



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

## **Examen General de Conocimientos Trabajo Escrito de Modalidades**

**Opción Estudio de Consultoría**

**Venta de Seguros al Mercado Masivo en Colombia y México**

**Que para obtener el grado de:**

**Maestro en Administración  
(Negocios Internacionales)**

**Presenta: Adriana Smith Pérez**

**Tutor: M.E.D.E.Carlos Maynor Salinas Santano**

**México, D.F.**

**2008.**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

# INDICE

---

## 1.- Introducción

---

## 2.- Objetivo del Estudio

---

## 3.- Metodología

---

## 4.- Desarrollo del Estudio

---

### **Análisis de Caso de Éxito: Colombia**

---

4.1. Caso de Éxito: Venta de Seguros al Mercado Masivo en Colombia

---

4.2. Situación actual del mercado asegurador colombiano

---

4.3. Análisis de la estrategia de mercado en el caso colombiano utilizando la mezcla de la mercadotecnia

---

4.4. Análisis del mercado utilizando el análisis de las 5 fuerzas del mercado de Porter y Factores Críticos de Éxito

---

4.5. Oferta de Valor

---

4.6. Estados de Resultados

---

4.7. Conclusiones

---

### **Análisis del Caso de Estudio: México**

---

4.8. Caso de estudio: Venta de Seguros en el Mercado Masivo en México

---

4.9. Situación actual del mercado asegurador mexicano

---

4.10. Análisis de la estrategia de mercado en el caso mexicano Utilizando la mezcla de la mercadotecnia

---

4.11. Análisis del mercado utilizando el análisis de las 5 fuerzas del mercado de Porter y Factores Críticos de Éxito

---

4.12. Diseño de la Oferta de Valor

---

4.13. .Propuesta de Estrategia Comercial

---

4.14. Proyección del Estado de Resultados

---

## 5.- Conclusiones de la venta de seguros al mercado masivo en Colombia y México

---

## 6.- Anexos

---

## 7.- Fuentes de Consulta

---

## 1.- Introducción

En el 2002, CK Prahalad publicó “La base de la Pirámide”<sup>1</sup>, en donde describe que a nivel mundial alrededor de 4,000 millones de personas viven con ingresos de 1,500 dólares anuales o menos, es decir alrededor de 2 dólares diarios. Por lo que si las empresas innovan y pueden ofrecer productos o servicios a toda esta gran parte de la población que ha sido desatendida en sus necesidades, entonces se encontraría con una gran oportunidad de negocio que puede representar grandes ingresos.

Siguiendo la propuesta de Prahalad, en el sector seguros, existen empresas como ECLOF-Cameroon o Delta Life en India, que han iniciado programas para realizar ventas de seguros a precios accesibles para la base de la pirámide pues consideran que es una alternativa de negocio.

Este tipo de iniciativas han hecho que la Directiva de una aseguradora internacional decida analizar la viabilidad de este tipo de producto en Latinoamérica, pues se toma en cuenta que en esta región, se cuenta con una población de 361 millones de personas, de las cuales el 68% tiene ingresos anuales menores a 1,500 dólares.

Esta población se encuentra distribuida principalmente en Venezuela, Colombia, México y Brasil, que son países donde la aseguradora cuenta con oficinas y operaciones en Marcha.

Específicamente en el caso de Colombia el 40% de la población se considera “base de la pirámide”. Este dato impulsó a la Alta Dirección a desarrollar un producto que permitiera asegurar a esta población, ofreciendo un producto sencillo, a bajo costo y de fácil distribución en este país.

Tomando en cuenta las condiciones de esta población y sus preferencias, se formuló un producto cuya principal ventaja competitiva es que cuenta con un canal de distribución innovador que le permite a la empresa mantener costos bajos y poder ofrecer el producto a precios accesibles.

Derivado de los resultados obtenidos en este programa, se plantea la opción de evaluar la viabilidad de implementar este producto en otro de los países en donde la empresa cuenta con oficinas y estructura. Considerando que en México casi el 40% de la población se encuentra en la base de la pirámide y es una de las plazas en donde la aseguradora cuenta con una posición sólida comercial y estructuralmente, se ha elegido como el país objetivo para realizar esta evaluación.

---

<sup>1</sup> “Prahalad, C.K "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" (Wharton School Publishing, 2004).

Para ello se propone investigar la plaza, producto, precio y promoción (Mezcla de la Mercadotecnia<sup>2</sup>) en México, así como un análisis estratégico empleando el modelo de las 5 fuerzas del mercado de Michael Porter<sup>3</sup>.

Una vez reunida esta información se realizará la evaluación financiera del proyecto para determinar la rentabilidad del negocio y se determinará si el mercado mexicano es objetivo para la implementación de un producto de venta masiva.

---

<sup>2</sup> Philip Kotler, Fundamentos de Marketing Pearson 2003

<sup>3</sup> Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Michael Porter. 1980. Harvard Business School Press

## **2.- Objetivo del Estudio**

Evaluar las condiciones del mercado mexicano para determinar si es viable replicar la estrategia implementada en el caso Colombiano en el mercado mexicano, en lo que se refiere a la venta de seguros al mercado masivo por parte de una compañía aseguradora internacional, demostrando que se puede alcanzar un resultado de al menos 4% de resultado operativo sobre las primas directas, que es el mínimo esperado de acuerdo a los criterios financieros de la aseguradora.

Para ello se realizará un análisis estratégico así como el análisis financiero de la misma para evaluar su rentabilidad.

Las variables que determinarán esta decisión serán la inversión por parte del grupo y que la utilidad esperada (resultado operativo) sea similar a la que obtiene actualmente el grupo en su operación en México

### 3.- Metodología

Para poder analizar el caso de estudio se emplearon las siguientes herramientas:

#### **Mezcla de la Mercadotecnia**

4P's de Kotler<sup>1</sup> o también conocida como mezcla de la mercadotecnia, se emplea para analizar cual es la estrategia comercial aplicada en Colombia y cual sería la adecuada para el caso de México.

Mediante este análisis, se estudian:

- **Producto:** es el bien o servicio que se produce y las características bajo las cuales se comercializa.
- **Precio:** es la cantidad que el cliente esta dispuesto a pagar por el bien o servicio. este se encuentra determinado por varios factores como la participación de mercado, la competencia, los costos de la materia prima la identidad de la marca y lo que el cliente percibe como valor del producto.
- **Plaza:** representa la ubicación en la que se encuentra el producto y donde se realiza la compra del mismo, así como los canales de distribución empleados
- **Promoción:** Se refiere a todas las comunicaciones que el oferente emplea para posicionar su producto. La promoción tiene 4 elementos distintivos: publicidad, relaciones públicas, promoción boca en boca y punto de venta. Estos elementos pueden utilizarse de manera cruzada. La publicidad engloba todo lo que se refiere a comunicación pagada como: televisión, radio e Internet., medios impresos y espectaculares. En el caso de las Relaciones Públicas se considera aquella promoción que no es pagada directamente y pueden ser: patrocinios, conferencias, comunicados de prensa, cursos y conferencias.

Lo referente a publicidad de boca en boca se entiende como aquella que los individuos realizan de viva voz a otros.

#### **Las cinco fuerzas del Mercado**

Para la parte del caso relacionada al estudio del mercado, se empleo las 5 Fuerzas del Mercado de Porter<sup>2</sup> ya que mediante este análisis se consideran de manera integral todos los factores que pueden impactar en la ejecución de la estrategia comercial. De manera general se enlistas los conceptos de cada una de estas fuerzas:

**1. Barrera de entrada a nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de

---

<sup>1</sup> Philip Kotler, Fundamentals de Marketing Pearson 2003

<sup>2</sup> Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Michael Porter. 1980. Harvard Business School Press

franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**2. La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**3. Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse verticalmente.

**4. Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

**5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



## **Factores Críticos del Éxito**

Adicionalmente a este análisis se estudio brevemente aquellos puntos clave en la ejecución de la estrategia conocidos como factores críticos del éxito o CSF por sus siglas en ingles<sup>3</sup>, ya que estos tienen una influencia importante para poder lograr las planes de la organización.

Según Rockart los CSF debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué desea el cliente?
- ¿Cómo enfrenta la empresa a la competencia?

Para poder responderlas, la empresa deberá realizar un análisis de la demanda y un análisis de la competencia, en donde se obtenga información sobre las características de los clientes, así como sus necesidades y preferencias. También deberá aportar información sobre las ventajas de la competencia y su volumen.

Los resultados a estas preguntas y su análisis, pueden agruparse dentro de las siguientes categorías:

- Relacionados con Tecnología:
  - Experiencia en Investigación
  - Capacidad de innovación de procesos
  - Capacidad de innovación de productos
  - Experiencia con una tecnología dada
- Relacionados con la producción
  - Calidad del producto o servicio
  - Alta utilización de la capacidad instalada
  - Alta productividad
  - Diseño del producto que minimice costos
  - Flexibilidad para producir diferentes productos
- Relacionados con la Distribución o modelos de operación.
  - Red de distribuidores y mayoristas
  - Espacio de anaquel en autoservicios
  - Puntos de venta detallista propios
  - Bajos costos de distribución

---

<sup>3</sup> FUENTE: Rockart, Jack F. "A Primer on Critical Success Factors" published in The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research, edited with Christine V. Bullen. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin), 1986, OR, McGraw-Hill School Education Group (1986)

- Relacionados con Mercadotecnia o esquemas de Venta:
  - Fuerza de Ventas efectiva
  - Servicio y Asistencia al cliente de primera calidad
  - Buen sistema de captación de negocios
  - Amplia línea de productos
  - Habilidades de mercadeo
- Relacionados con Competencias
  - Talento superior de los recursos humanos
  - Capacidades para controlar la calidad
  - Experiencia en diseño
  - Experiencia en una tecnología dada
  - Habilidad para encontrar buena publicidad
  - Habilidad para generar nuevos productos y servicios y lanzarlos al mercado rápido
- Relacionados con Capacidades de Organización
  - Sistemas de Información superiores
  - Flexibilidad y capacidad de respuesta rápida
  - Talento gerencial

#### **Oferta de Valor<sup>4</sup>**

Se considera como la suma de todos los atributos del producto o servicio que la empresa promete a sus clientes, como: comodidad, precio, calidad, servicio y garantías y que te diferencia de los demás.

Esta oferta se diseña con base a las características de un cierto tipo de mercado objetivo. Y derivado de ello existen 3 estrategias de posicionamiento:

- **Bajo Costo:** Lo considera como efectividad operativa. Es decir aquellas compañías que son líderes por ofrecer los precios más bajos entre todos sus competidores
- **Variedad de productos o innovación en los productos:** Productos con características particulares (para todo el mercado). Son aquellas empresas que se distinguen por ofrecer productos personalizados a cada segmento o tipo de cliente.
- **Excelencia en el servicio** Son empresas especializadas en atender necesidades de un sector socioeconómico del mercado., ofreciendo servicios de alto nivel excediendo las expectativas del cliente
- **Acceso al servicio/producto:** Son empresas que crean productos que no puedan ser compatibles con otros, de manera tal que el cliente no tiene otra

---

<sup>4</sup> Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Michael Porter. 1980. Harvard Business School Press

opción de compra. En este caso se encuentra la compatibilidad entre los equipo electrónico, por ejemplo.

### **Proyección del Estado de Resultados**

Finalmente, para poder valorar financieramente la viabilidad del proyecto, se realizó un una proyección de los estados financieros de la Dirección de área de la compañía que ejecutaría el proyecto para poder valor los costos y recursos que son necesarios para llevar a cabo el proyecto y cuales serán los beneficios esperados, así mismo también se explican cuales son los supuestos bajo los cuales se realizan las estimaciones.<sup>5</sup> Para ello se considera la siguiente información:

- Estimaciones de ventas de acuerdo al producto y el canal empleado en cada caso, las cuales se ingresan mediante el concepto de:
  - Prima Directa, la cual se considera como el ingreso total por la venta realizada,
  - posteriormente se resta la Prima Devengada que es el porcentaje de la prima que conforme transcurre la vigencia de la póliza es propiedad de la compañía
  - Otros ingresos: se consideran los gastos de impresión y envío de la póliza
- Gastos de adquisición. Se restan conceptos como comisiones, bonos y capacitación asociadas a la fuerza de ventas
- Siniestros retenidos: Es el monto que resulta de restar a los siniestros ocurridos que han sido pagados al cliente por las recuperaciones por salvamentos
- Resultado Operativo: Utilidad después de considerar los gastos de administración y otros gastos
- Supuestos: Restricciones u otras consideraciones que puedan afectar a la obtención de los beneficios

---

<sup>5</sup> Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos, Mc. Graw Hill, México 2000. 383p

#### **4.- Desarrollo del Estudio**

##### **Análisis de Caso de Éxito: Colombia**

##### **4.1. Caso de Éxito: Venta de Seguros al Mercado Masivo en Colombia**

Bogotá, Colombia - “¿Qué?”, contesta Tránsito Robles, una empleada doméstica de 48 años cuando se le pregunta por C.K. Prahalad, autor del concepto “La base de la pirámide”.

Ella no sabe de teorías para el desarrollo social ni que los pobres son considerados una oportunidad de negocio, pero no olvida que a su marido, un conductor de transporte público, le descuentan cada mes 1.2 dólares mensuales de la factura de la luz para pagar a plazos una póliza que protegerá a sus cuatro hijos en caso de muerte o invalidez.

Ese dinero, que equivale al precio de una bolsa de leche y seis huevos, permitirá que sus pequeños gocen de una renta mensual cercana a los 252 dólares en caso de que su esposo fallezca o sufra algún accidente que lo deje inválido.

Como ella, cientos de familias de los niveles socioeconómicos bajos saben que lo único seguro es la muerte y algunas de ellas han atendido el llamado de varias compañías del sector, que utilizando toda clase de estrategias y canales, están repensando el negocio y se han dado cuenta de que la mina de oro está en la población que hasta hace dos años pocos volteaban a mirar.

De eso está convencido Antonio Serrano representante de Seguros de Vida de una empresa aseguradora perteneciente a un grupo internacional.<sup>1</sup>

Desde el año 2001, el grupo asegurador comercializa la venta de seguros de vida o gastos médicos cuyo costo promedio es de 1 a 15 dólares mensuales, el cual tiene como objetivo proteger a la familia del asegurado en caso de muerte o accidentes que afecten su salud.

La distribución de este seguro se realiza mediante convenio con una de las más importantes compañías de generación de energía eléctrica del país para aprovechar la red de distribución que tienen en las zonas geográficas donde habita la mayor parte del nivel socioeconómico promedio del asegurado y cobrar el seguro mediante la factura mensual del servicio.

Del total de los usuarios, el 14% ha aceptado que mensualmente le descuenten el seguro en su factura mensual de luz, esto equivale a 1,800,000 usuarios.

El producto estrella con 43% de participación de la cartera de la empresa, es el seguro de últimos gastos o gastos funerarios, el cual es un producto complementario al seguro de vida y que permite cubrir los servicios funerarios que para una persona de nivel socioeconómico bajo le pueden costar cerca de 1,700 dólares.

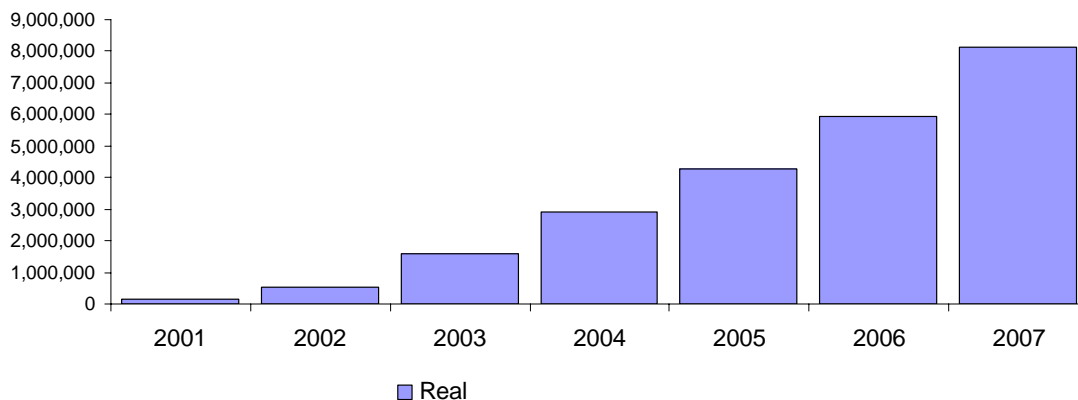
---

<sup>1</sup> Los Seguros de Vida Bajaron De Estrato Con Microseguros (Octubre 2006). ;Mass Marketing Insurance

Los resultados obtenidos por este programa son al cierre del 2007 son la venta de seguros a casi 650,000 asegurados<sup>2</sup> y un incremento anual del 102% con un valor de 8.2 millones de dólares

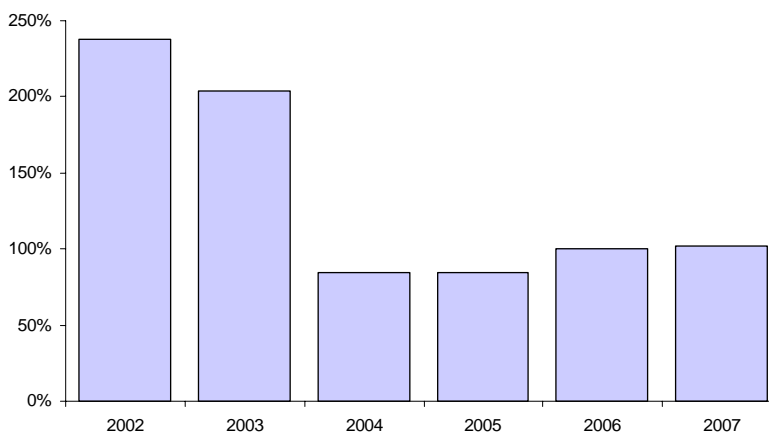
Como se muestra en las gráficas siguientes, la producción anual presenta crecimientos anuales desde el lanzamiento del producto hasta el cierre del año pasado. Así mismo se observa un crecimiento los primero dos años del 200% y posteriormente un promedio de 60%.

### Evolución Anual de Primas



Cifras en dólares<sup>3</sup>

### Crecimiento Anual de ventas (en comparación a la producción del año anterior)



Tomando como parámetro los resultados que presenta la venta de seguros al mercado masivo de Colombia es que se recomienda la posibilidad de estudiar otro país en donde se pueda explotar este producto.

<sup>2</sup> Cifras obtenidas del informe anual de la compañía 2007

<sup>6</sup> Cifras convertidas al tipo de cambio promedio anual. Banco de la República de Colombia. [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)

## **4.2. Situación actual del mercado asegurador Colombiano**

El grupo asegurador internacional objeto del caso de estudio fue fundado durante la primera mitad del siglo XX y actualmente desarrolla actividades aseguradoras, bancarias, financieras e inmobiliarias además de contar con una fundación filantrópica, tiene presencia en 37 países. Actualmente esta conformado por 244 empresas, 103 de ellas en España y 141 en diversos países. La plantilla de empleados es de 18,000 personas aproximadamente.<sup>4</sup>

En 1984, el grupo adquiere un pequeño porcentaje del capital la aseguradora nacional de Colombia. En los años siguientes se realizaron nuevas inversiones hasta lograr comprar el casi el 100% del capital.

Actualmente tiene una presencia importante en el país, pues cuenta además con empresas filiales que ofrecen servicios complementarios a la venta de los seguros. De manera general ocupa el 10° lugar en participación de mercado y un volumen de ventas por 160 millones de dólares anuales<sup>5</sup>

En el año 2001, la aseguradora decide comercializar mayor volumen de seguros de bajo costo mediante la distribución de los mismos a través de una red externa a su fuerza de ventas propia.

## **4.3. Análisis de la estrategia de mercado en el caso colombiano utilizando la mezcla de la mercadotecnia**

### **Plaza**

De acuerdo con la Federación de Aseguradoras Colombianas (FASECOLDA), existen 33 Compañías de Seguros que actualmente ofrecen seguros, estas generaron una producción anual de 2.025 millones de dólares<sup>6</sup>, lo que equivale al 2.5% del Producto Interno Bruto del país y presenta un crecimiento anual promedio de 13%<sup>7</sup>.

En relación a las compañías que operan actualmente, es importante mencionar que casi el 50% de la participación de mercado esta repartida en 4 principales compañías.

Sin embargo del total de las compañías el 41% distribuye seguros con un precio más bajo que el promedio y con coberturas sencillas, las cuales están orientadas a los ramos de Vida y Gastos Médicos 78% y Autos 17%.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Página oficial del grupo asegurador

<sup>5</sup> Cifras al 2002. Fuente: página oficial de la compañía en Colombia

<sup>6</sup> Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA) 2007

<sup>7</sup> Resumen Ejecutivo 2007. FASECOLDA

<sup>8</sup> Convención de Aseguradores 2007. FASECOLDA.

En el caso de la empresa objeto de estudio, esta cuenta con el 4% de la participación total del mercado.

La aseguradora firmó en 2001 un convenio con la compañía de energía para distribuir seguros de vida y gastos médicos a los casi 2 millones de clientes de esta compañía mediante contacto telefónico o venta en las 18 sucursales que se encuentran localizadas en la ciudad de Bogotá y en 96 municipios cercanos.<sup>9</sup>

Los canales de distribución de la compañía le permiten realizar hasta 500,000 contactos al mes, de los cuales el 80% se realiza mediante llamada telefónica y el resto en sus 18 centros de atención a clientes.

Las ventas de estos seguros representan casi el 50% de sus ventas totales de los ramos de Vida y Gastos Médicos de la aseguradora.<sup>10</sup>

La comercialización del producto se realiza mediante llamada telefónica de la compañía luz a sus clientes, quienes en caso de autorizar la compra recibirán el cargo mensual del seguro en su siguiente factura.

Otra forma de comprar el seguro es acudiendo a la sucursales de la compañía de luz y llenar un formato de solicitud<sup>11</sup>.

Durante la llamada el cliente puede elegir entre una cobertura básica y adicional (indemnización en caso de invalidez).

Posteriormente el ejecutivo realiza un proceso corto de selección para poder determinar la suma asegurada a la cual puede ser acreedor el cliente. Este proceso consta de unas preguntas básicas como: Edad, Sexo, Si tienen hijos o no y de que edades.

Una vez finalizado este cuestionario el ejecutivo confirma la dirección y el monto del cobro mensual.

La venta no requiere que el asegurado envíe ningún tipo de documentación adicional.

Este esquema de venta le permite ahorrar a la aseguradora en gastos de operación sobre todo en aquellos relacionados a la contratación y retención de agentes de ventas, gastos de administración como el mantenimientos de oficinas para poder atender a los asegurados y otros gastos asociados al personal requerido para suscribir, emitir, cobrar y dar mantenimiento a los seguros vendidos como el envío de la pólizas. Pues de no contar con la base de clientes de la compañía de energía, su infraestructura y su plantilla de personal, la aseguradora tendría que asumir todos esos gastos en el precio del seguro.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Informe anual 2007 de la compañía de energía

<sup>10</sup> FASECOLDA en acción. Artículo publicado en febrero 2005

<sup>11</sup> Información proporcionada por el ejecutivo de atención a clientes de la compañía de energía. Línea de atención para clientes 6016000

<sup>12</sup> Micro Insurance Conference 2007. Mumbai India. Munich Re Foundation

Derivado de estos ahorros es que la aseguradora puede ofrecer los seguros a precios accesibles. Por lo que se considera este esquema como la principal fortaleza del negocio.

### **Producto**

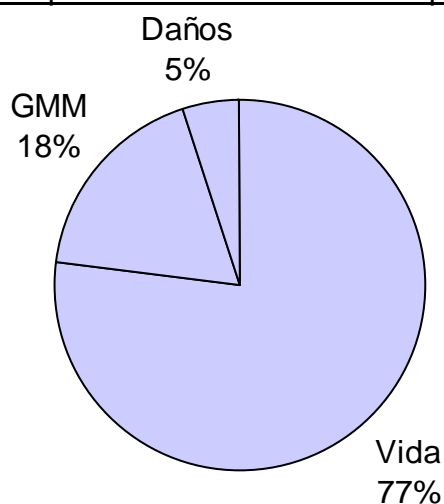
En una encuesta realizada por la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA) a personas de los niveles socioeconómicos bajos acerca de su percepción sobre los seguros, el 13% opinó que los seguros son un producto de lujo, el 9% que son una obligación y un 5% opino que no conocen los seguros y el resto contestó que si les gustaría contar con un seguro..<sup>13</sup>

Adicionalmente el 30% de los encuestados opinaron que no le pasaría nada malo y que estarían en condiciones de asumir los riesgos.<sup>14</sup>

Sin embargo su principal preocupación es no dejar desamparada a su familia en caso de fallecer el jefe de familia y dijeron que esta es una las principales necesidades a cubrir por el seguro.

Con base a los datos anteriores, la empresa decide comercializar los seguros de Vida y Gastos Médicos principalmente con la siguiente participación por ramo:

Participación de Primas Anuales por Ramo<sup>15</sup>



---

<sup>13</sup>FASECOLDA en acción. Artículo publicado en febrero 2005

<sup>14</sup> Ídem

<sup>15</sup> Ídem



El portafolio de productos que se comercializa actualmente es:

### Seguros del ramo de Vida<sup>16</sup>:

- Seguros de últimos gastos
- Seguro de Vida para micro empresarios

### Seguros del ramo de Gastos Médicos

- Seguros de indemnización en caso de Accidentes Personales

### Seguros del ramo de Daños

- Servicios de asistencia al hogar (plomaría, electricidad, cerrajería) en caso de una emergencia

Una característica común a todos los productos ofrecidos es que no se puede ajustar o cambiar las condiciones de los mismos a petición del cliente, es decir las coberturas (suma asegurada, beneficios, etc.) como se hace en los seguros tradicionales.

Esta particularidad permite que la capacitación a la fuerza de ventas sea mucho más rápida que la que se proporciona los agentes tradicionales.

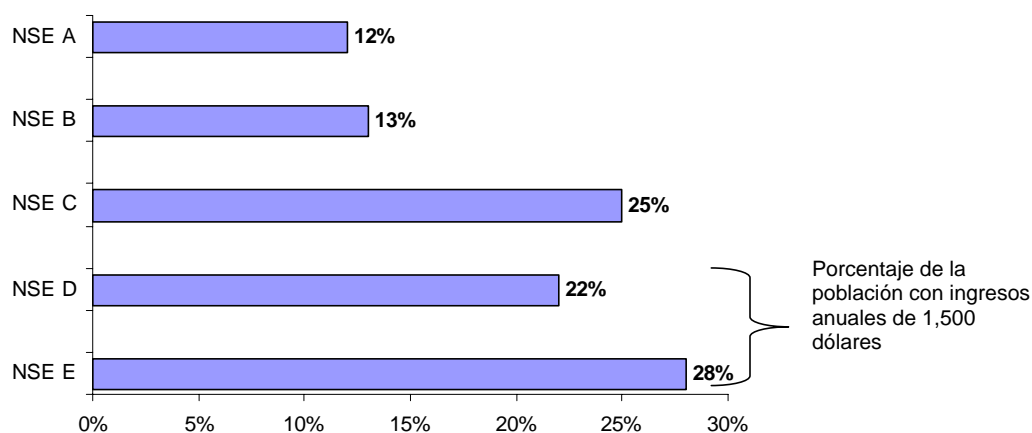
También favorece que el vendedor pueda explicar más claramente el producto al cliente y hacerlo de una manera más rápida.

Adicionalmente esto permite tener costos de administración de pólizas reducidos en comparación a la administración de las pólizas tradicionales.

### Precio

Según estudios presentados por la FASECOLDA, el 40% de los hogares tienen ingresos menores a los 1,500 dólares anuales, y de este ingreso estarían dispuestos a gastar el 2% de sus ingresos en seguros, siendo este porcentaje el equivalente al gasto destinado a juegos de azar por el mismo segmento.

Porcentaje de la población por Nivel Socioeconómico<sup>17</sup>



<sup>16</sup> Página oficial de la compañía de energía

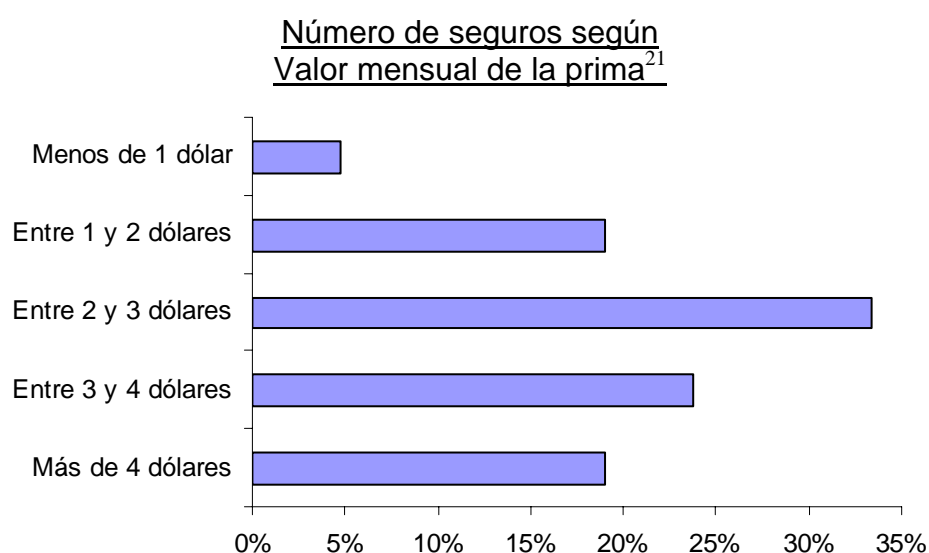
<sup>17</sup> Convención de Aseguradores 2007. FSECOLDA.

Por otra parte el 56% de los encuestados de estos mismos niveles opinaron que preferirían realizar pagos mensuales y solo el 8% dijo que preferiría el pago único.<sup>18</sup>

La mayoría de los encuestados también contestó que estaría dispuesto a pagar entre 2 y 4 dólares mensuales por un seguro-

Del 40% de personas de niveles socioeconómicos D y E, solo el 8% cuentan con un seguro<sup>19</sup>, de las cuales el de vida es el más comprado (con 40%).<sup>20</sup>

Para tener una referencia del mercado en cuanto a los precios generales de los seguros, la FASECOLDA realizó una encuesta y se obtienen los siguientes resultados:



<sup>18</sup> Convención de Aseguradores 2007. FSECOLDA.

<sup>19</sup> The Landscape of Microinsurance in the World's 100 Poorest Countries, Microinsurance Centre, 2007;

<sup>20</sup> Ídem

<sup>21</sup> Convención de Aseguradores 2007. FSECOLDA.

Con base a lo anterior, los precios de los paquetes se establecieron como sigue:<sup>22</sup>

- **Seguros del ramo de Vida**  
Seguros de últimos gastos: 8 usd mensuales  
Seguro de Vida para micro empresarios: 6 usd mensuales
- **Seguros del ramo de Gastos Médicos**  
Seguros de indemnización en caso de Accidentes Personales : 0.6 usd mensuales
- **Seguros del ramo de Daños**  
Servicios de asistencia al hogar (plomaría, electricidad, cerrajería) en caso de una emergencia: 11 usd mensuales

Para fijar los precios de los seguros de un producto tradicional se debe considerar las comisiones e incentivos a la fuerza de venta, el costo de dar mantenimiento a una póliza en movimientos como cancelación, resolución de dudas o cambios de domicilio, así como el envío de la póliza. Para ello se necesita contar con recursos humanos y tecnológicos que implican costos de transacción elevados.

En el caso de fijar los precios para productos de mercado masivo se debe operar con el mínimo de recursos y buscar canales de distribución que cobren comisiones mucho más bajas que los agentes tradicionales, también se deben diseñar procesos automáticos que eliminen actividades manuales que impliquen el uso de recursos humanos.

Finalmente el precio deberá contemplar formas de pago que sean diferidas pues el 80% de los asegurados de estos niveles socioeconómicos prefieren los plazos mensuales para realizar los pagos de sus seguros.<sup>23</sup>

### **Promoción**

Para poder cumplir con los requerimientos de precios bajos, la aseguradora buscó un canal de distribución que le permitiera ahorrar en pago de comisiones y gastos por transacción, además llegar a un volumen de clientes mayor que el que se puede abarcar mediante la venta cara a cara que realizan los agentes tradicionales.

Las opciones para la distribución empleadas por otras aseguradoras son bancos, tiendas de autoservicios y cooperativas. Como lo son la venta de seguros de Gastos Médicos que se distribuye mediante las tiendas de autoservicio Carrefour y que son operadas por la aseguradora Colseguros.

---

<sup>22</sup> Página oficial del grupo asegurador

<sup>23</sup> Micro Insurance Conference 2007. Mumbai India. Munich Re Foundation

O el caso de la venta de seguros de vida de la aseguradora Suramericana mediante las tiendas Almacenes Éxito.

Sin embargo la visión estratégica de la dirección logró un convenio comercial con un canal totalmente innovador: la más importante compañía distribuidora de energía del país.

Mediante esta alianza, la compañía de energía proveería su base de datos de clientes de casi dos millones de personas, la cual es contactada por su propia fuerza de ventas, que pueden ser mediante su call center, el cual tiene capacidad de realizar hasta 500,000 contactos mensuales y a través de sus 18 sucursales localizadas en la ciudad de Bogotá y en los municipios aledaños, logrando que el 14% de colación de seguros entre sus clientes.

Por otra parte la distribución de la póliza se realiza mediante la factura mensual, pues el mismo recibo donde se cobra la luz, se incluye el costo del seguro en el saldo total de este.

Una de las mayores ventajas de incluir en el recibo el cobro de la factura es que la compañía de energía cuenta con una gran variedad canales de cobro, que van desde sus centros de atención a clientes, convenio con los principales bancos del país y pago electrónico vía su página de Internet.

Para ello se diseño un producto con periodicidad de cobro mensual, es decir no existe un cobro anual ni semestral.

Por otra parte la aseguradora sería responsable de recibir la información por parte de la compañía de energía para incorporarla a su base de datos y asumir la responsabilidad de asegurar a los clientes así como realizar los pagos y dar la atención en caso de que el titular fallezca o se accidente.

De esta manera la aseguradora podría ofrecer seguros de Vida y Gastos Médicos a precios accesibles al nivel socioeconómico bajo, pues se pagan menos comisiones que al agente tradicional y se disminuyen los gastos de operación pues no requiere de mantenimiento de la póliza, ni impresión y envío de la misma.

A diferencia de sus competidores que distribuyen el producto a través de tiendas de autoservicio, la aseguradora puede tener una mayor probabilidad de recibir el cobro de su póliza, pues el servicio de energía eléctrica se entrega siempre al domicilio del cliente, asegurando que cada mes se le cobre, en el caso de las tiendas de autoservicio no se puede asegurar que el cliente siempre acuda a la misma tienda.

Adicionalmente se considera el consumo de energía eléctrica como un servicio básico y que no cuenta con la competencia tan agresiva a la que se enfrentan las cadenas de autoservicio para generar lealtad y que sus clientes siempre acudan a sus tiendas. De esta manera es mucho más probable retener a los clientes que consumen energía eléctrica que a los que acuden a los supermercados.

Bajo el criterio de mantener costos bajos, la aseguradora y la compañía de energía decidieron que el producto no se publicitaría en otros medios más que en la factura de consumo de energía, la revista mensual que la compañía hace llegar a sus clientes, los centros de atención al cliente y su página de Internet.

#### **4.4. Análisis del mercado utilizando el análisis de las 5 fuerzas del mercado de Porter y Factores Críticos de Éxito**

Le mercado masivo en Colombia presenta pocas aseguradoras que ofrecen seguros y los canales de distribución que emplean son muy variados, sin embargo todas mantienen precios bajos que sean accesibles a las personas de niveles socioeconómicos bajos.

#### **POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO**

Ofrecer seguros sin adornos y fácil de vender con el objetivo de hacer accesible este producto al segmento D y E.

#### **Barrera de entrada de los Competidores**

De acuerdo a la Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA) existen registradas 21 empresas aseguradoras que ofrecen seguros de vida.

- 1.- SURAMERICANA VIDA
- 2.- BOLIVAR VIDA
- 3- VIDALFA S.A.
- 4- VIDA COLPATRIA S.A.
- 5- COLSEGUROS
- 6- GLOBAL EDUCATION ALLIANCE SGV S.A
- 7- SURATEP
- 8- RIESGOS PROFESIONALES COLMENA S.A.
- 9- BBVA SEGUROS DE VIDA COLOMBIA S.A.
- 10- SKANDIA S.A.
- 11- LIBERTY SEGUROS DE VIDA S.A.
- 12- MAPFRE COLOMBIA VIDA SEGUROS S.A.
- 13- AIG COLOMBIA SEGUROS DE VIDA S.A.
- 14- PREVISORA VIDA
- 15- LA EQUIDAD VIDA
- 16- VIDA ESTADO S.A.
- 17.-AURORA VIDA
- 18- PAN AMERICAN
- 19.-ECO SEGUROS DE VIDA S.A.
- 20- GENERALI
- 21- QBE CENTRAL DE SEGUROS

Entre esta empresas generan un volumen anual de primas de 1,969 millones de dólares<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Cifras al 2007. Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA)

El 80% de esta producción se encuentra concertado en 6 compañías:

- 1- SURAMERICANA VIDA
- 2- BOLIVAR VIDA
- 3- VIDALFA S.A.
- 4- VIDA COLPATRIA S.A.
- 5- COLSEGUROS
- 6- GLOBAL EDUCATION ALLIANCE SGV S.A

Sin embargo no todas las aseguradoras ofrecen productos de bajo costo. De acuerdo a la información publicada por la FASECOLDA solo 6 empresas ofrecen este tipo de servicio, de las cuales solo 2 pertenecen al grupo de mayor concentración (Suramericana y Colseguros).

Ambas empresas han utilizado canales diferentes para distribuir sus seguros:<sup>25</sup>

- la aseguradora Colseguros y las tiendas de autoservicios Chedraui
- la aseguradora Suramericana y la empresa de juegos de azar Baloto

Esto quiere decir que las aseguradoras que tienen poca participación de mercado buscan oportunidades de negocio mediante la comercialización de sus productos utilizando canales alternos, sin embargo es poco probable que su infraestructura les permita acceder a ellos pues no cuentan con los sistemas que requiere el mantenimiento de estos canales ni con el capital suficiente para adelantar comisiones que le permitan negociar con los canales. Esta se considera la principal barrera de entrada.

### **Poder de negociación de los Proveedores**

Los proveedores de este servicio, es decir, las aseguradoras tienen poco poder negociación hacia los clientes, ya que los seguros que ofrecen deben de ser precios muy bajos ya que la compra de este producto dependen del limitado ingreso que tiene el mercado al que va dirigido y además aún no es considerado un producto básico.

Por otra parte deben de tener poder de negociación hacia los canales de distribución ya que al ofrecer ellos los productos de los asegurados estarán recibiendo una comisión por realizar la venta de los mismos.

Por lo tanto los proveedores deberán negociar comisiones bajas con sus canales de distribución ya que de ello dependerá el margen de utilidad que puedan obtener por el negocio, pues es importante recordar que este factor es clave para la fijación de precios.

---

<sup>25</sup> Revista Gerente. Artículo De lo Micro a lo Macro. 2007

Depende de la negociación que existe entre ellos respecto a las comisiones se pueden presentar distintas alternativa como lo son el pago mensual de las mismas, o bien pagando un anticipo por comisiones.

En el mejor los escenarios ambas empresas formarán una asociación donde la utilidades y gastos de este negocio serán compartidos en partes proporcionales.<sup>26</sup>

El éxito de las negociaciones dependerá del esquema de comisiones que reciban los canales y del convencimiento que el diseño del producto asegura que este al alcance del cliente y que este es capaz de pagarlo y así asegurar la venta para le canal de distribución.

El número de proveedores que pueden comercializar le producto es limitado pues tienen que cumplir con varias características: una gran base de clientes, garantizar el acceso a los niveles socioeconómicos D y E, contar con medios de venta y cobro eficientes, pero sobre todo dar seguridad al cliente de que es una empresa seria y que no lo decepcionará ni defraudará con su dinero.

El poder de negociación de los proveedores en este producto es de gran importancia, ya que si no se cuenta con ellos, difícilmente se logran mantener los costos bajos del producto.

### **Poder de negociación de los Compradores**

Las personas de niveles socioeconómicos bajo y medio tienen poco poder de negociación con los aseguradores pues su limitado ingreso no les permite establecer coberturas muy amplias o personalizadas, pues una de las características que se han revisado es que el producto estándar permite al proveedor mantener costos bajos.

De esta manera solo pueden acceder a coberturas muy básicas pero que les serán de gran ayuda en caso del fallecimiento o invalidez del asegurado.

Sin embargo si pueden negociar que los pagos sean diferidos pues de esa manera les será posible cumplir con el pago de los servicios.

De acuerdo a la FASECOLDA, existen casos en donde agrupaciones de comunidades rurales forman asociaciones (Cooperativas) para realizar la compra de seguros y negociar condiciones especiales, como mayor suma asegurada o plazos de pago.

Al cierre del 2006 se registraron 5,200 cooperativas y la mayoría fueron atendidas por la aseguradora “La Equidad”, la cual ofrece seguros de vida e invalidez a más de 28,000 asegurados. Sus productos están orientados principalmente los gastos de alimentación y vivienda de los familiares. El costo de este producto puede variar desde 1 a 15 dólares mensuales.

---

<sup>26</sup> Ver Anexo IV

Este tipo de cooperativas también se encuentran en otros países de Latinoamérica como Perú y Guatemala en donde se han asegurado aproximadamente 6,000 y 50,000 personas respectivamente.

Las características y precios son similares a las ofrecidas por “La Equidad”<sup>27</sup>

### **Amenaza de Productos Sustitutos**

Derivado del limitado ingreso disponible de las personas de los niveles socioeconómicos bajo y medios existen pocas opciones para poder asegurarse, ya que la oferta general de seguros se encuentra fuera de su alcance económico.

Esta premisa podría explicar el hecho que hace que existan pocas aseguradoras que hasta el momento estén interesadas en comercializar sus productos hacia este segmento.

Sin embargo en una encuesta realizada por la FASECOLDA<sup>28</sup>, se les pregunto a las personas cual sería el medio de proteger a sus seres queridos en caso de fallecimiento y no contar con un seguro.

Las respuestas fueron:

- El 75% contestó que utilizaría sus ahorros
- El 10% dijo que pediría préstamo a sus familiares
- El 10% contestó que pediría un préstamo a otras instituciones
- El 5% contestó que no sabía

De manera general se puede decir que no existen productos sustitutos para este mercado.

Es importante considerar el ingreso familiar como una limitante pero también se debe considerar el hecho de que no existan productos sustitutos una oportunidad pues la competencia dentro de este mercado es limitada y favorece la captación de grandes volúmenes de clientes si se comercializa un producto adecuado a sus necesidades.

### **Rivalidad entre compañías**

Existen 6 compañías líderes en el ramo de Vida, y de estas 5 cuentan con capital extranjero, lo que significa que cuentan con el respaldo del grupo asegurador en caso de requerir aportación adicional al capital para poder iniciar algún nuevo proyecto que requiera de inversión.

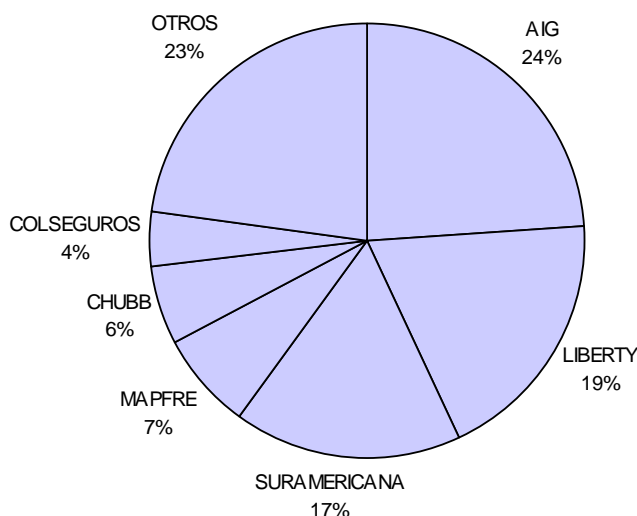
---

<sup>27</sup> Convención de Aseguradores 2007. FSECOLDA.

<sup>28</sup> Convención de Aseguradores 2007. FSECOLDA.



Participación de mercado de las principales compañías  
En el ramo de Vida



De acuerdo a las características estudiadas del mercado masivo, las compañías no pueden diferenciarse en temas de precio y coberturas principalmente.

Sin embargo lo que hace que las compañías líderes puedan diferenciarse son factores como el canal de distribución de sus productos y la forma de explicar el producto a los clientes para facilitarles el entendimiento de los beneficios de contar con un seguro.

También pueden diferenciarse en el ramo de seguros, ya que los más explotados han sido los de Vida y Gastos Médicos y se han atendido poco otros ramos como Daños y Autos.

En el tema de comercialización se observa que de las 6 aseguradoras que comercializan productos hacia el mercado masivo casi todas ellas utilizan canales de distribución diversos como<sup>29</sup>:

- Cooperativas
- Venta de puerta en puerta
- Microfinancieras
- Facturas de Servicios Públicos
- Bancaseguros
- Tiendas de Autoservicios

---

<sup>29</sup> Convención de Aseguradores 2007. FSECOLDA.

Por lo que existe rivalidad entre ellas por elegir el canal que tenga mayor número de clientes y así como facilidad en el medio de pago. Y en ofrecer las comisiones más altas dentro de los rangos permitidos en la fijación de precios.

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA ESTRATEGIA**

### **Oferta de productos:**

De acuerdo al rango de precios de los productos dirigidos al mercado masivo la empresa aseguradora comercializa seguros cuyo valor no sobre pase los 10 usd mensuales, cuyas características no podrán modificarse de acuerdo a la petición del cliente, es decir, sus coberturas son fijas.

Estos son productos sencillos de explicar y con coberturas básicas.

Y pertenecen a los ramos de vida y gastos médicos.

Los productos deberán ser fáciles de explicar por parte de los vendedores y presentar de manera muy clara los beneficios al cliente.

### **Modelo Operativo:**

La aseguradora realizó un acuerdo comercial con la más importante compañía de distribución de energía el país, mediante el cual la aseguradora diseñaría productos del ramo de gastos médicos y vida de bajo costo sin opción a modificar la cobertura. Por su parte la compañía de energía realizaría la venta y el cobro de este producto y derivado de ello recibirá mensualmente por parte de la aseguradora el 12% de comisiones.

En el tema de la atención al asegurado la aseguradora será responsable de entregar la indemnización al familiar del cliente.

### **Esquema de venta:**

Para poder ofrecer productos de bajo costos, en comparación a los seguros tradicionales, se emplea un canal de distribución con quien se negoció comisiones bajas a cambio de utilizar sus recursos para realizar la venta de seguros a sus clientes mediante call center y realizar la cobranza de las pólizas a través del recibo de cobro de la luz-

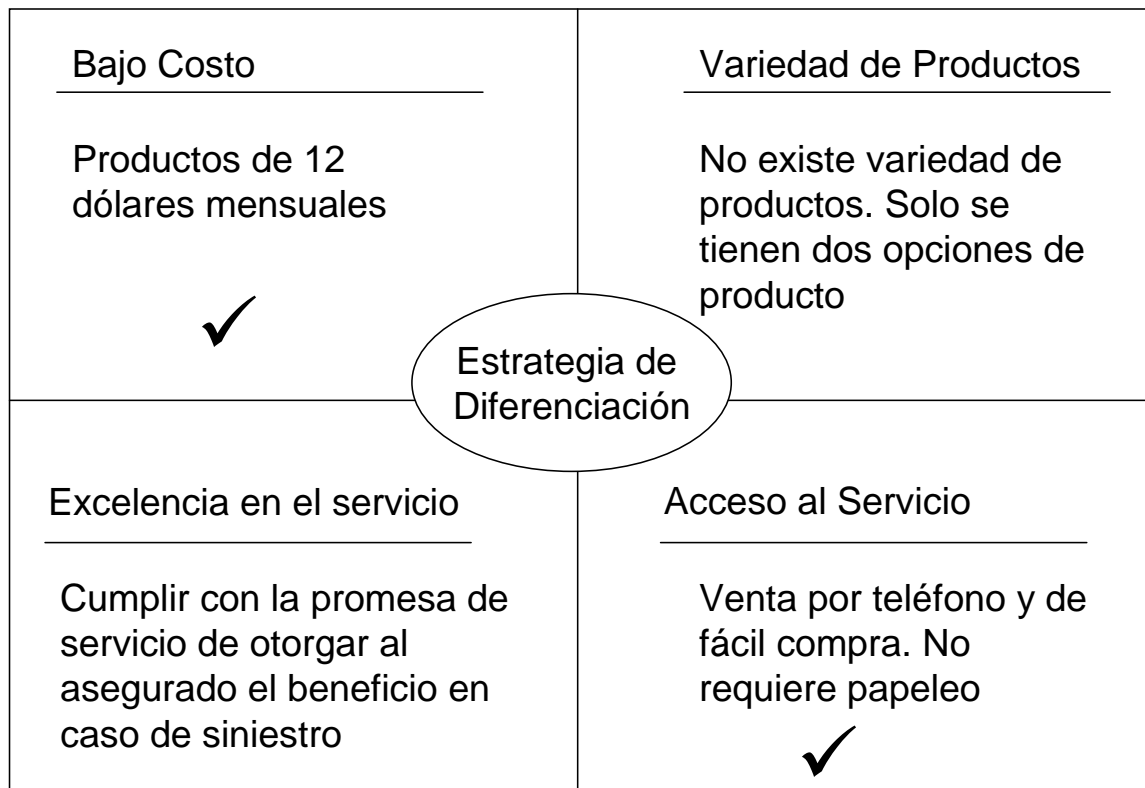
Esto permite a la aseguradora que la infraestructura requerida para operar el negocio se reduzca al mínimo y mantienen bajos los gastos de adquisición y administración.

#### 4.5. Oferta de Valor

De acuerdo al concepto de Oferta de Valor, la aseguradora ha decidido realizar una oferta de valor que combina atributos de bajo costo y acceso al servicio. Los cuales le han permitido obtener un mayor volumen de ventas al mercado masivo.

Las estrategias a seguir en este caso son productos que se caractericen por su precio bajo y que se pueda comercializar a un gran cantidad de clientes.

La estrategia de variedad de productos no se considera como viable pues para poder mantener costos bajos solo se considera un número limitado de opciones para el cliente y tampoco se tendrán servicios que deleiten a los clientes pues se busca cumplir con la promesa del servicio.



## 4.6. Estados de Resultados

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Primas Directas</b>	<b>153,924</b>	<b>520,200</b>	<b>1,582,636</b>	<b>2,913,563</b>	<b>4,278,713</b>	<b>5,947,318</b>	<b>8,147,825</b>
-Incremento en Reservas	63,109	213,282	648,881	1,194,561	1,754,273	2,438,400	3,340,608
% sobre prima directas	41%	41%	41%	41%	41%	41%	41%
<b>Prima Devengadas</b>	<b>90,815</b>	<b>306,918</b>	<b>933,755</b>	<b>1,719,002</b>	<b>2,524,441</b>	<b>3,508,918</b>	<b>4,807,217</b>
% sobre prima directas	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
+Otros ingresos	9,235	26,010	79,132	145,678	213,936	297,366	325,913
% sobre prima directas	5%	5%	5%	5%	5%	5%	4%
-Costo neto de adquisición	48,625	70,695	215,080	395,953	581,477	808,241	1,107,289
% sobre prima directas	32%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Comisiones y bonos	46,177	62,424	189,916	349,628	513,446	713,678	977,739
% sobre prima directas	30%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Capacitaciones	1,539	5,202	15,826	29,136	42,787	59,473	81,478
% sobre prima directas	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Otros Gastos de adquisición	-	-	-	-	-	-	-
% sobre prima directas	0	0	0	0	0	0	0
Personal Ventas VM	908	3,069	9,338	17,190	25,244	35,089	48,072
% sobre prima directas	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
-Siniestros retenidos	41,559	140,454	427,312	786,662	1,155,253	1,605,776	2,199,913
% sobre prima directas	27%	27%	27%	27%	27%	27%	27%
<b>Resultado Técnico</b>	<b>9,867</b>	<b>121,779</b>	<b>370,495</b>	<b>682,065</b>	<b>1,001,647</b>	<b>1,392,267</b>	<b>1,825,928</b>
% sobre prima directas	6%	23%	23%	23%	23%	23%	22%
-Gastos de Administración	17,024	57,534	175,040	322,240	473,226	657,773	982,628
% sobre prima directas	11.06%	11.06%	11.06%	11.06%	11.06%	11.06%	12.06%
Administración de la cobranza	-	-	-	-	-	-	-
% sobre prima directas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Costo de establecer el canal	-	-	-	-	-	-	-
% sobre prima directas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Gastos de mantenimiento del prod.	-	-	-	-	-	-	-
% sobre prima directas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Otros Gastos de Administración	16,932	57,222	174,090	320,492	470,658	654,205	977,739
% sobre prima directas	11%	11%	11%	11%	11%	11%	12%
Personal admto de VM	92	312	950	1,748	2,567	3,568	4,889
% sobre prima directas	0.06%	0.06%	0.06%	0.06%	0.06%	0.06%	0.06%
-Otros Gastos de Operación	31	104	317	583	856	1,189	1,630
% sobre prima directas	0	0	0	0	0	0	0
Impresión y envío de pólizas	-	-	-	-	-	-	-
% sobre prima directas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Depreciación y amortización	31	104	317	583	856	1,189	1,630
% sobre prima directas	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%
<b>Resultado Operativo</b>	<b>-7,188</b>	<b>64,141</b>	<b>195,139</b>	<b>359,242</b>	<b>527,565</b>	<b>733,304</b>	<b>841,670</b>
% sobre prima directas	-5%	12%	12%	12%	12%	12%	10%

Cifras en dólares

## 4.7. Conclusiones

El caso de la comercialización de seguros para el sector C,D y E en Colombia, por parte de una corporación aseguradora internacional, resulta un claro ejemplo de la correcta aplicación de un análisis de impacto estratégico bien aplicado en el sector asegurador para la región latinoamericana.

Al ser Latinoamérica una región en desarrollo y por lo tanto con un alto porcentaje de su población, con niveles socioeconómicos C+ o menores, la ubica como una zona en la cual los negocios enfocados a proveer de productos y servicios a la base de la pirámide poblacional, adquiere un alto potencial de volumen y por lo tanto de rentabilidad para las corporaciones que inviertan de manera inteligente en la región.

Los resultados del caso aquí presentado, enfocado en una estrategia de distribución de bajo costo mediante la identificación de un canal de distribución único, de cobertura global y de acceso a prácticamente a toda la población, como es el caso del uso de la energía eléctrica, aunado a un claro entendimiento de las capacidades de pago del segmento hacia al cual se enfoco el producto, demuestran con creces la capacidad de negocio y la ventaja competitiva que puede significar el realizar un buen análisis estratégico en el sector asegurador, en los mercados emergentes, para el mercado masivo. Debido a que en estas regiones usualmente, los segmentos de la población con ingresos más bajos no tenían acceso a este tipo de servicios, las empresas que aprovechen con anticipación esta brecha y penetren anticipadamente en este mercado, obtendrán ventajas competitivas relevantes en comparación a sus competidores.

Adicionalmente, el sector asegurador como muchos otros enfrenta hoy en día la enorme necesidad de eficientar sus costos, con el objeto de ser mas rentables ante un mercado cada vez mas competido y con la incorporación en sus mercados de competidores internacionales, es en este contexto en el que casos de éxito como el aquí presentado en el que se identifican canales de distribución masiva, para nuevos sectores y con productos de bajo costo, los que serán la punta de lanza para convertir a este sector en una industria mas innovadora y con mayor capacidad de participar de manera cada vez mas importante en su participación en el PIB de estas regiones, donde a pesar de que hoy las primas de seguros solo representan el 2,3% del PIB Latinoamericano, según el FIDES (Federación Interamericana de Empresas de Seguros), este sector debe alcanzar el 4 % en los próximos 5 años

## **Análisis del Caso de Estudio: México**

### **4.8. Caso de Estudio: Venta de Seguros en el Mercado Masivo en México**

Estar asegurado por 5,000 pesos en caso de muerte tal vez no sea la cobertura más extensa en un seguro de vida, pero si la prima es de sólo 25 pesos anuales, la póliza se torna atractiva. Sobre todo en un país con más de 40 millones de pobres

El seguro para el mercado masivo tiene por lo menos un mercado potencial en México de 20 millones de personas y que puede traducirse en alrededor de 200 millones de pesos en primas.<sup>30</sup>

Esta modalidad de seguro en el país, aún no es una práctica común en el sector y se espera que una vez publicado el reglamento para su operación, mismo que ya está listo, inicie la operación masiva.

Se trata de un mercado potencial donde se pueden ofrecer productos como seguro de vida, salud y gastos funerarios.

En el país hay actualmente sólo 12 compañías que venden esas pólizas desde el año 2001 y manejan desde 400 mil seguros hasta un millón 100 mil, la más exitosa en el ramo.

El esquema de estos seguros es su precio que va desde 50 pesos mensuales hasta mil pesos al mes, con pólizas y clausulados sencillos y bajos costos de adquisición y operación.

### **4.9. Situación actual del mercado asegurador mexicano**

Al igual que en Colombia, la aseguradora realiza operaciones de seguros, financieras y de reaseguro. Actualmente ocupa un lugar importante dentro de las 10 principales aseguradoras del país, en lo que se refiere a volumen de ventas en primas<sup>31</sup>. Cuenta con aproximadamente 1,500 empleados.<sup>32</sup>

La incursión del grupo asegurador en México sucedió de manera similar a la de Colombia, es decir, comenzó con la compra de una pequeña participación en una aseguradora hace 10 años y paulatinamente fue adquiriendo las acciones de la misma hasta poseer el 100%.

La estrategia de la compañía en México esta dirigida a la venta de seguros mediante la fuerza de ventas propia, lo que significa un gran costo de adquisición de la póliza para la aseguradora.

---

<sup>30</sup> AMIS Inicio de sistema de microseguros en México este año. 2008-01-17

<sup>31</sup> Cifras al cierre 2006. Fuente. Asociación Mexicana de Instituciones de Seguro (AMIS)

<sup>32</sup> Cifras a 2006. Fuente. Página web oficial de la aseguradora

Derivada de esta situación, la Alta Dirección decide estudiar la opción de implementar un modelo de venta similar al caso de Colombia.

Para desarrollar el estudio, se ha decidido aplicar el análisis basado en la mezcla de la Mercadotecnia de Kotler<sup>33</sup>, usualmente conocidas como las 4 P's: Precio, Plaza, Producto y Promoción.

**4.10. Análisis del mercado utilizando en el caso mexicano utilizando la mezcla de la mercadotecnia**

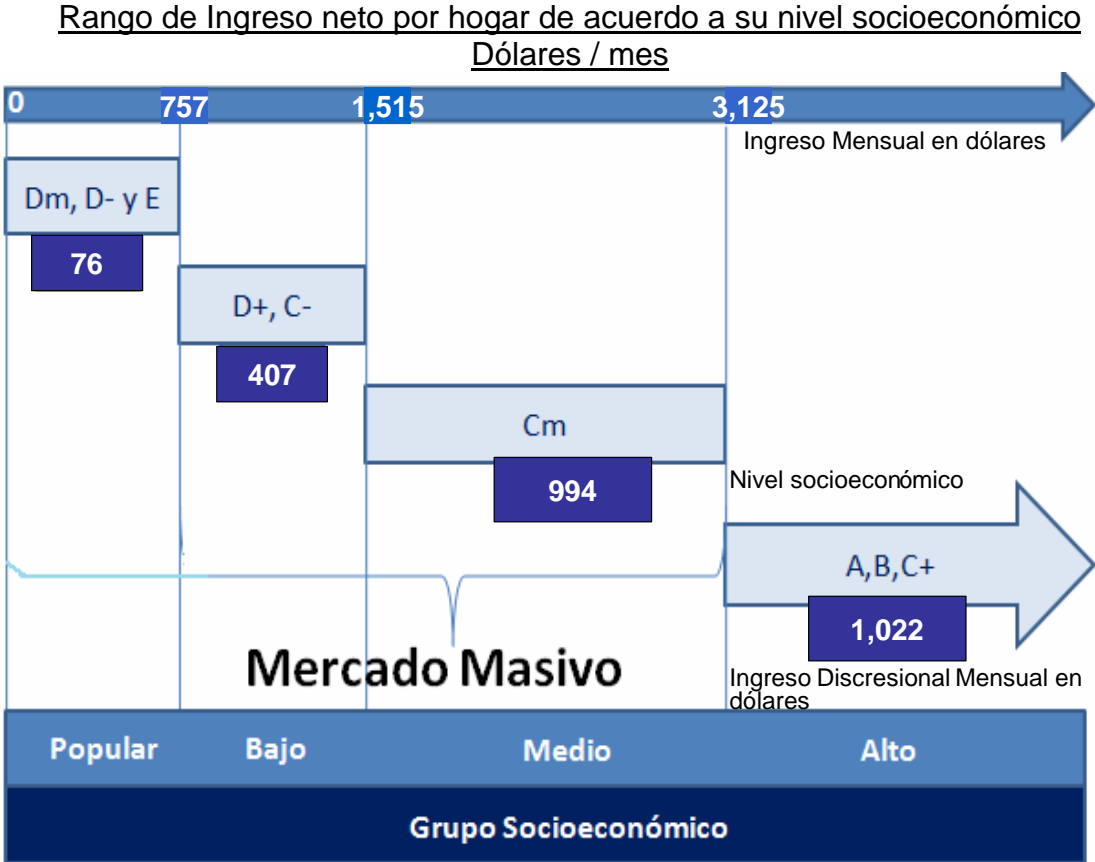
A continuación se presenta un análisis del mercado asegurador mexicano empleando la mezcla de la mercadotecnia de Phillip Kotler.

**Plaza**

El mercado asegurador mexicano esta valuado en 180,000 millones de dólares aproximadamente, el cual representa el 2 % sobre el Producto Interno Bruto.<sup>34</sup> Y ha tenido un crecimiento constante de 11% anual en promedio durante los últimos 6 años<sup>35</sup>

**Definición del mercado masivo mexicano**

El mercado masivo esta conformado por hogares con ingresos netos entre 760 y 3,125 dólares al mes.



<sup>35</sup>Ingreso Discrecional promedio (miles de pesos / mes). Fuente: INEGI

El valor del mercado masivo potencial para los seguros de vida y gastos médicos se estima de 1,325 millones de dólares<sup>36</sup>, los cuales se componen en su mayoría de seguros de vida con un valor aproximado de 786 millones de dólares, mientras que el de gastos médicos es de 510.

Para acceder a este mercado empresas como las aseguradoras Zurich y Argos buscan llegar a los mexicanos que viven en zonas alejadas de los centros urbanos y darles la posibilidad de comprar en la tienda del pueblo seguros de vida o daños por 20 centavos de dólar diarios.

Ambas compañías buscan convencer a empresas con grandes redes de distribución, como Bimbo, FEMSA o Modelo, Gamesa o Sabritas para distribuir sus seguros y llevarlos hasta el último rincón del país, junto con sus entregas habituales.<sup>37</sup>

También existen empresas que prefieren utilizar sus propias redes para hacer llegar los seguros como lo es el caso de Banco Azteca quien ofrece seguros de vida por 2 dólares a la semana en cualquiera de sus 850 tiendas Elektra, las cuales se encuentran distribuidas en toda la República Mexicana.<sup>38</sup>

Otra empresa que utiliza su propia base de clientes para hacer negocio es la financiera HIR Casa quien ofrece Seguros de Vida por 1 dólar mensual a todos los clientes que tienen créditos hipotecarios con ellos. Al cierre del 2007 se habían colocado bajo este esquema más de 60,000 seguros.<sup>39</sup>

En el caso de los bancos, Santander ofrece un producto que por 9 dólares al mes que indemniza al cliente hasta por 1

La clave para poder hacer llegar estos seguros al mercado masivo es facilitar la venta del seguro sin necesidad de emplear a un agente, es mediante un producto estándar fácil de entender para el cliente y fácil de explicar para el intermediario, con una prima pequeña y con la promesa de paga cuanto antes al beneficiario en caso de fallecimiento del asegurado.

Para poder comercializar la venta del seguro se debe asegurar que el cliente pueda realizar pagos mensuales o semanales en efectivo, para ellos se encuentran alternativas como

- Deducir la prima del pago de los créditos ( de vivienda, de compra de electrodomésticos o prestamos)
- Deducirlas de las cuentas bancarias de ahorro

---

<sup>36</sup> Ver Anexo I

<sup>37</sup> CNN Expansión. “Ofrecen seguros hasta en la tiendita”. Artículo 12 Abril 2008

<sup>38</sup> CSM. “Micro coverage a big help for Mexico's poor “ Artículo 13 Julio 2007

<sup>39</sup> CNN Expansión. “HIR apuesta por los microseguros”. Artículo 26 Febrero 2008



- Deducirlas en los recibos de pago de servicios de paga (televisión por cable, gas, telefonía de paga)
- Cobrada por otros medios de distribución (alimentos, bebidas, autoservicios, etc.)

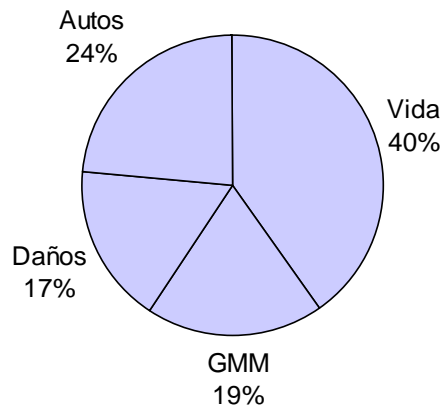
La colocación de los seguros siempre será más sencilla si el cliente tiene que entregar poca o nula documentación <sup>40</sup>

Aun que los seguros se puede hacer llegar a los clientes mediante venta por teléfono, tiendas de autoservicio o módulos de atención de las compañías es importante mencionar que la manera de asegurar su colocación es incluirlos en los créditos de consumo o hipotecarios.

### **Producto**

El mercado de Seguro se divide en seguros de Gastos Médicos, Daños y Autos y de acuerdo a la siguiente gráfica se observa que el ramo que tiene la mayor participación es el de Vida.

Participación de la cartera por ramo  
Sobre el total de mercado asegurador<sup>41</sup>

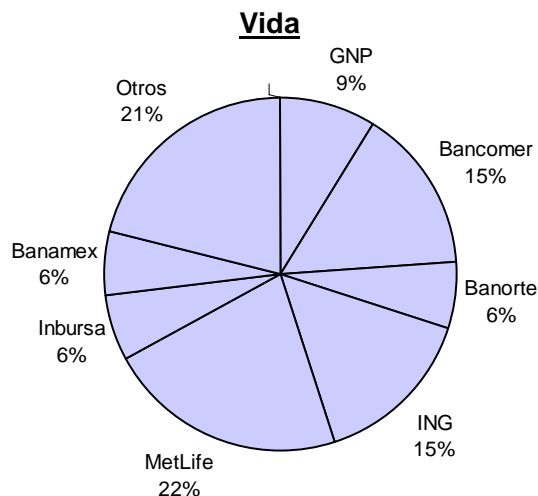


Participación de Mercado por Ramo por Compañía<sup>42</sup>

<sup>40</sup> Comisión Nacional de Seguros y Fianzas “XVII Convención Nacional de Aseguradores” Mayo 2007

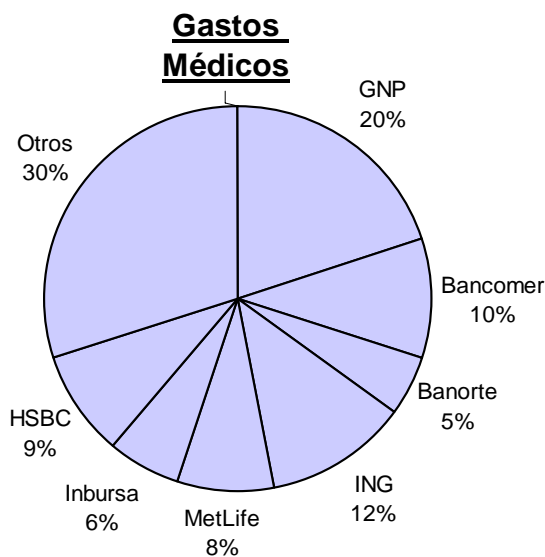
<sup>41</sup> Fuente: Estadística de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS). Al cierre 2007

<sup>42</sup> Fuente: Estadística de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS). Al cierre 2007



De acuerdo con cifras presentadas por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) al cierre del 2007, la empresa MetLife concentra el 22% de la participación de mercado del ramo de Vida, seguida de Bancomer, Banamex, HSBC y Banorte.

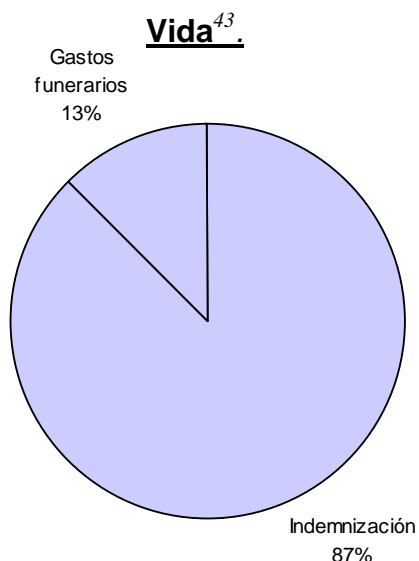
En el caso de Sector de Gastos Médicos se observa que después de ING y GNP, los bancos son el segundo grupo de mayor participación.



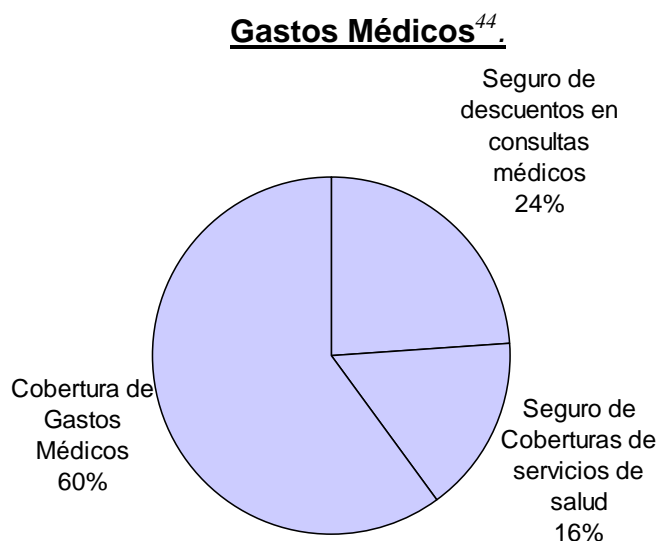
En el caso del ramo de Daños, de acuerdo a la AMIS, se ha reportado que solo el 1% corresponde a seguros de Casa Habitación, puesto que el otro 99% corresponde a pólizas de seguro contratada por el gobierno y empresas para asegurar sus bienes y mercancías. Por este motivo no se considera el estudio de este ramo para la venta de seguros de Daños.

### **Cartera de productos por Ramo**

El portafolio de productos del ramo de vida no es muy amplio y se observa que la indemnización es el seguro que mas interesa pues se trata de otorgar una cantidad a los familiares del asegurado en caso de fallecimiento o invalidez y el destino del uso de esta cantidad que a consideración de los familiares.



En el caso del ramo de Gastos Médicos se observa que el producto que cuenta con mayor participación es el producto de Gastos Médicos pues el que se promueve más entre los agentes, sin embargo por el precio es el que menos se adapta a las condiciones del mercado masivo.



<sup>43</sup> Seminario de Microseguros AMIS – FIDES , 2007

<sup>44</sup> Seminario de Microseguros AMIS – FIDES , 2007

En resumen las características de los productos dirigidos al mercado masivo deberán corresponder a los ramos de Vida y Gastos Médicos tendiendo coberturas básicas como indemnizar a los familiares del asegurado en caso de muerte o invalidez del mismo.

Las sumas aseguradas deberán ser pequeñas y con un proceso muy fácil de seguir en caso de que el beneficiario pueda reclamar su indemnización.

La administración requiere de procesos automáticos que necesiten un número mínimo de empleados para poder operarlos y así mantener los precios bajos.<sup>45</sup>

## **Precio**

### **Percepción del cliente**

Para poder establecer el precio del producto, es necesario identificar las características socioeconómicas del mercado masivo así como la percepción del cliente acerca del precio del seguro

Los asegurados del mercado masivo perciben dobles ingresos y comparten la toma de decisiones financieras de acuerdo a la siguiente información:<sup>46</sup>:

- El 76% de los hogares tienen 2 o más perceptores económicos
- El 38% de los que toman decisiones financieras en el hogar son mujeres
- El 53% siente que un seguro de vida solo debe pagar los gastos inmediatos al fallecimiento.

Al preguntarles a los asegurados sobre su percepción acerca de los seguros las principales respuestas fueron:<sup>47</sup>:

- Percepción negativa hacia la utilidad de la compra del seguro
- Conocer claramente los beneficios y restricciones del seguro
- Interés en cubrir solo las necesidades más básicas
- El canal más accesible de compra son los bancos

En el tema de preferencias acerca de los seguros de los diversos ramos, la mayoría de los asegurados contestó que prefiere contar con un seguro de autos

- El 28% contestó que está dispuesto a pagar por gastos médicos menores,
- mientras que el 44% prefirió pagar solo el seguro de vida

En el tema de sensibilización al precio y formas de pago se observa que 1 de cada 2 personas decide la compra del seguro por precio y prefieren pagar en efectivo el costo del seguro.

---

<sup>45</sup> Comisión Nacional de Seguros y Fianzas “XVII Convención Nacional de Aseguradores” Mayo 2007

<sup>46</sup> Seminario de Microseguros AMIS – FIDES , 2007

<sup>47</sup> Seminario de Microseguros AMIS – FIDES , 2007

- El 50% de los encuestados comentaron que el precio es el atributo de mayor importancia para decidir en la compra del seguro
- El 78% contestó que preferiría realizar pagos fraccionados
- El resto contestó que prefiere el efectivo como forma de pago

En conclusión el seguro de venta masiva deberá ser atractivo en precio tanto para el hombre como para la mujer, el costo deberá cubrir sólo las necesidades básicas del cliente y la forma de pago deberá de ser en efectivo y en parcialidades

### Precios de la competencia

A continuación se presenta un comparativo de precios de algunas compañías que actualmente distribuyen productos de Vida y Gastos Médicos

#### Ramo de Vida

En el caso de los seguros de Vida, se puede decir que es el ramo más competido. Los precios de estos productos rara vez rebasan el precio de 9.5 dólares al mes y generalmente se subscriben en los bancos y sucursales. Es importante señalar que la contratación de esta póliza no requiere de examen médico.

#### Ejemplos de Seguro de Vida

	Banco Azteca	Banamex	HIR Seguros
Producto	Gastos Funerarios	Gastos Funerarios	Gastos Funerarios
Canal de Venta	Tiendas	Sucursales	Call Center
Precio mensual en dólares	7.6	6.6	2

#### Ramo de Gastos Médicos

Son productos orientados a cubrir exclusivamente los descuentos en hospitales, medicinas y consultas. El costo promedio de este producto es de menos de 14 dólares al mes, debido principalmente a que no cubren la hospitalización

#### Ejemplos de Seguro de Gastos Médico

	VRIM	METLIFE	MAPFRE
Producto	MedicaVrim	Medicalife	RM15
Canal de Venta	Promotores	Descuento por nómina	Call Center
Precio mensual en dólares	6.2	12	8.6

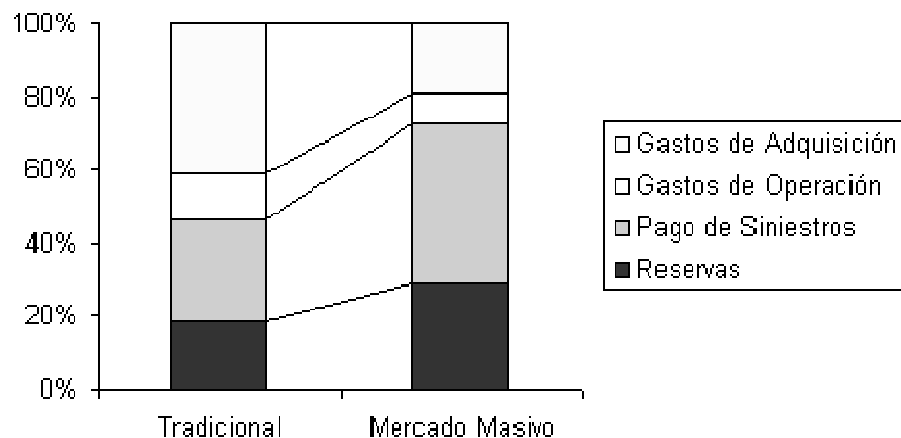
En promedio el precio de estos productos es de 29 dólares mensuales y los medios por utilizar canales alternos de distribución a los de los agentes de seguros tradicionales.

### Determinación del Precio

El precio de un seguro se integra por el porcentaje de comisión, de gastos de operación, pago de siniestros y la constitución de reservas financieras (respaldo financiero que exige la ley para que la aseguradora pueda hacer frente en sus obligaciones con los asegurados).

Para poder ofrecer estos precios la empresa debe considerar Gastos de adquisición y administración más bajos que los seguros tradicionales.<sup>48</sup>

Composición del precio de un Seguro



Para lograr los que estos conceptos sean menores a los seguros tradicionales se deben de considerar canales alternos para su distribución (tiendas de autoservicios, call center, facturas de servicios de paga), pues estos canales requieren de una comisión menor a la que tienen los agentes tradicionales.<sup>49</sup>

También debe considerarse que para bajar los costos de operación, los procesos que requiere el mantenimiento de la póliza deberán ser automáticos y necesitar el mínimo de personas que los realcen. Otro factor que influye en los gastos de operación es la cobranza de la póliza, pues esta deberá correr a cargo del canal de distribución pues si se realiza con recursos de la aseguradora se deberán absorber los costos de los recursos que se requieran para realizar la labor de cobro.

<sup>48</sup> Comisión Nacional de Seguros y Fianzas “XVII Convención Nacional de Aseguradores” Mayo 2007

<sup>49</sup> Ver Anexo I “Análisis costo-beneficio de los canales de distribución”

Además se debe considerar evitar los costos por emisión y envío de póliza, para ello se deben buscar opciones como incluirla en el recibo de pago del servicio o descontarla de algún otro producto al que este asociado el seguro.

**Promoción**

Los medios de promoción y comercialización están compuestos por canales, que realizan la labor de venta y los concentradores quienes facilitan el acceso a los individuos pero no realizan la venta.

Estos medios están apoyados mediante publicidad en comerciales pero generalmente se apoyan en la fuerza de ventas propia o del canal asociado.

Las sucursales bancarias y las sucursales de la aseguradora son la vía deseada para comprar productos para más del 75% de los individuos.

**Preferencia en canal de distribución para la venta de seguros**

En el caso del seguro de Gastos Médicos, se observa nuevamente una fuerte competencia de los bancos para promocionar sus productos mediante sus sucursales bancarias.



Finalmente en el ramo de Vida, nuevamente los bancos muestran una estrategia agresiva de promoción mediante sucursales.



Analizando los distintos medios de comercialización de los competidores, en general se observa que presentan las siguientes características comunes:

- Producto fácil de comprender para el cliente
- Tiempo de emisión muy corto
- Precios bajos
- Pagos mensuales
- Entrega inmediata del seguro
- Facilidad para pagar el monto del seguro, ya sea que este incluido en el algún recibo o producto financiero como los créditos
- Tarifas Fijas
- Pocos productos a elegir para que el cliente no se confunda
- Coberturas básicas (muerte o invalidez)
- Bajo costo de adquisición
- Bajo costo de operación

El plan de medios de comunicación de dependerá del canal elegido, pues como se deben mantener costos bajos el presupuesto para medio masivos de comunicación no es una opción viable.

En el caso de Seguros Azteca la promoción se realiza dentro de las propias tiendas, mediante call center, con insertos publicitarios en los estados de cuenta de los clientes del banco y pensiones. Esto le permite ahorrar en costos de publicidad en medios masivos.



Por otra parte HIR Seguros no realiza promoción del seguro, simplemente adjunta el costo de la póliza de vida dentro del costo total del crédito y el ejecutivo de crédito le informa al cliente de los beneficios de contar con este seguro.

Otro ejemplo de promocionar el producto es mediante la venta de créditos al consumo en tiendas de autoservicios, es decir, cuando el cliente solicita una tarjeta de crédito al establecimiento y en ese momento el ejecutivo le pregunta si por una cantidad adicional al mes desea adquirir un seguro el cual será cargado directamente a su tarjeta de crédito.

#### **4.11. Análisis del mercado utilizando el Análisis de las 5 fuerzas del mercado de Porter y Factores Críticos de Éxito**

Para realizar este análisis se empleo el modelo de Análisis de las Cinco Fuerzas del Mercado de Michael Porter y el Análisis de los Factores Críticos del Éxito de Rockart<sup>50</sup>

#### **Gastos Médicos**

##### **Producto: Descuentos en Gastos de Salud**

- Poder de Negociación de los Proveedores

En el caso del ramo de Gastos Médicos, los médicos son considerados como los principales proveedores para las aseguradoras.

En el caso de México, la comunidad médica se ha ido consolidando en los hospitales privados y para integrarlos a la red médica de la aseguradora se tiene que visitar y negociar con cada uno de ellos ya que estos acuerdos no pueden realizarse de manera gremial mediante asociaciones como sucede con los sindicatos o las cámaras de distintas ramas de la industria.

Esto concluye en que es muy difícil determinar tabuladores de honorarios que abarquen un gran número de médicos.

- Amenaza de Productos Sustitutos

Derivado a que casi la mitad del mercado potencial son individuos que trabajan como empleados, existe la posibilidad de que las empresas a los que contratan cuenten con un seguro de gastos médicos como parte del paquete de prestaciones.

En ese caso existe una menor oportunidad de que el empleado contrate por su cuenta un seguro complementario para descuentos.

---

<sup>50</sup> FUENTE: Rockart, Jack F. "A Primer on Critical Success Factors" published in The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research, edited with Christine V. Bullen. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin), 1986, OR, McGraw-Hill School Education Group (1986)

- Poder de negociación de los Compradores

Los seguros tradicionales de gastos médicos son casi inaccesibles para el mercado masivo (el 31% de los entrevistados en el estudio cuantitativo opina que no lo compra por ser muy caro)

Para muchos los descuentos es la manera más barata de acceder a una ayuda o cobertura

El cliente típico del mercado masivo suele pagar consultas o acudir al IMSS para eventos mayores (el 84% de los hogares del mercado masivo tienen acceso al IMSS)

Derivado de esto su poder de negociación es casi nulo.

- Barrera de entrada de los Competidores

VRIM es el competidor dominante con más de 1 millón afiliados. El modelo de negocio consiste en sólo armar una red de médicos propia que no incluya honorarios sino sueldos y esta dirigido principalmente al mercado masivo

Y es la compañía que ofrece los precios más bajos en este producto por lo que si una compañía nueva desea entrar debe considerar ofrecer precios más bajos que VRIM.

- Rivalidad entre compañías

Derivado a que estos seguros requieren de porcentajes de costos de operación y adquisición muy bajo y que se encunaran apoyados en economías de escala Dado que existen economías de escala es difícil para las compañías de seguros más pequeñas conseguir mejores descuentos con la red de médicos, por lo es difícil que los competidores de menos tamaño accedan a este mercado.<sup>51</sup>

### **Factores críticos de éxito en la estrategia**

- Oferta de productos:

Establecer una red de médicos para ofrecer únicamente productos de descuentos en servicios de salud y con ello crear una imagen de excelencia y de liderazgo.

Alcanzar en el corto plazo un volumen de clientes que provea economías a escala para mantener los costos generados por la creación de la red de médicos.

- Modelo Operativo:

Buscar para el proyecto un proveedor de prestadores de servicios médicos y buscar la mejor opción costo beneficio para la venta y administración del producto.

- Esquema de venta:

Mediante la fuerza de ventas de un tercero (detallista y otro medio)

---

<sup>51</sup> fuente: ANALISIS ENIGH 2004 Y Estudio cualitativo realizado por la empresa. Ver Anexo IV. “Análisis Costo – Beneficio de los canales de distribución”

## **Producto: Coberturas Asociadas a Salud**

- Poder de Negociación de los Proveedores

Los médicos son considerados como los principales proveedores para las aseguradoras.

En el caso de México, la comunidad médica se ha ido consolidando en los hospitales privados y para integrarlos a la red médica de la aseguradora se tiene que visitar y negociar con cada uno de ellos ya que estos acuerdos no pueden realizarse de manera gremial mediante asociaciones como sucede con los sindicatos o las cámaras de distintas ramas de la industria.

Esto concluye en que es muy difícil determinar tabuladores de honorarios que abarquen un gran número de médicos.

También se deben incluir en este producto como proveedores a los laboratorios y farmacias.

Se deberá tener acercamientos con las cadenas con buen reconocimiento en el mercado para garantizar que los descuentos sean homogéneos.

Los hospitales también son considerados como proveedores y las grandes aseguradoras representan un porcentaje alto de su volumen por lo que tienen poco poder de negociación con ellas y es más fácil poder negociar tarifas y descuentos.

- Amenaza de Productos Sustitutos:

Los bancos distribuyen productos propios y de aseguradoras vía estados de cuenta y la fuerza de venta del mismo banco (ejemplo: Bancomer, Banamex y Banorte)

Algunos también distribuyen mediante tele marketing utilizando bases de datos propias o detallistas

- Poder de negociación de los Compradores:

El mercado encuentra los seguros de gastos médicos como complejos y difíciles de entender por lo que no se tienen mucho tiempo durante la venta telefónica para ver productos más complejos que requieran de mucho tiempo de explicación.

Desconocen las coberturas que cuentan con el seguro que les ofrece su empresa

El cliente típico del mercado masivo suele pagar consultas e ir directamente al IMSS para eventos mayores.

Por lo que su poder de negociación es casi nulo

- Barrera de entrada de los competidores:

Relativamente existen pocos jugadores enfocados a vender coberturas específicas, por ejemplo las de ACE y AIG en indemnización y Centauro en seguros dentales. Y sus precios podrían ser superados en bajo costo por otras compañías que tengan modelos más eficientes.

- Rivalidad entre compañías

Las empresas son muy pocas y el debido a que el costo del seguro no puede ser mayor a los 1,500 pesos entonces no puede pensarse en competir por guerra de precios

### **Factores críticos de éxito de la Estrategia**

- Oferta del producto:

El producto solo cubrirá riesgos como indemnización hospitalaria, incapacidad temporal, indemnización por enfermedades catastróficas, accidentes personales, seguro dental y consultas

También puede venderse como producto complementario en la venta cruzada de seguros de vida y gastos médicos mayores

- Modelo Operativo:

Para los productos de incapacidad temporal, accidentes personales y los relacionados a la indemnización, se deberían considerar los demás: El pago rápido de los siniestros: Es el beneficio ofrecido para el asegurado y requiere que los siniestros se paguen en periodos cortos de manera que los asegurados puedan evitar problemas de flujo de efectivo en sus finanzas personales

Control de fraudes: las coberturas sencillas y el pago rápido de siniestros generan un reto de control de fugas

### **Producto: Seguro de Gastos Médicos**

- Poder de negociación de los Proveedores:

Los médicos son considerados como los principales proveedores para las aseguradoras.

En el caso de México, la comunidad médica se ha ido consolidando en los hospitales privados y para integrarlos a la red médica de la aseguradora se tiene visitar y negociar con cada uno de ellos ya que estos acuerdos no pueden realizarse de manera gremial mediante asociaciones como sucede con los sindicatos o las cámaras de distintas ramas de la industria.

Esto concluye en que es muy difícil determinar tabuladores de honorarios que abarquen un gran número de médicos.

Los hospitales también son considerados como proveedores y las grandes aseguradoras representan un porcentaje alto de su volumen por lo que tienen poco poder de negociación con ellas y es más fácil poder negociar tarifas y descuentos.

- Amenaza de Productos Substitutos

Derivado a que este producto es el que tiene mayor parecido a los productos de línea de La aseguradora se podrá comercializar un segmento limitado Del nivel socioeconómico C+ mediante los agentes tradicionales de cualquier compañía de seguros.

- Poder de negociación de los compradores

El mercado masivo prácticamente no compra los productos de GMM ya que los precios actuales no son compatibles con su ingreso disponible

El cliente típico del mercado masivo suele pagar consultas e ir directamente al IMSS para eventos mayores

Aún así desean un producto de GMM sin limitación en caso de poder comprarlo

- Barrera de entrada de los competidores

No hay oferta de GMM específicamente para el mercado masivo

Todos los competidores de GMM esta enfocados en niveles socioeconómicos altos (A y B) y ofrecen productos de mas de \$10,000 pesos por persona

Tampoco existe una oferta ara el nivel socioeconómico C+

- Rivalidad entre las compañías

Un factor que diferencia a las empresas que ofrecen este producto es la red de médicos que estén asociados, pues esto significa mayor opción de descuentos para los asegurados

### **Factores críticos de éxito de la estrategia**

- Oferta del producto:

Diseñar en conjunto que sea atractivo para el Nivel Socioeconómico C+, aún cuando tenga coberturas y/o servicios limitados, con una prima objetivo de 5 mil pesos por persona al año

- Modelo operativo:

Buscar una red de proveedores de servicios alineada con las necesidades y capacidades de pago de los segmentos objetivo

## Vida

### **Producto de Gastos Funerarios**

- Poder de negociación de los Proveedores:

Aunque existe consolidación en la industria de los servicios funerarios para segmentos mas afluentes, en segmentos inferiores esta altamente fragmentada

Muchos de los proveedores de servicios funerarios en el mercado masivo inclusive se aprovechan de las circunstancias para cobrar excesivamente

Existen aseguradoras como DECE seguros que ofrecen en algunos de sus planes de protección coberturas por el servicio de velación

Sin embargo el principal reto consiste en negociar con otros proveedores como empresas de microcréditos o créditos para vivienda de interés social para que el costo del seguro se incluya en la mensualidad que paga el cliente por el crédito

- Amenaza de entrada de productos Sustitutos:

Principalmente son las funerarias. Existe poca posibilidad de productos sustitutos.

- Poder de Negociación de los Compradores:

Para la mayor parte del mercado masivo el seguro de vida solo debe cubrir los gastos inmediatos por la muerte

También desean que se le de apoyo a la familia en el proceso funerario y los tramites

Muchas veces el mercado no esa consiente de la magnitud del desembolso y la complejidad del proceso cuando fallece un familiar

Por lo que no les interesan coberturas amplias que les representen costos altos.

- Poder de Negociación de los Competidores:

Los únicos que ofrecen este servicio de manera independiente son las cadenas de servicios funerarios que están enfocadas a segmentos de clientes afluentes.

En el caso de las aseguradoras tradicionales ofrecen seguros de vida que en caso de fallecimiento dan un adelanto de la suma asegurada para cubrir los gastos

- Rivalidad entre las compañías

Existen muy pocas aseguradoras interesadas en ofrecer este producto y las empresas de servicios funerarios no muestran guerra de precios o competencia agresiva en publicidad u otros temas.

## **Factores críticos de éxito de la estrategia**

- Oferta del producto:

Establecer una red de servicios funerarios que ofrezca precios prenegociados y que apoye a la familia a través de un gestor.

Además que provea de un servicio que resulte aspiración al en términos de la red de gestores y de proveedores, pero adecuado al segmento

Pero principalmente asociar el producto a un crédito al consumo o hipotecario.

- Modelo Operativo:

Pago rápido de siniestros: el beneficio ofrecido al asegurado requiere que los siniestros se paguen en periodos costos (en menos de 5 horas) de manera que los asegurados puedan evitar problemas de flujo de efectivo

- Esquema de venta:

Mediante detallistas o la fuerza de ventas de un tercero que este dirigida a estos segmentos

## **Producto de Indemnización**

- Poder de Negociación de los Proveedores:

En este producto no hay proveedores pues para crear este producto solo se requiere de los recursos propios de la empresa para manejar los flujos de dinero captado por las primas.

También se debe considerar como proveedores a los bancos o micro financieras ya que el producto puede ir adjunto al crédito e incluirse en el monto de su mensualidad.

- Amenaza de entrada de productos Sustitutos:

Derivado a que casi la mitad del mercado potencial son individuos que trabajan como empleados, existe la posibilidad de que las empresas a los contratan cuenten con un seguro de gastos médicos como parte del paquete de prestaciones.

En ese caso existe una menor oportunidad de que el empleado contrate por su cuenta un seguro complementario para descuentos.

- Poder de Negociación de los Compradores:

Para la mayor parte del mercado masivo el seguro de vida solo debe de cubrir los gastos inmediatos a la muerte

El 71% de los que tienen seguro de vida pagan menos de 2,400 pesos al año. Mas del 50% de los que no tienen seguro de vida es por que es muy caro

Por lo anterior su poder de negociación en casi nulo.

- Barrera de entrada para nuevos Competidores:  
Metlife es el único competidor que ha logrado se existo en la venta de worksite principalmente a su dominio en el sector gobierno y a su esquema de comisiones

- Rivalidad entre las compañías:  
Los bancos entraron al mercado vendiendo directo a sus clientes productos de bajas sumas aseguradas y han obtenido un crecimiento a tal grado que pronto serán los líderes en el mercado  
Los bancos y Metlife han logrado un costo de adquisición de casi la mitad del de las aseguradoras tradicionales.

### **Factores críticos de éxito**

- Oferta de Productos:  
Venta como unos complementos de ahorro o producto empaquetado. Incluir el costo del seguro en el monto del crédito que ofrecen las micro financieras o las financieras que otorgan crédito para las compra de viviendas de interés social.

- Modelo Operativo:  
Obtener la máxima eficiencia operativa en todos los elementos como el caso de las PyMES determinar el tamaño de la empresa para garantizar la rentabilidad, desarrollar un modelo que sea flexible en los procesos de emisión y pago de siniestros y procurar que la emisión sea inmediata

- Esquema de venta:  
Realizar la venta mediante la marca o imagen de un tercero que las comercialice y distribuya

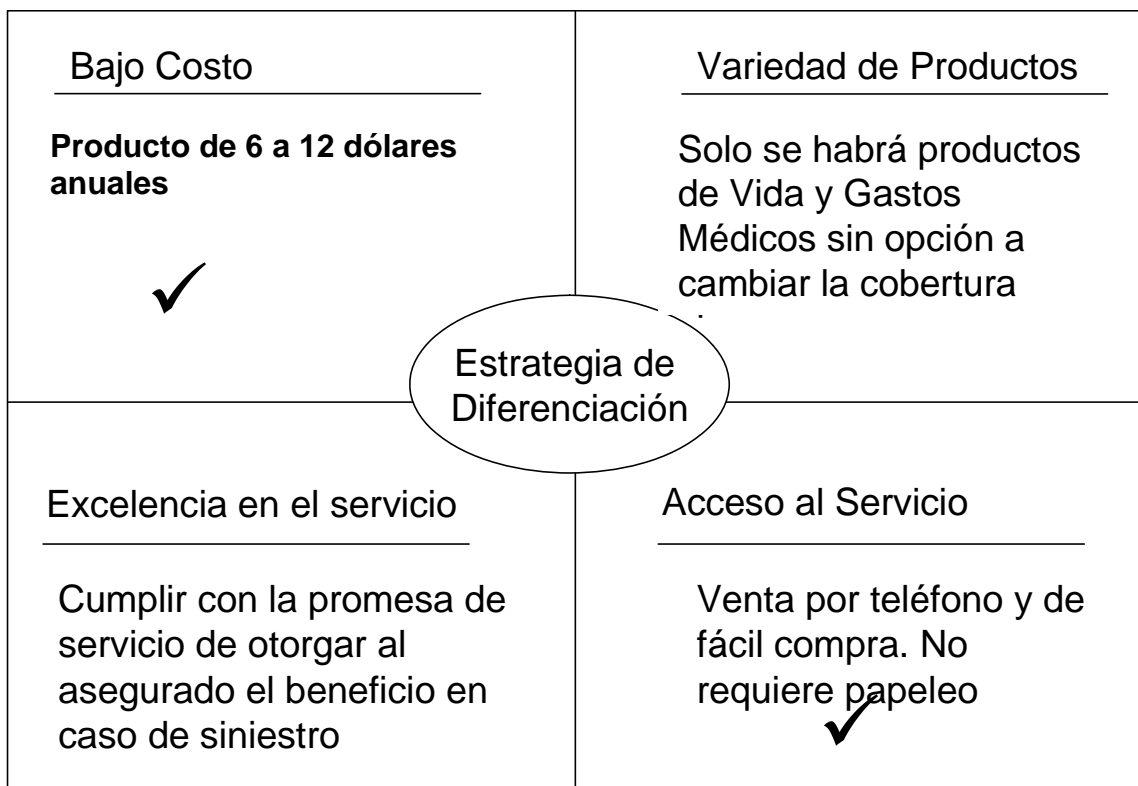


#### 4.12. Diseño de la Oferta de Valor<sup>52</sup>

Posteriormente se realizará el diseño del producto buscando crear la mejor oferta de valor para el cliente.

Esta oferta es alineada a la estrategia de bajo costo, en donde se busca que el principal atributo del producto sea su precio. También se buscará tener una estrategia de Acceso al Servicio, la cual esta basada en negociar con un canal de distribución mediante el cual se pueda acceder a una base de clientes.

No se considera la variedad de productos ni la excelencia en el servicio pues se busca solamente cumplir con la promesa al cliente.



<sup>52</sup> MARKETING. Phillip Kotler. Pearson, 2003

#### **4.13. Propuesta de Estrategia Comercial**

A continuación se realiza una propuesta basada en la mezcla de la mercadotecnia:

##### **Ramo de Gastos Médicos**

##### **Plaza**

Se estima abarcar a nivel nacional los hogares que forman parte del nivel socioeconómico los cuales están considerados en 22 millones de hogares, y que representan 510 millones de dólares de ingresos.

Y la forma de acceder a esta plaza será la siguiente de acuerdo a al producto:

- Descuentos: Promotores, punto de venta de detallista, lugar de trabajo y telemarketing
- Coberturas Asociadas
  - Indemnización por hospitales y enfermedades más comunes: Promotores y Telemarketing
  - Plan de Salud Dental: Promotores y Telemarketing
- Gastos Médicos:
  - Indemnización de enfermedades graves: Agente tradicional, punto de venta de detallistas, lugar de trabajo y otra fuerza de ventas (Telemarketing)
  - Accidentes Personales: punto de venta de detallistas, lugar de trabajo y telemarketing

##### **Producto**

De acuerdo a las investigaciones previas realizadas se estima que el producto debe de contener las siguientes características:

- Descuentos en consultas
- Coberturas Asociadas:
  - Indemnización por Hospitalización
  - Planes de salud dental
- Gastos Médicos Mayores
  - Indemnización (por enfermedades graves y/o incapacidad temporal)

## **Promoción**

Las características de cada producto hace que requieran de planes particulares:

- Descuentos: Se propone la utilización de la Marca Propia ya que los productos que se diseñan para los segmentos Altos dan la imagen de ser muy caros y eso disminuye el interés de los clientes de los segmentos bajos y medios
- Coberturas Asociadas
  - Se propone la utilización de una submarca para diferenciarse de la marca propia y que el cliente no lo asocie el producto con precios altos
- Gastos Médicos:
  - Se propone la utilización de la marca propia para diferenciarse de los productos de coberturas asociadas y descuentos

En general la promoción se realizará bajo una submarca de del grupo asegurador, pues los estudios de mercado indicaron que los encuestados necesitan identificarse con un marca mucho más accesible y menos cara.

## **Precio**

Con base a la penetración actual del seguro de Gastos Médicos y al gasto anual por hogar, los productos de este ramo mas comunes deberían tener un costo máximo de \$142 dólares anuales por Hogar en cualquiera de los tipos de producto.

Esto tomando en cuenta que el 15% de los interesados estuvieran dispuestos a realizar gastos en servicios médicos y que no quisieran acudir al IMSS.

## **Ramo de Vida**

### **Plaza**

Se estima abarcar a nivel nacional los hogares que forman parte del nivel socioeconómico los cuales están considerados en 22 millones de hogares, y que representan millones de pesos de ingresos.

La forma de acceder a la plaza será mediante los siguientes canales de distribución:

- Fallecimiento: punto de venta en detallista, lugar de trabajo y telemarketing. Incluir el costo del seguro en la mensualidad de un micro crédito o crédito hipotecario
- Gastos Funerarios:, punto de venta en detallista, recibos de pago de servicios, lugar de trabajo y telemarketing. Incluir el costo del seguro en la mensualidad de un micro crédito o crédito hipotecario

### **Producto**

- Cobertura en caso de fallecimiento
- Gastos Funerarios

### **Promoción**

- Fallecimiento: Se propone utilizar la marca propia pues es la única manera de diferenciar el producto
- Gastos Funerarios: Se propone un submarca bajo el paraguas de la marca propia, ya que la marca propia le da respaldo sin desgastarla  
Indemnización: Se propone utilizar la marca propia pues es la única manera de diferenciar el producto

La promoción se realizará bajo la marca de del grupo asegurador, pues los estudios de mercado indicaron que el 90% de los encuestados consideran que esta es una marca de prestigio y que les da respaldo y confianza

### **Precio**

Si el costo de este servicio fuera de \$470 anuales no lo comprarían por que representaría el 23% y el 9.5% del ingreso discrecional anual.

Suponiendo que el 40% de cada segmento gastará en este seguro, la suma sería de \$5.6 y \$8,5 dólares mensuales por lo que este servicio no podría costar mas de \$95 anuales.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> \* Ingreso neto menos gasto de alimentación, vivienda, vestido, transporte y educación

\*\* Porcentaje de hogares que gastab en hospitales en este segmento

Resumen Ejecutivo de la propuesta de estrategia comercial

Ramo	5 Fuerzas	Factores Críticos	4 P's
<b>Vida</b>	Además de las aseguradoras se ofrecen por las propias funerarias	Incluir los seguros dentro del costo de un micro crédito o un crédito hipotecario	Plaza: 22 millones de hogares equivalente a 786 millones de dólares
	Es favorable la inexistencia de productos sustitutos		Producto: Cobertura por fallecimiento y Gastos Funerarios
	Casi nulo poder de los compradores	Ofrecerlo también mediante la fuerza de ventas del canal de distribución	Promoción: Utilizar una submarca
	Existe poca rivalidad entre compañías aseguradoras y /o funerarias		Precio: el seguro no podrá costar mas de 95 dólares anuales
<b>Gastos Médicos</b>	Comunidad de Médicos altamente dispersa no favorable para la negociación de honorarios estándar	Establecer una red de médicos	Plaza: 22 millones de hogares equivalente a 510 millones de dólares
	Es favorable la inexistencia de productos sustitutos		Producto: Coberturas de Salud, Descuentos y Seguro de Gastos Médicos
	Casi nulo poder de los compradores		Promoción: utilizar una submarca
	Requiere de montos de inversión inicial que no están al alcance de las compañías pequeñas	Utilizar la fuerza de ventas de un tercero	Precio: hasta 142 dólares anuales
	Buscar economías de escala		

#### 4.14- Proyección del Estado de Resultados

Para realizar la evaluación financiera del proyecto se ha realizado una proyección a 6 años donde se indican que si es viable obtener 4% de utilidad, después de los 3 años de operación e incluso puede duplicarse al año cinco de operación.

Cifras en dólares<sup>54</sup>

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>Primas Directas</b>	<b>4,653,155</b>	<b>5,317,892</b>	<b>6,647,365</b>	<b>7,976,838</b>	<b>10,635,783</b>	<b>13,294,729</b>
-Incremento en Reservas	-651,442	1,542,189	1,063,578	1,196,526	1,063,578	1,063,578
% sobre prima directas	-14%	29%	16%	15%	10%	8%
<b>Prima Devengadas</b>	<b>5,304,597</b>	<b>3,775,703</b>	<b>5,583,786</b>	<b>6,780,312</b>	<b>9,572,205</b>	<b>12,231,151</b>
% sobre prima directas	114%	71%	84%	85%	92%	94%
+Otros ingresos	279,189	319,074	465,316	478,610	744,505	930,631
% sobre prima directas	6%	6%	7%	6%	7%	7%
-Costo neto de adquisición	1,867,777	1,579,946	1,595,368	1,914,441	2,658,946	3,589,577
% sobre prima directas	40%	29%	24%	23%	23%	23%
Comisiones y bonos	1,302,883	1,063,578	1,262,999	1,356,062	1,808,083	2,393,051
% sobre prima directas	28%	20%	19%	17%	17%	18%
Capacitaciones	46,532	53,179	66,474	79,768	106,358	132,947
% sobre prima directas	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Otros Gastos de adquisición	465,316	425,431	265,895	478,610	744,505	1,063,578
% sobre prima directas	10%	8%	4%	6%	7%	8%
Personal Ventas VM	53,046	37,757	0	0	0	0
% sobre prima directas	1%	1%	0%	0%	0%	0%
-Siniestros retenidos	2,652,298	2,978,019	3,722,524	4,467,029	6,062,397	7,577,996
% sobre prima directas	57%	56%	56%	56%	57%	57%
<b>Resultado Técnico</b>	<b>1,063,711</b>	<b>-463,188</b>	<b>731,210</b>	<b>877,452</b>	<b>1,595,368</b>	<b>1,994,209</b>
% sobre prima directas	23%	-9%	11%	11%	15%	15%
-Gastos de Administración	418,784	425,431	465,316	478,610	638,147	797,684
% sobre prima directas	16.00%	16.00%	15.00%	13.00%	13.00%	14.00%
Administración de la cobranza	-	-	-	-	-	-
% sobre prima directas	1%	1%	1%	1%	2%	2%
Costo de establecer el canal	-	-	-	-	-	-
% sobre prima directas	5%	4%	4%	4%	5%	5%
Gastos de mantenimiento del prod.	-	-	-	-	-	-
% sobre prima directas	1%	2%	2%	2%	2%	2%
Otros Gastos de Administración	186,126	212,716	265,895	319,074	425,431	531,789
% sobre prima directas	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Personal admto de VM	232,658	212,716	199,421	159,537	212,716	265,895
% sobre prima directas	5.00%	4.00%	3.00%	2.00%	2.00%	2.00%
-Otros Gastos de Operación	931	1,064	1,329	1,595	106,358	132,947
% sobre prima directas	0	0	0	0	0	0
Impresión y envío de pólizas	-	-	-	-	-	-
% sobre prima directas	0%	1%	1%	1%	1%	1%
Depreciación y amortización	931	1,064	1,329	1,595	106,358	132,947
% sobre prima directas	0.02%	0.02%	0.02%	0.02%	1.00%	1.00%
<b>Resultado Operativo</b>	<b>643,997</b>	<b>-889,683</b>	<b>264,565</b>	<b>397,247</b>	<b>850,863</b>	<b>1,063,578</b>
% sobre prima directas	14%	-17%	4%	5%	8%	8%

Los supuestos considerados:

Se considera una tasa de descuentos de 9% real

Las comisiones consideradas son aprecios vigentes

Los precios de venta consideran las comparaciones realizadas a precios vigentes y públicos de la competencia.

La inflación es del 4% anual

La amortización de los activos tecnológicos es a 3 años

Los gastos de administración consideran el factor establecido por la empresa para todos sus análisis financieros

Los sueldos están fijados de acuerdo a los tabuladores vigentes para cada puesto en la empresa.

<sup>54</sup> Banco Nacional de México. Fecha de Consulta 25 de Mayo 2008

## 5.- Conclusiones de la venta de seguros al mercado masivo en Colombia y México

Basado en el estudio de Prahalad respecto a que en el mundo existen 4,000 millones de personas con ingresos menores a 1,500 dólares anuales, la tesis aquí presentada muestra la viabilidad de realizar negocios de seguros en México y Colombia (países con altos niveles de pobreza), atendiendo a dicho sector de la población.

La población de escasos recursos es particularmente vulnerable a las desgracias físicas y económicas (fallecimiento, enfermedades, accidentes, desastres naturales, robos, destrucción accidental de su capital de trabajo, etc.). Estos shocks externos, en un buen número de casos, pueden ser la causa de la descapitalización de la unidad productiva y en consecuencia de la disminución o pérdida de la fuente generadora de ingresos y la caída de los niveles de vida de estas familias con una mayor vulnerabilidad.



Es conocido que las familias de escasos recursos despliegan una serie de estrategias para protegerse contra el riesgo y sus implicaciones pero en la mayoría de los casos estas acciones son insuficientes, con el agravante de que a la fecha existen muy pocos esquemas de seguro formal accesibles a este grupo de la población

El problema, actual, de la falta de seguros para pobres se puede formular prácticamente en los mismos términos que la problemática del microcrédito hace 25 años: No existe oferta formal de productos de seguro para los pobres porque no existen las tecnologías apropiadas para brindarles estos servicios de manera eficiente.

Nuevamente, de la misma manera que sucedió con el Micro crédito, se requiere un conjunto de esfuerzos de investigación, innovación y alianzas estratégicas, como la que se presenta en esta tesis entre una aseguradora y una empresa de distribución de energía eléctrica en Colombia, para salir de los esquemas tradicionales de seguro y poder hacer accesible este producto a los más pobres.

En la actualidad, muchas organizaciones, han iniciado sus proyectos o programas del producto microseguros, y como siempre, se pueden ver aciertos y desaciertos que han llevado a plantearse preguntas y reflexiones sobre la pertinencia de establecer esquemas de colaboración o alianzas estratégicas entre actores con capacidad financiera y técnica en materia de seguros, como pueden ser las mismas aseguradoras privadas, donantes o gobiernos; también la necesidad de que las redes de Microfinanzas exploren las posibilidades de prestar el servicio de microseguros a sus asociadas.

Se reconoce que este servicio presenta un grado de complejidad mucho mayor al del crédito o hasta el mismo ahorro pero la necesidad de su implementación es grande para contribuir a reducir la vulnerabilidad de las familias pobres.

Los casos aquí presentados tanto de Colombia como de México, muestran importantes ventajas y potencial de replicarse en otras regiones del mundo con estas características:

Por un lado, representan la oportunidad de ofrecer servicios de seguridad patrimonial que ayudan a mejorar de calidad de vida, tales como los seguros de vida, de salud, de ayuda en gastos funerarios y de descuentos en compra de medicinas entre otros, para un sector de la población que normalmente no ha tenido acceso a ellos o que en su defecto tienen que atenerse a las capacidades de sus gobiernos en la oferta de servicios de seguridad social, los cuales en muchas ocasiones carecen de la calidad y oportunidad necesarias para el bienestar de dicho sector.



Por otro lado, derivado del gran volumen de personas que viven en estas condiciones, el caso aquí descrito representa un enorme potencial de negocio para el sector asegurador, ya que si bien los precios de los productos deben ser muy bajos, el número de clientes potenciales convierte este tipo de negocios en una fuente de ingresos muy interesante para las empresas que decidan incursionar en él.

Los factores clave en el buen desarrollo de estos negocios son principalmente:

- Crear productos de bajo costo, de sencillo entendimiento por parte del cliente y poco flexibles
- Tener una capacidad de operación ágil y de bajo costo
- Identificar un canal de distribución directo, no tradicional que optimice de manera muy importante los costos de adquisición
- Capacidad de cobertura regional amplia



Los casos aquí presentados muestran que una vez considerados estos factores, las posibilidades de tener éxito son amplias.

Otro factor a considerar para la exitosa aplicación de los seguros al mercadeo masivo en estos mercados, es la tendencia aún incipiente pero cada vez mayor a crear una cultura de prevención en estas regiones.

Es por todo esto que el tema de los Microseguros, seguros primarios o fundamentales de la población, ha despertado un gran interés en todas las instituciones de seguros, muy especialmente en los países en desarrollo, de bajos ingresos, por su gran potencial y contribución social, al satisfacer las necesidades de seguros y servir como herramienta para reducir la pobreza lo que representaría también, una gran oportunidad para estimular el ahorro y crear conciencia en la población sobre otras coberturas de seguros y sobre los planes de pensión desde temprana edad.

## **6.- Anexos**

Anexo I.- Análisis del mercado masivo de seguros en México

Anexo II.- Características del mercado masivo en Mexico, según la Asociación Mexicana de Seguros (AMIS)

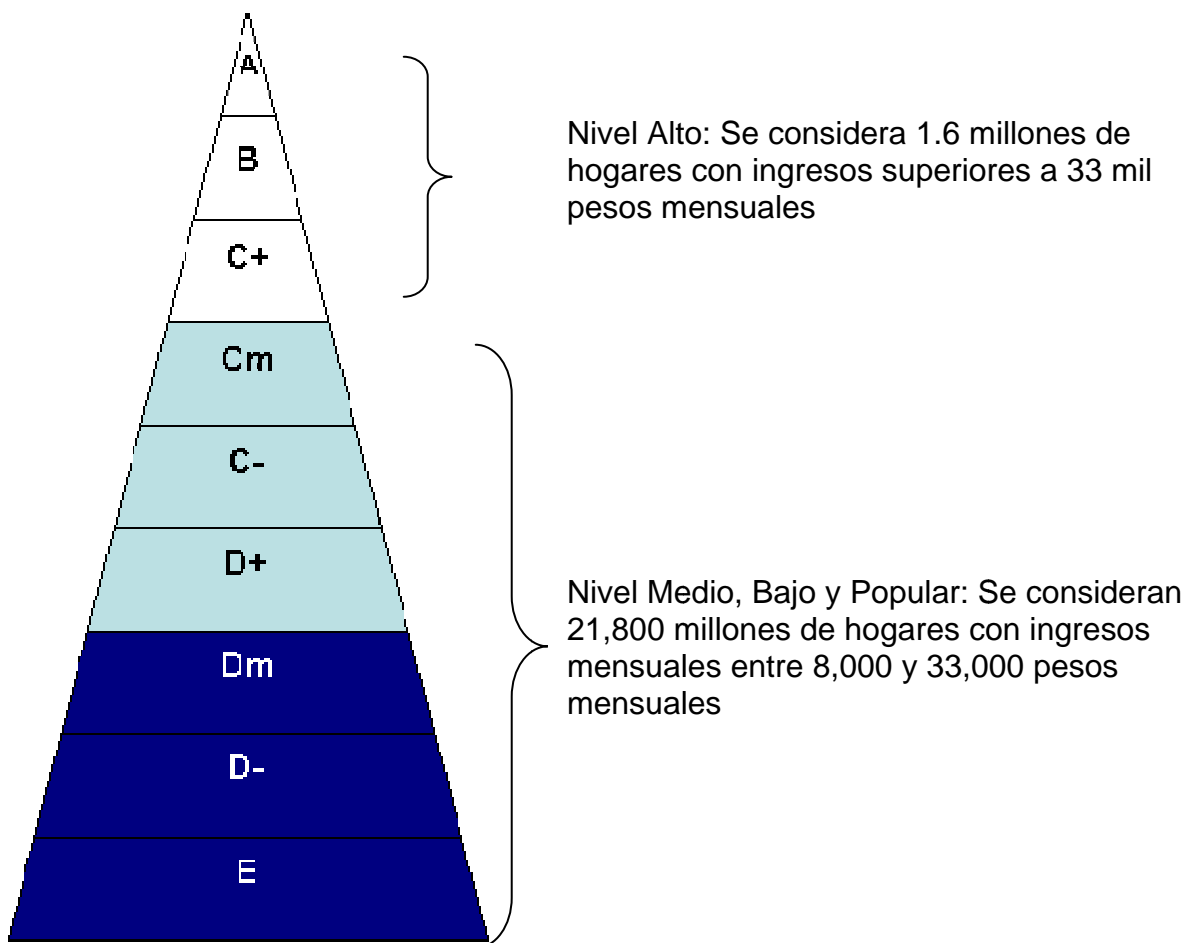
Anexo III.- Análisis de competencia en el mercado masivo en México

Anexo IV.- Análisis costo – beneficio de los distintos canales de distribución de seguros del mercado masivo en México

## ANEXO I

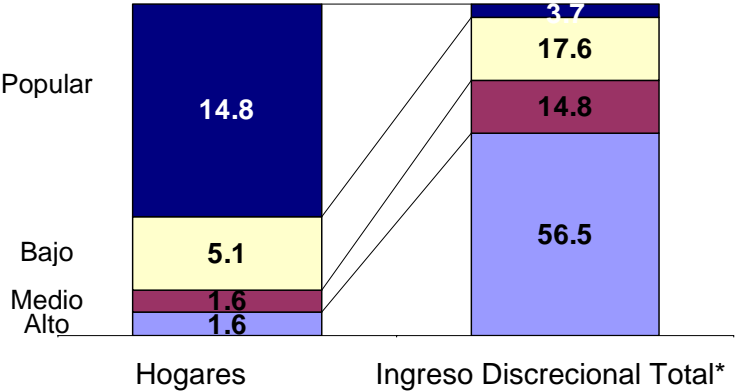
### Análisis del mercado masivo potencia en México

Para poder establecer el precio del producto, es necesario identificar al segmento de población que sería susceptible de comprarlo, para ello se analizó la población del país de acuerdo a los ingresos por hogar de acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Egresos de los Hogares (ENIGH) que es realiza por el INEGI en el 2004. Derivado de este análisis se encontraron los siguientes niveles socioeconomicos:<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> Sigma / INEGI 2005

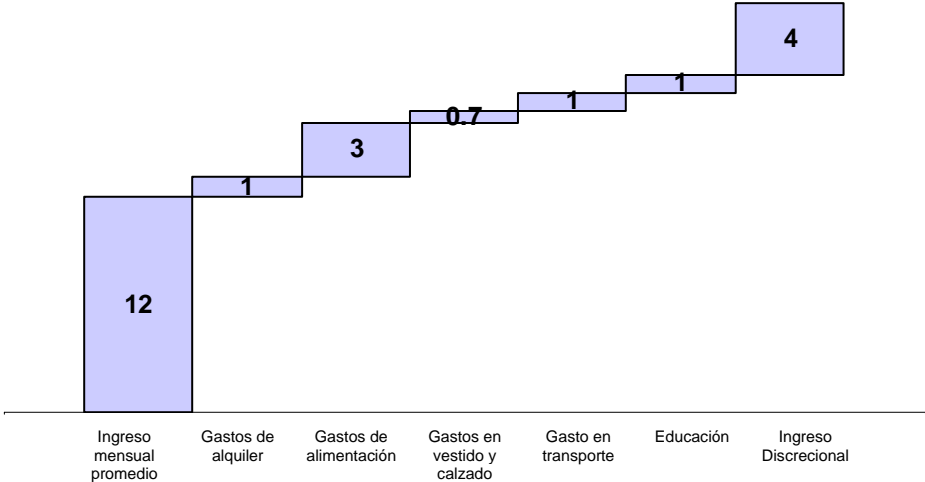
Para elegir el segmento objetivo se realizó un análisis donde se determine cual es el grupo en que se concentran los mayores ingresos discretos,<sup>2</sup>



De la gráfica anterior se concluye que menos la suma de los hogares del nivel medio, bajo y popular son el 90% de la población en México.

Para poder conocer cual es la capacidad de compra de estos niveles, es necesario conocer el ingreso discrecional que es al que queda después de restar los gastos en consumo de productos básicos. Y el cual se estima de la siguiente manera:

Distribución del ingreso familiar<sup>3</sup>  
Nivel Bajo y Popular  
(Cifras en miles de pesos al mes)

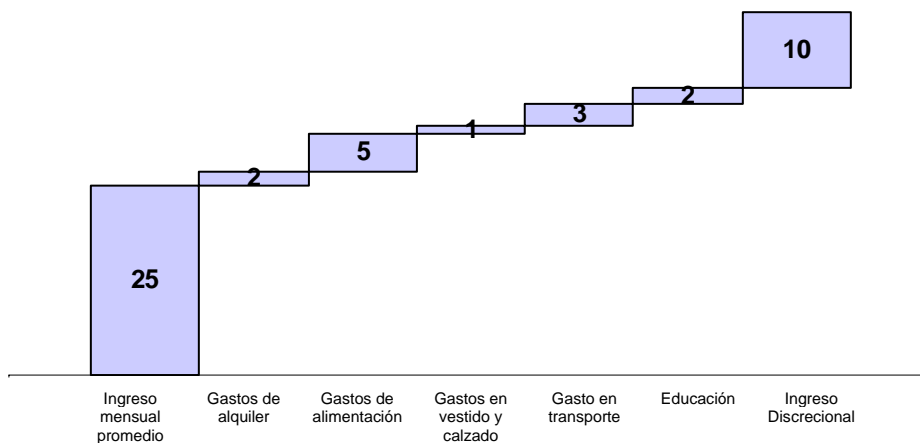


<sup>2</sup> Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Egresos de Hogares (ENIGH) 2004

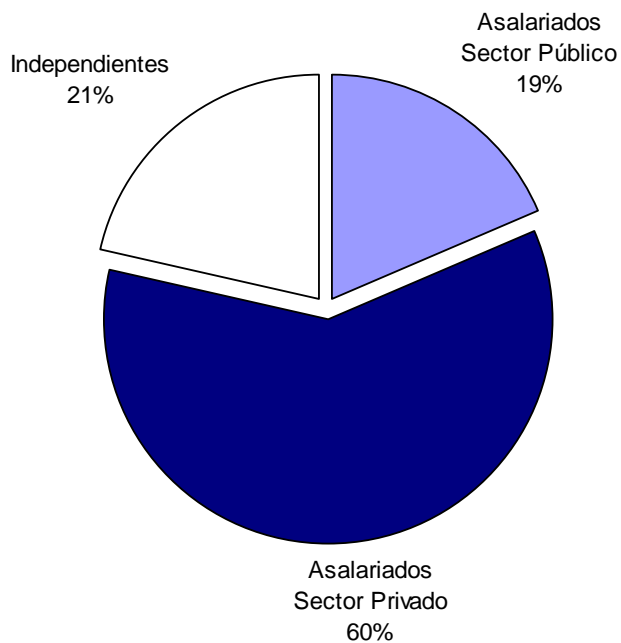
\* El ingreso discrecional se compone del Ingreso neto menos el gasto en alimentación, vivienda, vestido, transporte (público o personal) y educación

<sup>3</sup> Fuente: ENIGH 2004

Distribución del ingreso familiar<sup>4</sup>  
Nivel Bajo  
 (Cifras en miles de pesos al mes)



Segmentación por tipo de Trabajo  
Miles de Hogares correspondientes al Nivel Bajo<sup>5</sup>



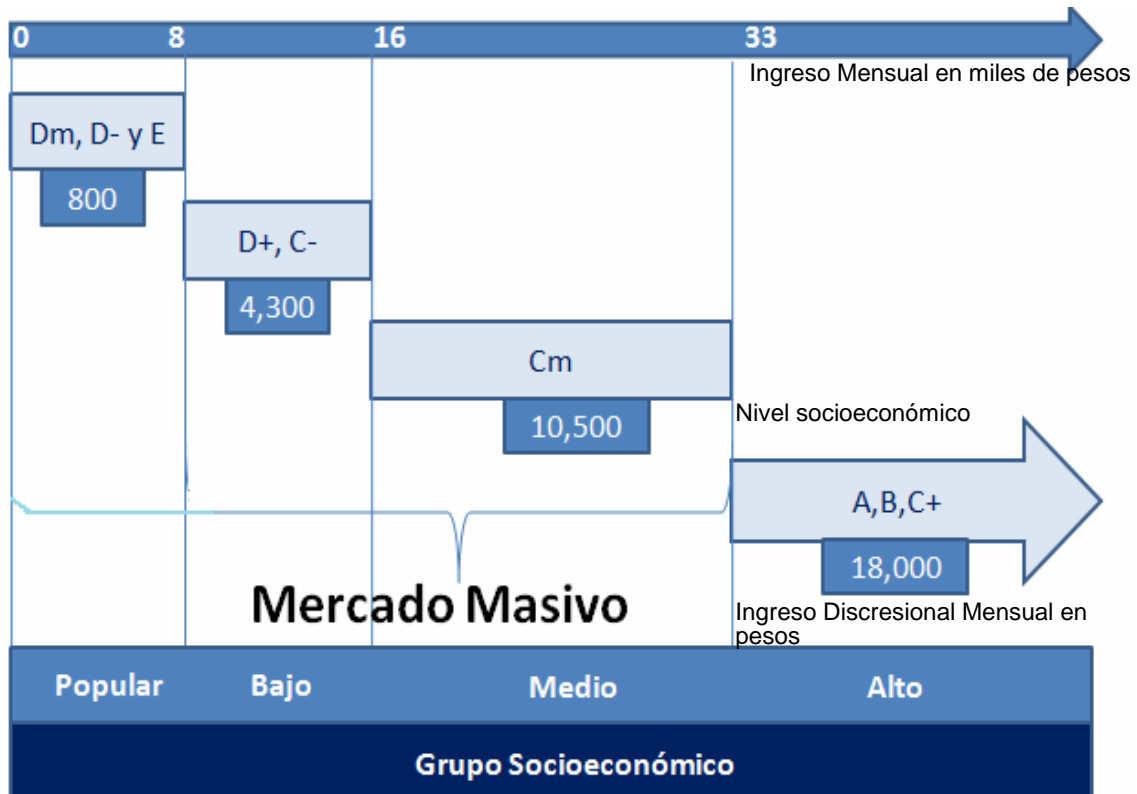
<sup>4</sup> Ídem

<sup>5</sup> Fuente: ENIGH 2004

## Definición del mercado masivo mexicano

El mercado masivo esta conformado por hogares con ingresos netos ente 8 mil y 33 mil pesos al mes.

Rango de Ingreso neto por hogar  
Miles de pesos / mes



<sup>6</sup>Ingreso Discrecional promedio (miles de pesos / mes)

Ingreso neto menos gastos de alimentación, vivienda, vestido, transporte, Corresponde al ingreso discrecional promedio del último decil de la encuesta

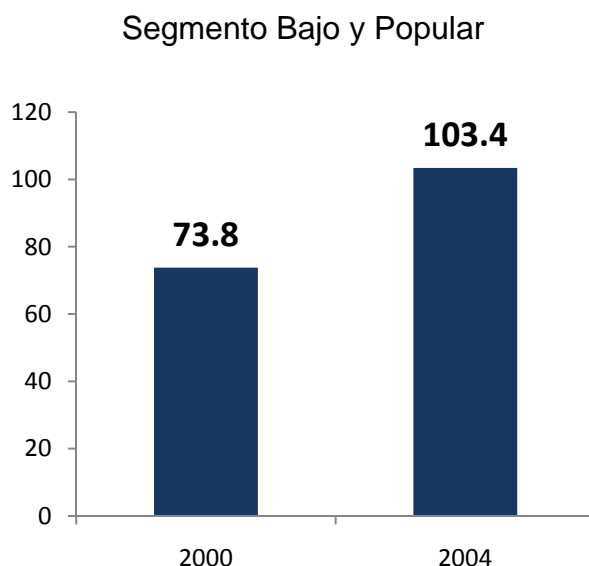
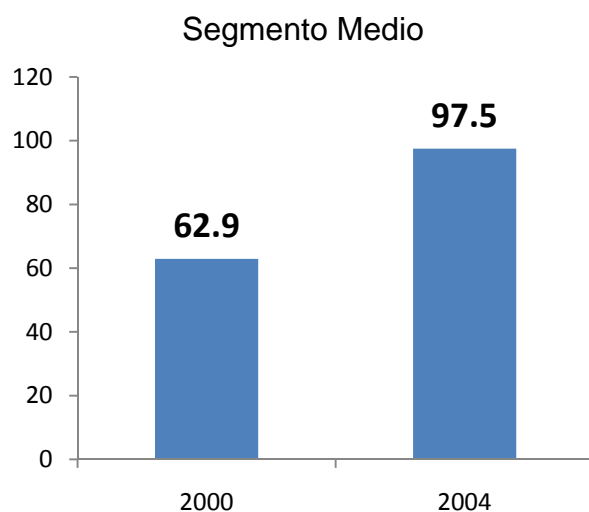
## Universo Potencial del Mercado de Venta Masiva

El mercado masivo de seguros en zonas urbanas se calcula de 14,000 millones de pesos y tiene un potencial significativo, de los cuales se estima que del ramo de vida corresponden a 8,300 millones de pesos y al ramo de Gastos Médicos 5,600. Derivado de la prima promedio estimada de otros seguros dirigidos a este mercado que las más bajas para vida es de 800 pesos al mes y de 1,300 mensuales para el ramo de gastos médicos. Así mismo se considera una penetración para los seguros de vida de 40% y de 20% para los de gastos médicos de acuerdo a la encuesta realizada por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)

<sup>6</sup> Fuente: ENIGH 2004. ingreso neto menos gastos de alimentación, vivienda, vestido, transporte, Corresponde al ingreso discrecional promedio del último decil de la encuesta

Sin embargo se especula que este mercado podría estar en crecimiento ya que en los últimos años el gasto de los hogares en los rubros no necesarios\* ha aumentado significativamente:

*Gasto de los hogares del mercado masivo en rubros no necesarios.\**  
*Cifras expresadas en millones de pesos al 2004*



El segmento medio, como se observa en la gráfica el incremento del año 2000 al año 2004 el crecimiento es de 55% aproximadamente.

En el caso del segmento bajo, en el mismo periodo el crecimiento es de 40%.

\*Se considera como rubros no necesarios: cristalería, utensilios domésticos, muebles, atención médica, medicamentos, transporte foráneo, artículos y servicios de entretenimiento, paquetes turísticos, fiestas, accesorios personales, ahorros, prestamos, compra de metales, joyas, casas y terrenos.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Fuente: ENIGH 2004

## **ANEXO II**

### Características del mercado masivo obtenidas mediante estudio cualitativo y cuantitativo realizado por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS)

- Llevar a cabo 6 grupos de enfoque para poder capturar los diferentes cortes de la segmentación.
- Realiza 1,00 encuestas en Monterrey, Guadalajara , DF y Puebla con individuos que cumplan las características socio demográficas del mercado objetivo.

#### Objetivo General:

Entender las necesidades, actitudes, percepciones y comportamientos de este mercado con respecto a los seguros mediante sesiones con individuos que representen los segmentos Cm, c- y D+.

#### Los grupos de enfoques buscarán:

- Conocer las características generales de los individuos
- Entender sus principales preocupaciones
- Entender sus necesidades en cuanto a los seguros
- Su percepción en cuanto a las aseguradoras
- El grado de aceptación en cuanto a las coberturas y limitaciones del producto
- Conocer el grado de conocimiento sobre los seguros
- Conocer los puntos críticos de los procesos de pago y reclamación de seguros
- La capacidad de pago y de ahorro
- La preferencia por los canales de contratación

#### Los grupos quedaron de la siguiente manera:

	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>	<b>Grupo 4</b>	<b>Grupo 5</b>	<b>Grupo 6</b>
Edad	24-35	24-35	35-55	35-55	35-55	35-55
Ingreso	Medio	Bajo	Popular	Medio	Bajo	Popular
Con seguro	No	No	Si	No	Si	No
Coche	Las elecciones de 50 % y 50% de estos rubros					
Casa propia						
Hijos						

Nota. Se considera ingreso medio entre \$15 y \$25 mil pesos mensuales = Cm y como ingreso Bajo a los \$10 y \$13 mil pesos mensuales = D+ y entre \$13 y \$15 mil pesos mensuales como C-.



## HIPOTESIS

- Existen diferencias importantes entre adultos jóvenes y mayores sobre los seguros
- Existen diferentes preocupaciones por el seguro entre los niveles socioeconómicos
- Las principales razones por las que no tienen seguros son por: No los conocen, no les tienen confianza, no se los han ofrecido o no cubren sus necesidades.
- En general las preocupaciones clave de los adultos jóvenes son; la muerte, la inseguridad y la familia. Mientras que en los adultos mayores son: la muerte, la salud y el futuro de sus hijos.
- A los adultos jóvenes de mayor nivel socioeconómico también les preocupa el futuro de sus hijos.
- En los adultos mayores y jóvenes de nivel socioeconómico bajo tienen mayor preocupación por el desempleo.

## ESTUDIO CUANTITATIVO

Las preguntas generales son:

1. determinar el nivel socioeconómico,
2. quien toma las decisiones financieras,
3. tenencia de instrumentos financieros,
4. edad, sexo, estado civil, número de hijos.
5. Dependientes económicos,
6. lugar donde viven
7. Escolaridad y ocupación
8. Tenencia de seguros
9. Motivación para comprar seguros
10. Opciones de pago

## GASTOS MEDICOS

1. Tenencia del seguro
2. Con quien lo tiene contratado
3. Cobertura de seguro actual
4. Cobertura ideal
5. Costo del seguro

## VIDA

1. Tenencia del seguro
2. Cuota anual
3. Razones por las que lo adquirió
4. Preferencia del lugar de compra

## ANEXO III

### Análisis de la competencia

#### SEGUROS DE GASTOS MEDICOS

- GNP

Línea Azul Internacional. Suma asegurada sin límite y cobertura de gastos de hospitalización en el extranjero. La prima promedio es de \$3000 pesos al mes.

Línea Azul. Suma asegurada sin límite que cubre gastos de hospitalización. La prima promedio mensual es de \$ 2000  
La contratación se realiza mediante agentes tradicionales.

- MetLife:

Medicalife Seguro. Cobertura de acceso a todos los hospitales de país de costo moderado. Suma Asegurada: 1,500 a 4,000 pesos o sin límite.  
Canales de veta: Agentes y módulos en el lugar de trabajo, y la forma de pago es por descuento por nómina, cargo automático a tarjeta de crédito o pago directo en sucursal.

- Inbursa:

Protección personal, Cobertura de atención médica de emergencia, y prehospitalaria. No cubre gastos de hospitalización.  
La forma de pago es a través de detallistas Sears, y el pago es mediante cargo a cuenta de cheques o tarjeta de debito o crédito de Inbursa o Sears.

- ACE

Hospital Cash. Indemnización por hospitalización, Suma Asegurada por a 24 mil dólares. Prima de \$84 a \$336 dólares anuales.

Cáncer General. Indemnización por diagnóstico. Suma asegurada: 25 a 50 mil dls.

Cáncer Masculino y Femenino: Indemnización por diagnóstico, cirugía, reconstrucción y Hospitalización y terapia intensiva. Suma asegurada por 25 a 150 mill dls.

Venta a través de American Express y la forma de pago es a través de esta tarjeta.

- Médica Vrim.

Tarjeta de descuento por 18 meses y tiene un costo de \$350. Asesoría médica telefónica y química sanguínea sin costo. Consultas médicas entre \$150 y \$350. 50% de descuento en ambulancias y estudios de laboratorio. 40% de descuento en honorarios quirúrgicos y odontológicos. La venta es por internet y el pago es con cargo a tarjeta de crédito.

Tarjeta Primeros auxilios. Reembolso de gastos médicos por accidente y muerte accidental y perdidas orgánicas. Suma asegurada entre 25 y 50 mil pesos.

La venta es por internet y el pago es con cargo a tarjeta de crédito.

## SEGUROS DE VIDA

- GNP

Protección. Fallecimiento o invalidez suma asegurada hasta \$400 mil pesos. Tiene una vigencia de 5 años y es renovable.

Privilegio: Fallecimiento o invalidez y tiene una suma asegurada por \$50 mil dólares

La contratación es mediante agentes y la forma de pago es con cargo a tarjeta de crédito o cheques.

- Metlife

Provida. Protección por fallecimiento durante 20 años o toda la vida, Ahorro a largo plazo a través de aportaciones personales,

La venta es el lugar de trabajo con agentes o módulos de ventas y el pago es por descuento en nómina.

Vida Wal-Mart. Protección por fallecimiento es de renovación automática, contratación sin exámenes médicos y la suma asegurada es de 30 a 450 mil pesos.

La venta se realiza a través de detallista y el pago es con cargo a la tarjeta de crédito Wal-Mart.

- Inbursa

Vida CT

Protección por fallecimiento, renovación automática y la suma asegurada es de 25. 50 o 100 mil dólares.

La venta es mediante a gentes en sucursales Inbursa, el pago es con cargo a cuenta de cheques o tarjeta de debito, crédito o recibo de teléfono Telmex.

Protección personal Sears.

Protección por fallecimiento accidental. Cubre los gastos funerarios. La suma asegurada es hasta 100 mil pesos y la prima es de \$20 pesos mensuales.

La venta se realiza en sucursales Sears- El pago es con cuenta de cheques, tarjeta de crédito débito Sears.

- Seguros Banamex

Tiempos de protección. Protección por fallecimiento. Seguro temporal por un año renovable, Suma Asegurada entre 50 a 1,500 mil pesos. Prima promedio anual de \$3,043 pesos.

La venta se realiza a través de seguros Banamex y el pago es una exhibición o con cargo a tarjeta de crédito o debito de Banamex.

Vida Plus

Protección por fallecimiento y enfermedades graves. Es un plan temporal por un año y la suma aseguradas es de 25 a 30 mil dólares. La prima promedio anual es de \$828 dólares.

La venta se realiza a través de seguros Banamex y el pago es una exhibición o con cargo a tarjeta de crédito o debito de Banamex.

- AIG

Vidaflex Liverpool. Protección por fallecimiento y accidentes. La suma asegurada es de 100 a 500 mil pesos. La prima promedio anual es de \$180 a \$6,800 pesos.

La venta se realiza mediante el detallista y el pago es directo a la tarjeta de Liverpool o en efectivo.

- Zurich

Zunómina. Protección por fallecimiento. Cobertura por gastos funerarios. La suma asegurada es por 500 mil pesos.

La venta se realiza en el lugar de trabajo por agentes de vena y la forma de pago es por descuento por nómina.

Relax Vida Protección.

Doble pago de suma asegurada en caso de muerte accidental y triple pago si ocurre en transporte público. Ofrece plan de ahorro. La suma asegurada es por 50 a 500 mil pesos y la prima anual es entre \$1000 y \$4000 pesos.

La venta se realiza en el lugar de trabajo por agentes de vena y la forma de pago es por descuento por nómina.

- Seguros Azteca.

Azteca Vida familiar. Protección por fallecimiento. Servicio médico por teléfono y la suma asegurada 50 a 350 mil pesos.

Azteca Vida Tranquilidad. Gastos funerarios. Suma asegurada entre 25 y 250 mil dólares

VidaMax. En caso de fallecimiento cubre el crédito contratado. Suma Asegurada por 15 a 30 mil pesos. La prima anual es de \$260 a \$520 pesos

Escudo Azteca. En caso de fallecimiento liquida el crédito y paga la suma asegurada. La suma asegurada es de 8 a 80 mil pesos y la prima anual \$260 a \$1,500 pesos.

La venta se realiza por sucursales Electra, Salinas & Rocha o Banco Azteca. La forma de pago es efectivo o como parte de los pagos semanales de los créditos.

- HSBC

Seguro de Vida Individual. Tiene una vigencia de 5 años y por muerte accidental paga el doble de la suma asegurada. Los gastos funerarios para el titular, el conyugue e hijos. Las consultas médicas y las ambulancias de emergencia. Los descuentos se realizan a mujeres y no fumadores. La suma asegurada es de 200 a 2,000 pesos. La prima anual es de \$770 a \$3,700 pesos.

La venta se realiza por sucursales de HSBC, Internet y la forma de pago es con cargo automático a tarjeta de crédito o cuenta de cheques de cualquier banco.

Nombre del producto: Rescatel Plus

Cobertura: Asistencia vial y legal, responsabilidad civil, servicios funerarios y asistencia médica personalizada

Canal de Venta: Centros de Atención telcel

- Galia (Panteón Fránces)

Paquete 1:

Costo: \$32,000

Incluye: Transportación del cuerpo, ataúd, sala de velación, tramites, carrozo y apertura de fosa

Paquete 2:

Costo: \$48,000

Incluye: Transportación del cuerpo, ataúd de finos acabados, sala de velación, tramites, carrozo y apertura de fosa

- García López

Paquete 1:

Costo: \$15,000

Incluye: Transportación del cuerpo, ataúd, sala de velación, tramites, carrozo y apertura de fosa

Paquete 2:

Costo: \$58,000

Incluye: Transportación del cuerpo, ataúd de finos acabados, sala de velación, tramites, carrozo y apertura de fosa

- Gayosso

Paquete 1:

Costo: \$56,000

Incluye: Transportación del cuerpo, ataúd, sala de velación, tramites, carrozo y apertura de fosa

Paquete 2:

Costo: \$61,000

Incluye: Transportación del cuerpo, ataúd de finos acabados, sala de velación, tramites, carrozo y apertura de fosa

## **ANEXO IV**

### *Análisis costo – beneficio de los distintos canales de distribución de seguros de mercado masivo en México*

Para elegir el mejor canal de distribución se debe tener en cuenta el costo de adquisición.

Los canales de distribución empleados más comúnmente por las compañías de seguros son:<sup>8</sup>

1. Fuerza de Ventas
2. Autoservicios
3. Puntos de Venta
4. Intermediario

Fuerza de Venta.

Se considera como canal que emplea agentes, enrollers y call center propio. En estos casos se tiene una cartera de clientes propia, ya que los contactos son obtenidos a través de amistades o por referencia de otros clientes.

Este canal tiene los costos de adquisición más altos pues hay que capacitar a los agentes y otorgar comisiones muy altas que los motive a conseguir sus propios contactos

En este caso los gastos de adquisición se componen de:

- A. Comisiones y bonos
  - Se fija conforme al monto de la póliza vendida
- B Otros Gastos de Administración
  - Se conforma de dividir el número de clientes entre los gastos que originan la capacitación de agentes, la publicidad, rentas de activos fijos, sueldos del personal, etc.

Autoservicios

Se compone principalmente por un call center de entrada y ventas por Internet, esta dirigido a todos los niveles socioeconomicos, y los clientes son personas que hayan visto o escuchado publicidad sobre el producto y la empresa. En este caso las solicitudes de compra entran directamente al operador. Este canal el costo de adquisición es más bajo en comparación a los demás debido a que solo considera conceptos como: costo de las llamadas y costos de publicidad

---

<sup>8</sup> Ver Anexo I “Análisis de la Competencia”

## Punto de Venta

Es canal concentra Venta Dedicada a Seguros, venta de seguros como adicionales y seguros incluidos en venta de productos. Es decir las ventas las generan personas que tienen deseos de adquirir un seguro y visitan el modulo de la empresa, o que al momento de comparar un artículo se les ofrece la venta del seguro o bien el seguro ya esta incluido en el precio del articulo.

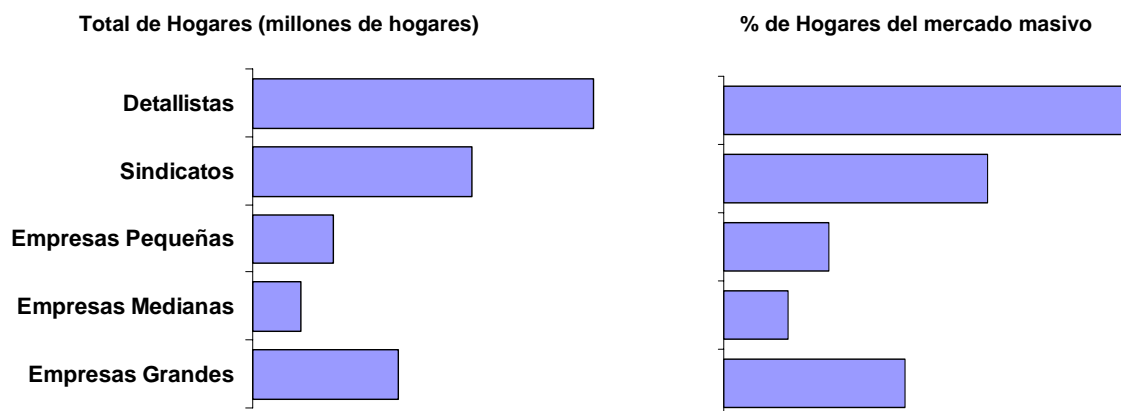
Para calcular el costo de adquisición de este canal, se debe considerar el costo por uso de instalaciones y las comisiones de los vendedores.

## Intermediario

Se considera como intermediario las personas que sean parte de una lista o base de datos que s conseguida por un operador, llamado intermediario con estructura de ventas. Los costos que asume este canal son la comisión al intermediario por al acceso a sus clientes y la comisión para cubrir sus gastos administrativos.

Por otra parte se tiene que estudiar a los concentradores, quienes son lo que tienen mayor alcance del mercado.

### Mercado al que tienen alcance los concentradores<sup>9</sup>



Las funciones de los concentradores son principalmente:

- Proveer contacto y acceso a los individuos. El concentrador provee acceso, ya sea a través de bases de datos, de acceso a lugares donde confluyen los canales de comunicación ya establecidos.
- Crear conciencia, el concentrador ayuda a comunicar la oferta de valor a los individuos. El concentrador realiza la promoción de los productos de la aseguradora directamente del cliente. El cliente es responsable de llevar a cabo la transacción de compra del producto directamente con la aseguradora a través de los canales existentes.

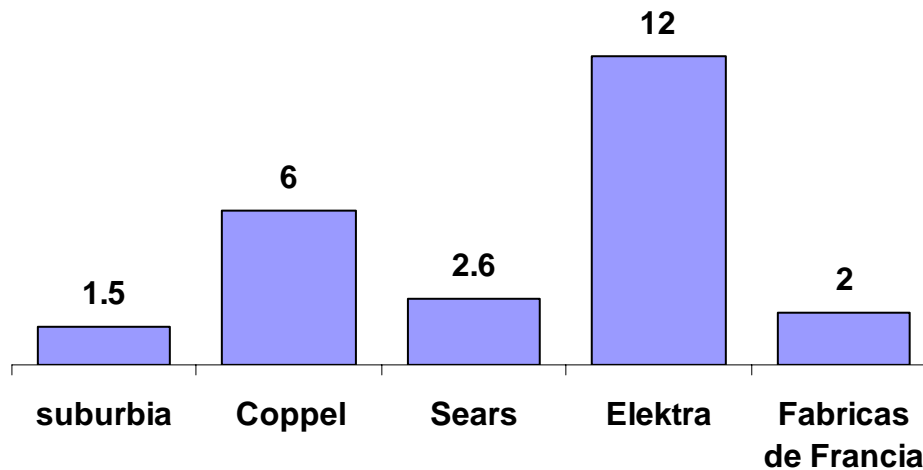
<sup>9</sup> Fuente: ENIGH 2004



- Proveer la aprobación del cliente, es decir, el concentrador se vuelve parte integral del canal. El concentrador aprueba la venta de los productos a los individuos asociados a el. Generalmente por esta aprobación el concentrador se le asigna una comisión

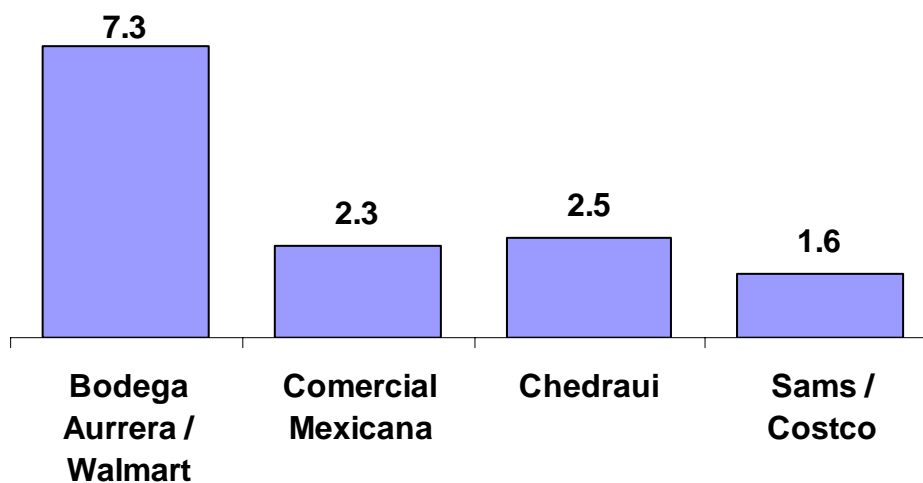
Las tiendas departamentales pueden considerarse como un concentrador para crear contacto con los individuos.

Millones de Visitas Anuales<sup>10</sup>



Se debe considerar también las tiendas de autoservicio, las cuales agrupan un gran número de clientes potenciales del mercado masivo.

Millones de Visitas Anuales<sup>11</sup>



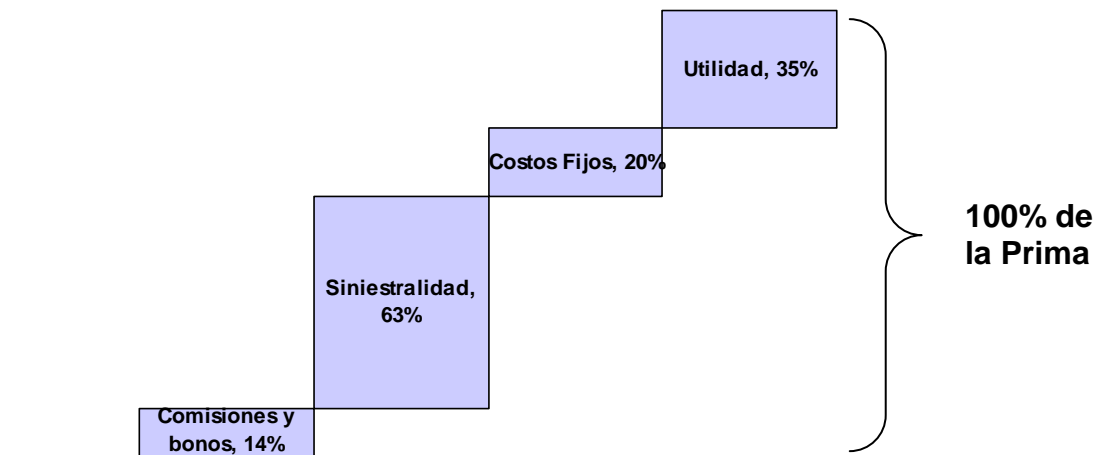
<sup>10</sup> Fuente: Estudio de Mercado de la Aseguradora

<sup>11</sup> Fuente: Estudio de Mercado de la Aseguradora

## Análisis Costo – Beneficio de la venta mediante la modalidad de Descuento por Nómina

Para que sea rentable instalar un sistema de descuento por nómina, se debe buscar empresas que tengan un número suficiente de empleados, de manera tal que pueda se obtenga una utilidad por prima.

### Desglose de prima de Autos <sup>12</sup>



De acuerdo con cifras del INEGI en la encuesta de empleo, del total de asalariados que trabajan en el sector privado, se distribuyen de la siguiente manera:

Empresa	Número de Empleados	% de Asalariados
Grande	Más de 1,000	40%
Mediana	De 250 a 1,000	13%
Pequeña	De 31 150	23%
Micro	Menor a 30	24%

<sup>12</sup> Fuente: Estado de resultados de la Aseguradora

Los canales de distribución para el Mercado Masivo se analizaron bajo los siguientes criterios:

Grado de interacción con el cliente

Enfoque del producto, es decir si requieren de un complejo proceso de venta

Costo del canal

Alcance, es decir a cuantas personas se puede acceder mediante este canal

Los canales analizados fueron:

- Promotores
- Call Center
- Detallistas
- Agentes

De manera general las conclusiones sobre cada canal son las siguientes:

Promotores:

Presenta un grado de interacción alto con los clientes pues la venta se realiza cara a cara, esto debido a que los productos son complicados de vender y requieren de ser explicados personalmente.

El costo aproximado de este canal es de 1 mil pesos por cliente y se considera que se puede llegar a una base de 6.2 empleados sindicalizados

Call Center:

El grado de interacción con el cliente es medio pues la atención no es cara a cara, se debe considerar que la explicación de los productos deba de ser sencilla pues serán explicados por teléfono y la duración de la llamada no puede ser muy larga.

El costo de este canal es de aprox. \$440 hasta \$880 por cliente, el alcance dependerá del tamaño y calidad de las bases de datos.

Detallistas:

El grado de interacción es alto pues la venta se realiza cara a cara, los productos que se ofrecen al mercado en general sin ningún tipo de clasificación previa.

Las comisiones que se pagan por este canal varían de acuerdo a la cadena.

El alcance aproximado de acuerdo al estudio de visitas al año a detallistas es entonces de 4.2 millo de hogares.

Agentes:

El grado de interacción es alto pues la venta se realiza cara a cara y los productos que se ofrecen son complejos de explicar y se requiere un tipo de capacitación previa al agente para que este los pueda explicar con claridad al cliente.

El costo de canal es el mas alto pues va des el 24% del costo de la prima promedio.

Al alcance medio de este canal es 38% para Gastos Médicos y 34% para vida (fuente estudio cuantitativo realizado por la empresa)

## **7.- Otras fuentes de información**

ACE seguros  
[www.ace-ina.com](http://www.ace-ina.com)

Agencia funeraria García López  
[www.jgarcialopez.com.mx](http://www.jgarcialopez.com.mx)

AIG Colombia  
[www.aig.com.co](http://www.aig.com.co)  
Fecha de consulta: Mayo 2008

AMIS. Síntesis de Prensa Enero 2008  
[www.amis.com](http://www.amis.com)  
Fecha de consulta: Abril 2008

Baca Urbina, Gabriel. Evaluación de Proyectos, Mc. Graw Hill, México 2000.  
383p

Banco de la República de Colombia. Series Estadísticas. Tipo de Cambio  
[www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co)  
Fecha de consulta: Mayo 2008

Banco Nacional de México  
[www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)  
Fecha de consulta: Mayo 2008

Cifras al cierre 2007. Fuente. Asociación Mexicana de Instituciones de Seguro (AMIS)  
[www.amis.com](http://www.amis.com)  
Fecha de consulta: Mayo 2008

CNN Expansión. "Ofrecen seguros hasta en la tiendita". Artículo 12 Abril 2008

CNN Expansión. "HIR apuesta por los microseguros". Artículo 26 Febrero 2008

CODENSA  
Informe anual 2007 Codensa,  
[www.codensa.com](http://www.codensa.com)  
Fecha de Consulta: Marzo 2008

CODENSA  
Teléfono de Atención a clientes + 6016000  
Fecha de consulta: Mayo 2008

Colseguros  
[www.colseguros.com](http://www.colseguros.com)  
Fecha de consulta: Mayo 2008

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas “XVII Convención Nacional de Aseguradores” Mayo 2007

[www.cnsf.gob.mx](http://www.cnsf.gob.mx)

Fecha de consulta: Abril 2008

Compañía Suramericana de Seguros

[www.suramericana.com](http://www.suramericana.com)

Fecha de consulta: Mayo 2008

Convención de Aseguradores de Colombia 2007. Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA)

[www.fasecolda.com](http://www.fasecolda.com)

Fecha de consulta: Abril 2008

CSM. “Micro coverage a big help for Mexico's poor “Artículo 13 Julio 2007

Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH 2004)

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI)

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) .

Fecha de consulta: Abril 2008

FASECOLDA en acción. Artículo publicado en febrero 2005. Federación de Aseguradores Colombianos, (FASECOLDA)

[www.fasecolda.com](http://www.fasecolda.com)

Fecha de consulta: Abril 2008

Gayosso

[www.grupogayosso.com](http://www.grupogayosso.com)

GNP seguros

[www.gnp.com.mx](http://www.gnp.com.mx)

Fecha de consulta: Mayo 2008

HSBC seguros

[www.hsbc.com.mx](http://www.hsbc.com.mx)

ING seguros

[www.ing.com.mx](http://www.ing.com.mx)

Fecha de consulta: Mayo 2008

Inicio de sistema de microseguros en México Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) . Enero 2008

[www.amis.com](http://www.amis.com)

Fecha de consulta: Mayo 2008

Kotler, P. Fundamentos de Marketing Pearson 2003

Liberty Seguros

[www.libertyseguros.com.co](http://www.libertyseguros.com.co)

Fecha de consulta: Mayo 2008

Los Seguros de Vida Bajan De Estrato Con Microseguros (Octubre 2006).  
;Mass Marketing Insurance

MAPFRE Colombia.

[www.mapfre.com.co](http://www.mapfre.com.co)

Fecha de consulta: Mayo 2008

MetLife

[www.metlife.com](http://www.metlife.com)

Fecha de consulta: Mayo 2008

Micro Insurance Conference 2007. Mumbai India.

Munich Re Foundation

[www.munichre-foundation.org](http://www.munichre-foundation.org)

Fecha de consulta: Mayo 2008

Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Harvard Business School Press 1980

Prahalad, C.K. & Hart ,S "The fortune at the bottom of the pyramid", Warthon School publishing 2004

Resumen Ejecutivo 2007. Federación de Aseguradores Colombianos (FASECOLDA)

[www.fasecolda.com](http://www.fasecolda.com)

Fecha de consulta: Mayo 2008

Revista Gerente. Artículo De lo Micro a lo Macro. Octubre de 2007,

Rockart, Jack F. "A Primer on Critical Success Factors" published in The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information Systems Research, edited with Christine V. Bullen. (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin), 1986, OR, McGraw-Hill School Education Group (1986)

Seguros Azteca

[www.segurosazteca.com](http://www.segurosazteca.com)

Fecha de consulta: Mayo 2008

Seguros Bancomer

[www.segurosbancomer.com.mx](http://www.segurosbancomer.com.mx)

Fecha de consulta: Mayo 2008

Seguros Banamex

[www.segurosbanamex.com.mx](http://www.segurosbanamex.com.mx)

Fecha de consulta: Mayo 2008

Seguros Inbursa  
[www.segurosinbursa.com.mx](http://www.segurosinbursa.com.mx)  
Fecha de consulta: Mayo 2008

Seminario Microseguros, AMIS-FIDES, 2007.  
Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES)  
[www.fideseguros.com](http://www.fideseguros.com)  
Fecha de consulta: Abril 2008

The Landscape of Microinsurance in the World's 100 Poorest Countries,  
Microinsurance Centre, 2007;  
[www.microinsurancecentre.org](http://www.microinsurancecentre.org)  
Fecha de consulta: Mayo 2008

VRIM  
[www.medicavrim.com.mx](http://www.medicavrim.com.mx)  
Fecha de consulta: Mayo 2008

Zurich Compañía de Seguros  
[www.zurich.com.mx](http://www.zurich.com.mx)