

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



**TESIS:
LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO
BASE PARA LA INCURSIÓN EN
MICROSEGUROS EN AMAZONAS
COMPAÑÍA DE SEGUROS**

**AUTOR(ES): Noemí Maldonado Guerrero,
Grace Shinin Rodas,
Jorge Shinin Rodas**

**26 DE ABRIL DE 2010
GUAYAQUIL - ECUADOR**

DECLARACIÓN JURADA DEL AUTOR.

Por medio de la presente declaro ante el Consejo de Dirección de la Facultad de Postgrado de la UTEG, que el trabajo de diploma presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, al no ser el referenciado debidamente en el texto; parte de él o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro diploma de una institución nacional o extranjera.

Guayaquil, Abril del 2010.



Ing. Noemí Maldonado Guerrero



Ing. Grace Shinin Rodas



Ing. Jorge Shinin Rodas

DEDICATORIA

El trabajo y esfuerzo realizado en este tema de tesis lo dedicamos a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil quien a través de sus enseñanzas nos ha inculcado los conocimientos necesarios para aplicarlos en este documento y de igual manera esperamos que este documento sirva de guía para las empresas y personas que incursiones en temas similares al desarrollado.

Agradecimiento

En primer lugar agradezco a Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi proyecto de obtener mi título de master, no puedo dejar de agradecer a mi familia por todo el apoyo brindado; a los que tengo a mi lado: mi papi Jorge por la orientación y deseos de superación que siempre me inculcó, a mi hermano Fabricio por su preocupación y disponibilidad siempre a darme una mano, a mi hermano Jorge y a su esposa Noemí con quienes trabajé esta tesis, por la paciencia y a su vez por todos los momentos de tensión, alegría y motivación que compartimos. Y a la luz que desde el cielo me acompaña y está cerca de Dios para pedir por mí, mi mamá María Teresa.

Grace Shinin Rodas

Agradecimiento

Agradezco a Dios por darme la fortaleza y fuerza para poder alcanzar una metas mas que me he propuesto, y a la persona que a la que le debo todo lo que tengo y lo que soy, mi mamá Blanca Guerrero, ya que con su ejemplo de esfuerzo, sacrificio y empeño me ha enseñado que nada es imposible, y que todo lo que quiero lo puedo conseguir.

Noemí Maldonado Guerrero

Agradecimiento

El llevar adelante un tema de tesis es producto de sacrificios y esfuerzos los cuales sin la ayuda necesaria muy difícilmente podemos ver concluido este capítulo en nuestra vida, por tal motivo agradezco a Dios por la oportunidad de vivir esta experiencia, a mi esposa quien con sus palabras de apoyo a ingresar a esta maestría y a mi familia quien siempre ha estado dispuesta a apoyarme.

Jorge Shinin Rodas

ÍNDICE GENERAL.

INTRODUCCIÓN.....	1
1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1 Antecedentes de la Investigación	2
1.2 Problema de Investigación	2
1.2.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.2 Formulación del Problema de Investigación	4
1.2.3 Sistematización del problema de Investigación	4
1.3 Objetivos de la Investigación.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.	5
1.4 Justificación de la Investigación	5
1.4.1 Justificación Teórica.	5
1.4.2 Justificación Metodológica.....	6
1.4.3 Justificación Práctica.	6
1.5 Marco de Referencia de la Investigación.....	7
1.5.1 Marco Teórico.	7
1.5.1.1 Planeación estratégica.....	7
1.5.1.1.1 Reseña Histórica de la planificación estratégica	7
1.5.1.1.2 Tipos de Planes	9
1.5.1.1.2.1 Planes Estratégicos.	9
1.5.1.1.2.2 Planes tácticos o funcionales.....	9
1.5.1.1.2.3 Planes Operativos.....	10
1.5.1.1.3 Tipos de Planeación	10
1.5.1.1.4 Definiciones de Planificación Estratégica.....	13
1.5.1.1.5 Proceso de Planificación Estratégica.....	16

1.5.1.1.6 Componentes de la Planificación estratégica.....	17
1.5.1.1.6.1 Planificación Estratégica.....	17
1.5.1.1.6.2 Revisión del entorno	18
1.5.1.1.6.3 Formulación de estrategias.....	18
1.5.1.1.6.4 Administración Estratégica.....	19
1.5.1.1.6.4.1 Implementación de Estrategias	19
1.5.1.1.6.4.2 Evaluación y Control	20
1.5.1.2 Creación del mapa estratégico	20
1.5.1.3 Matriz FODA.....	22
1.5.1.3.1 Situación Interna y Externa del negocio.....	22
1.5.1.3.2 Análisis FODA.	24
1.5.1.3.3 ¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?	24
1.5.1.3.4 Identificar oportunidades y amenazas.....	25
1.5.1.4 Alternativas estratégicas	26
1.5.1.5 Los indicadores son los que miden la gestión.....	27
1.5.1.5.1 Introducción.....	27
1.5.1.5.2 Selección de indicadores y metas.....	28
1.5.1.5.3 Selección de indicadores para los objetivos estratégicos.....	28
1.5.1.6 Alianzas estratégicas.....	30
1.5.1.7 Operación de Aseguradoras.....	37
1.5.1.8 Microseguros.....	39
1.5.1.8.1 Definiciones de los microseguros según MIA (Micro Insurance Academy).....	39
1.5.1.8.2 Otras definiciones de Microseguros.....	41
1.5.1.8.3 Comercialización de Microseguros	44
1.5.1.8.4 Primas de Microseguros	47
1.5.1.8.4.1 Introducción	47
1.5.1.8.4.2 Resultados Técnicos.....	47
1.5.1.8.5 Tecnología.....	49
1.5.1.9 Estrategias de Mercadeo.....	50
1.5.1.9.1 Definiciones de estrategias de mercadeo	50
1.5.1.9.2 Medios de comunicación	55

1.5.1.9.3 Proceso de un plan de mercadeo	63
1.5.2 Marco Conceptual.	66
1.6 Formulación de la Hipótesis y variables	69
1.6.1 Hipótesis General.	69
1.6.2 Hipótesis Particular.....	69
1.6.3 Variables (Independientes y Dependientes)	71
1.7 Aspectos metodológicos de la investigación.....	81
1.7.1 Tipo de estudio.....	81
1.7.2 Métodos de investigación.	82
1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	83
1.7.4 Tratamiento de información.	85
1.8 Resultados e impactos esperados.....	86
Capítulo # 2	87
2 ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO	87
2.1 Antecedentes	87
2.1.1 Microseguros.....	87
2.1.2 Microseguros en Latinoamérica.....	90
2.1.2.1 Microseguros agrícolas o que impactan el medio rural	91
2.1.2.2 Microseguros en Bolivia.....	93
2.1.2.3 Microseguros en Colombia	97
2.1.2.4 Lecciones aprendidas.....	99
2.2 Análisis y perspectivas del Microseguro	100
2.2.1 Perspectiva de Microseguros en Ecuador	100
2.2.2 Investigación de Mercado.....	103
2.2.2.1 Pobreza en el Ecuador	103
2.2.2.2 Mercado Meta.....	105
2.2.2.3 Muestra para determinar la demanda	106
2.2.2.4 Consideraciones relevantes de la encuesta.....	107
2.2.2.5 Resultado de la encuesta	110
2.2.2.6 Productos ofertados por la competencia.....	110

2.3	Análisis de la situación actual.....	112
2.3.1	Reseña Histórica de la Compañía.	112
2.3.2	Situación actual de la compañía.	113
2.4	Presentación de Resultados de la Hipótesis.....	115
2.4.1	Selección de la Muestra.	115
2.4.2	Resultados obtenidos de encuestas	116
2.5	Verificación de hipótesis.....	121
Capítulo # 3	123
3	LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO BASE PARA LA INCURSIÓN DE MICROSEGUROS.....	123
3.1	Análisis situacional de Amazonas Compañía de Seguros	124
3.1.1	Estructura de la Misión y Visión.....	124
3.1.1.1	Misión	124
3.1.1.2	Visión.....	125
3.1.2	Análisis FODA de Amazonas Compañía de Seguros	125
3.1.2.1	Fortalezas.....	127
3.1.2.2	Debilidades.....	127
3.1.2.3	Oportunidades	128
3.1.2.4	Amenazas.....	128
3.1.3	Objetivos Estratégicos.....	133
3.1.3.1	Objetivos.....	133
3.1.3.2	Estrategias por objetivos.....	134
3.2	Desarrollo del Plan Estratégico	139
3.2.1	Estrategia 1.-.....	139
3.2.2	Estrategia 2.-.....	144
3.2.3	Estrategia 3.-.....	152
3.2.4	Estrategia 4.-.....	158
3.2.5	Estrategia 5.-.....	165
3.2.6	Estrategia 6.-.....	173
3.2.7	Estrategia 7. -.....	179

3.2.8	Estrategia 8.-	187
3.3	Desarrollo de producto de Microseguro.....	195
3.3.1	Definición de producto.....	195
3.3.2	Estrategias de marketing.....	198
3.3.3	Comercialización	201
	Conclusiones	205
	Recomendaciones.....	207
	Bibliografía.....	209
	Anexos	213

INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes el hombre se ha visto amenazado por pérdidas debido a desastres naturales, incendios, o muerte de un familiar, las cuales en la mayoría de los casos son devastadoras.

A los microempresarios y al resto de la población de bajos ingresos, una enfermedad grave puede destruirles toda una vida de trabajo y dejarlos sin recursos para volver a empezar. Los productos de microseguros pueden ayudar a mitigar los efectos de las pérdidas que tengan los clientes o sus familiares, para que puedan retener y proyectarse a partir de las ganancias obtenidas con tanto trabajo y continuar el camino para salir de la pobreza.

Este tipo de seguro al ser orientado a las clases sociales de bajos recursos genera altas perspectivas en el mercado y ya ha sido comercializado con mucho éxito en países con culturas similares a la nuestra como es el caso de Colombia.

La finalidad de este documento es construir un marco referencial que involucre la gestión de la comercialización, emisión, administración de los microseguros para lograr cubrir las necesidades de los clientes, y generar beneficios económicos para las compañías aseguradoras, todo alienándose a una planificación estratégica.

1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la Investigación

En el mercado ecuatoriano de seguros cada vez adquiere más importancia la apertura y búsqueda de nuevas opciones de negocios, que a la vez satisfagan las necesidades no atendidas y/o relegadas por diversos factores.

Es por este motivo la imperiosa necesidad de realizar un análisis de la realidad del mercado ecuatoriano así como de los factores internos dentro de las organizaciones a fin de desarrollar de forma exitosa la incursión en proyectos los cuales estén dirigidos a garantizar los resultados y los objetivos de la empresa.

1.2 Problema de Investigación

El mercado de seguros al encontrarse saturado en los ramos y productos convencionales debe buscar nuevas alternativas de negocios, por este motivo uno de los mercados potenciales a incursionar apunta hacia los microseguros, cuyos productos desarrollados en otros países han sido implementados de manera exitosa debido al volumen de clientes a quienes va dirigido.

Se debe tener en cuenta que debido a las bajas tasas y diversos mecanismos necesarios para incursionar en este mercado, es necesario realizar una planificación exhaustiva y minuciosa para asegurar una gestión adecuada que garantice el buen funcionamiento para los asegurados, así como un buen resultado técnico para la compañía.

1.2.1 Planteamiento del Problema

Síntomas.

- ❑ Saturación en el mercado de seguros corporativos e individuales.
- ❑ Alta vulnerabilidad de la población de bajos recursos ante diferentes riesgos económicos.

Causas.

- ❑ Excesiva oferta de productos de seguros.
- ❑ Falta de estrategias orientadas al microseguro.
- ❑ Poca oferta de seguros orientados a familias de bajos ingresos.
- ❑ Poca concientización de los beneficios de un seguro.

Pronóstico.

- ❑ La saturación en el mercado de seguros corporativos e individuales debido a la excesiva oferta de productos de seguros, propiciara la disminución en la participación y cuota del mercado.
- ❑ La alta vulnerabilidad de la población de bajos recursos ante diferentes riesgos económicos por la poca oferta de seguros para este segmento, generara una alta expectativa de productos que se alineen a estas necesidades.

Control al Pronóstico.

- ❑ Es necesario la creación de nuevos productos orientados a mercados no tradicionales como los corporativos e individuales.
- ❑ La incursión en los Microseguros basados en la correcta aplicación de estrategias que se alineen a las condiciones del entorno

1.2.2 Formulación del Problema de Investigación

¿Cómo puede Amazonas Compañía de Seguros incursionar de manera eficiente y eficaz en el mercado de microseguros?

1.2.3 Sistematización del problema de Investigación

- ❑ ¿Cómo establecer que la incursión en microseguros esté acorde a los intereses de la empresa?
- ❑ ¿Cómo marcar una diferencia estratégica con la competencia?
- ❑ ¿Qué alternativas podrían propiciar mayor rentabilidad al incursionar en microseguros?
- ❑ ¿Cuál ha sido el comportamiento de otras compañías de seguros al incursionar en el mercado de microseguros?

1.3 Objetivos de la Investigación.

1.3.1 Objetivo General.

Propiciar la eficiente y eficaz incursión en microseguros.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Conocer la situación interna y externa de Amazonas Compañía de Seguros.
- Analizar cómo estratégicamente se propiciará el desarrollo y colocación de nuevos productos dirigidos a la venta de Microseguros.
- Definir el mecanismo que permita optimizar recursos.
- Conocer qué estrategias han utilizado otras compañías de seguros para ingresar al mercado de microseguros.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación Teórica.

Basados en la cantidad de compañías aseguradoras que se encuentran en el mercado ecuatoriano, que tienen planes estratégicos que impliquen la incursión de nuevos mercados y considerando la saturación del mercado tanto de los negocios de seguros corporativos e individuales, surge la necesidad de buscar nuevas oportunidades de negocios. En otros países con culturas similares a la nuestra se observa como una alternativa los microseguros, lo cual genera interés por la factibilidad de incorporar este tipo de negociaciones en el mercado Ecuatoriano.

Conociendo y alineándose a la planificación estratégica de la empresa que quiera incursionar en este tipo de seguros, se garantiza el éxito de su administración.

1.4.2 Justificación Metodológica.

En el estudio se aplicarán una recopilación de información sobre el proceso de planificación estratégica, usando la metodología de matriz de factores críticos y de éxito y ponderación por medio de redes para seleccionar prioridades.

Se generarán estrategias con sus indicadores de gestión para medir el resultado esperado. También se incluye información sobre compañías que han incursionado en los microseguros, complementándola con metodología basada en encuestas, observaciones, información estadística, y análisis de casos de empresas aseguradoras que han incursionado en microseguros.

1.4.3 Justificación Práctica.

El objeto del estudio se orienta a enfatizar la importancia de trabajar acorde al plan estratégico de la empresa para alcanzar una buena administración del mercado de microseguros en el Ecuador, con el fin de definir un marco de referencia para una adecuada conceptualización del plan estratégico que permita la búsqueda de nuevos segmentos de mercado para aplicar microseguros, la implementación y estructuración de productos con el fin de cubrir las necesidades reales de los futuros asegurados garantizando una buena administración del microseguro.

1.5 Marco de Referencia de la Investigación.

1.5.1 Marco Teórico.

1.5.1.1 Planeación estratégica

1.5.1.1.1 Reseña Histórica de la planificación estratégica

La llamada planeación estratégica surgió a mediados de los 60's con una gran fuerza; en 1965, Igor Ansoff publicó su libro Estrategias Corporativas, mejor conocido como el padre de la gerencia estratégica, y desde entonces hasta ahora, la planeación estratégica se introdujo como protagonista de múltiples compañías en el mundo entero. Más aún, el impacto de esta forma de "trazar" el futuro ha sido tal, que se ha aplicado también en los ámbitos social y político.

Ansoff presentó la escuela de gestión estratégica de planificación. Esta estrategia primero prevé para luego ver los resultados. Esta estrategia se recomienda para una organización centralizada, bien formalizada y ordenada en divisiones, pues el estratega controlará la variabilidad de ciertos factores claves en una lista que confeccionará preliminarmente. El estratega desarrollará planes de trabajo sucesivamente descompuestos en subestrategias y programas específicos.

Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el

Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Baidaba, en su texto árabe-hindú Calila y Dimna (versión Antonio Chalita Sfair, 1995) escribía sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante: 1) "...analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.."; 2) "Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos" y 3) "la tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, preparase bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme".

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

1.5.1.1.2 Tipos de Planes

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

La planeación se realiza en todos los niveles de la organización y se generan los siguientes tipos de planes:

1.5.1.1.2.1 Planes Estratégicos.

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

1.5.1.1.2.2 Planes tácticos o funcionales.

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

1.5.1.1.2.3 Planes Operativos.

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad¹².

1.5.1.1.3 Tipos de Planeación

Existen los siguientes tipos de planeación:

Planeación Estratégica.

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

¹² SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- ❑ Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- ❑ Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- ❑ Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- ❑ Se maneja información fundamentalmente externa.
- ❑ Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- ❑ Normalmente cubre amplios períodos.
- ❑ No define lineamientos detallados.
- ❑ Su parámetro principal es la efectividad.

Planeación Táctica.

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más

estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- ❑ Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- ❑ Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- ❑ Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- ❑ Se maneja información externa e interna.
- ❑ Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- ❑ Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

Planeación Operativa.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- ❑ Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- ❑ Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- ❑ Trata con actividades normalmente programables.
- ❑ Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- ❑ Normalmente cubre períodos reducidos.

- ☒ Su parámetro principal es la eficiencia.

1.5.1.1.4 Definiciones de Planificación Estratégica

“La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

Alfredo Acle Tomasini

“La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”. Mintzberg y Waters.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- ☒ Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son

fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- ❑ 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.

- ❑ 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 hacia adelante.

- ❑ 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 integrarse hacia atrás.

- 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 industria¹.

El involucramiento de todos los niveles de la empresa en un plan estratégico promueve el cumplimiento de los objetivos.

Tradicionalmente podríamos ubicar al proceso de planeación estratégica en los niveles de la alta gerencia, sin embargo Sallenave, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo. Implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como

¹ Porter, Michael E.; 1980; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors; ISBN: 0-684-84148-7.

consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización¹².

1.5.1.1.5 Proceso de Planificación Estratégica

La etapa de la planificación incluye establecer metas y diseñar estrategias y tácticas para cumplirlas. Toda organización necesita planes generales y específicos para lograr su éxito. Ante todo, la alta gerencia debe decidir qué desean lograr como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados. A partir de este plan global, cada división de la organización deberá determinar cómo contribuir.

La planificación estratégica es un proceso por el cual los miembros de una organización proveen un futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para cumplir con la visión de la organización; es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias del entorno². Para lograr esto, es necesario: la presencia y compromiso de todo el equipo directivo en el proceso, convocar a todo el personal para que suministre la información necesaria, obtener la participación y el compromiso de toda la gente que está involucrada en el proceso y en caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados³.

¹² SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

² Paz Parra, Jorge Ignacio, "Planificación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana," [Online document], 1994, Universidad EAFIT

³ Evans, James R; Dean, James W. "Total Quality, Management, Organization and Strategy". Thomson, South Western. Third Edition. 2003.

Una pobre planificación estratégica resulta en una falta de alineación de las estrategias en todos los niveles, puesto que dificulta el proceso de traducir las estrategias en acciones imposibilitando alcanzar las metas propuestas; una mala destinación de los recursos y finalmente una definición incorrecta de métricas para medir el desempeño operacional de la organización⁴.

1.5.1.1.6 Componentes de la Planificación estratégica

- Planificación Estratégica: Compuesta por la revisión del entorno y la formulación de estrategias.

- Administración Estratégica: Compuesta por la implementación de estrategias, evaluación y control.

1.5.1.1.6.1 Planificación Estratégica

Planear es decidir en el presente lo que se hará en el futuro, especificando entre otras cosas el cómo y el cuándo se realizará. Sin un plan no se podrán realizar las cosas en forma eficiente y adecuada puesto que se desconoce lo que ha de hacerse, ni cómo llevarlo a cabo⁵. En la planeación estratégica, los gerentes distribuyen los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo³. Los elementos en el modelo de planificación se discuten a continuación:

⁴ Victor, Cascella, "Effective Strategic Planning: Processes, Measurements and Accountability are the Keys to Success," November, pp.62-67, 2002.

⁵ Waltuck, Bruce, "What is the Point of Planning," Journal for Quality and Participation, vol. 28, December, 2005

³ Evans, James R; Dean, James W. "Total Quality, Management, Organization and Strategy". Thomson, South Western. Third Edition. 2003.

1.5.1.1.6.2 Revisión del entorno

El primer elemento del proceso de Planificación Estratégica es el análisis o revisión del entorno. Este, está compuesto por dos áreas: el Análisis Externo el cual consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente natural, social e industria y el Análisis Interno en donde se identifican las fortalezas y debilidades que existen entre la estructura, cultura y recursos de la organización³.

1.5.1.1.6.3 Formulación de estrategias

El segundo elemento del proceso de Planificación Estratégica, corresponde a la formulación de estrategias compuesto por cinco áreas:

La Misión el cual es el propósito institucional para su legítima existencia. A través de ésta, la organización da a conocer su identidad, creencias, propósito, acciones y su rol en la comunidad⁶; **la Visión**, es una declaración de la organización en donde se identifica adónde se quiere llegar, se refiere al diseño y construcción del futuro deseable de la institución en un horizonte temporal de 10 años; **los Objetivos** los cuales son simplemente un resultado deseado; **las Estrategias** las cuales son un plan general de acción mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos; las tácticas, medio por el cual se realiza una estrategia⁷; y el **Despliegue de Políticas** el cual es un proceso iterativo en donde el gerente pregunta que pueden hacer los niveles más bajos de la organización, cuáles son sus necesidades y qué dificultades o conflictos

³ Evans, James R; Dean, James W. "Total Quality, Management, Organization and Strategy". Thomson, South Western. Third Edition. 2003.

⁶ García-Tenorio, Jesús; Pérez Rodríguez, María José, "La Misión Corporativa: Una Declaración de Propósitos Estable," Escuela de Estudios Empresariales, Madrid, pp. 1-14, 1996.

⁷ Hamel, R.; Prahalad, C.K, "El Propósito Estratégico," Harvard-Duesto Business Review, primer trimestre, 1990.

pueden presentarse a la hora de lograr el objetivo general de la misma. Los gerentes deben determinar las responsabilidades específicas a niveles más bajos en orden a cumplir con los objetivos macros de la organización proveyéndoles los recursos necesarios.

El plan estratégico a largo plazo es la base para la planeación a corto plazo. Por lo tanto, la visión es desplegada a través del desarrollo y ejecución de los objetivos y planes anuales. Todos los miembros de la organización participan en la generación de las estrategias para lograr la visión de la organización. La planificación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos y operativos de la empresa⁹.

1.5.1.1.6.4 Administración Estratégica

La administración estratégica está dividida en dos componentes:

1.5.1.1.6.4.1 Implementación de Estrategias

La fase de implementación y el control de la estrategia se refieren a la manera de plasmar las líneas básicas de acción definidas en la formulación de estrategias, a través de los distintos planes y programas y la consideración de las desviaciones junto con las correcciones oportunas en un proceso permanente de retroalimentación⁶.

Es el proceso operacional en donde las estrategias y las políticas de la organización son puestas en acción. Las metas de este proceso operacional son: mejoramiento continuo, hablar con hechos y respeto por las personas. La

⁹ Lindsay, William M.; Petrick, Joseph A., "Total Quality and Organization Development" St. Lucie Press, 1997.

⁶ García-Tenorio, Jesús; Pérez Rodríguez, María José, "La Misión Corporativa: Una Declaración de Propósitos Estable," Escuela de Estudios Empresariales, Madrid, pp. 1-14, 1996.

implementación de estrategias está compuesta por cuatro áreas: la Integración de Procesos, es la identificación, coordinación, medición y desarrollo sistemático de las actividades de la organización para preparar a los miembros del equipo; la Implicación del Proyecto, es el equipo de asesoramiento para los problemas no recurrentes u oportunidades de diseño de procesos a través del desarrollo del involucramiento del empleado; la Integración de Desempeño, es la implementación diaria del mejoramiento continuo en las tareas o actividades del personal.

1.5.1.1.6.4.2 Evaluación y Control

Las actividades de la organización son monitoreadas de manera que los resultados actuales puedan ser comparados y alineados con los resultados esperados o planeados. El alineamiento de resultados, es el proceso de medición y comparación organizacional para determinar cuáles de las estrategias formuladas e implementadas necesitan ser intervenidas para su corrección. El sistema de evaluación y control miden y determinan las fortalezas de la cadena de resultados que se extiende a través de la organización³.

1.5.1.2 Creación del mapa estratégico

El mapa estratégico proporciona una arquitectura para integrar las estrategias y operaciones de las diversas unidades dispersas en toda la organización.

³ Evans, James R; Dean, James W. "Total Quality, Management, Organization and Strategy". Thomson, South Western. Third Edition. 2003

La mayoría de los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia. Un tema estratégico basado en el proceso puede conectar hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros, y hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

Los temas estratégicos dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor. Por su puesto es preciso que cada entidad personalice sus temas estratégicos de acuerdo con la propuesta de valor para sus propios clientes —el eje de la estrategia—, así como los objetivos de crecimiento y productividad de la perspectiva financiera.

Una vez que se ha desarrollado la estrategia: misión, valores, visión; análisis estratégico y formulación de la estrategia, el siguiente paso es Planificar la estrategia y esto se hace con el mapa estratégico, indicadores / metas y financiamiento¹¹.

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

- ❑ El objetivo primordial de una organización es crear valor a largo plazo para los accionistas (sector privado) o para las partes interesadas (sector público).
- ❑ La satisfacción de una propuesta de valor para el cliente genera valor para la organización.
- ❑ Los procesos internos crean y brindan el valor que satisface a los clientes y también contribuyen a lograr los objetivos de productividad de la perspectiva financiera.

¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, The execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008

- Los activos intangibles impulsan mejoras al desempeño de los procesos críticos que brindan valor a los clientes y los accionistas.

1.5.1.3 Matriz FODA

1.5.1.3.1 Situación Interna y Externa del negocio

El conocimiento del negocio, su situación interna y externa propiciará la correcta incursión en el mercado de microseguros.

La clasificación hecha por Mintzberg (1993) de las estrategias definidas como genéricas, agrupadas en cinco apartados:

1. La ubicación del negocio que incluye las estrategias en las etapas de operación y las industriales.

2. La diferenciación del negocio que contiene las estrategias para las áreas funcionales, las de diferenciación de precios, imagen, calidad, diseño, apoyo a la diferenciación y la no-diferenciación. Las estrategias de alcance sin segmentación, las de segmentación por nicho y de fabricación por pedido.

3. La elaboración del negocio con estrategias de penetración, desarrollo de mercado, expansión geográfica y de desarrollo de productos.

4. La ampliación del negocio con estrategias de cadena de integración, diversificación, entrada y control, así como combinadas de integración - diversificación y de retirada.

5. La reconsideración del negocio con las estrategias de redefinición del negocio, recombicación del negocio y reubicación medular.

La mezcla de medidas estratégicas adoptadas por la organización, podrá ser de cualquier tipo, pero para ser exitosa deberá tomar en cuenta su especificidad temporal y espacial.

El mecanismo más usado por las organizaciones para realizar diagnósticos y conocer su situación interna y externa es la matriz FODA, que de acuerdo a lo publicado por Ponce Talacón en su artículo: "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales"¹⁰

La matriz FODA como instrumento viable para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas, es una alternativa que motivó a efectuar el análisis para su difusión y divulgación.

Es importante destacar que dicha alternativa fue aplicada en un estudio de evaluación de la información generada en una institución de seguridad social perteneciente al gobierno federal de México (2004). Los resultados contribuyeron en forma significativa para la toma de decisiones en la selección de medios electrónicos e impresos; así como, en los contenidos de información y en la necesidad de profesionalizar a los servidores públicos responsables de la función de comunicación social, para garantizar el impacto institucional esperado.

¹⁰ Ponce Talacón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

1.5.1.3.2 Análisis FODA.

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

1.5.1.3.3 ¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas,

operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc).¹

Estos talones de Aquiles de situaciones pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable.

Es posible destacar que acerca del procedimiento para el análisis FODA, que una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos, es decir, de las fortalezas y las debilidades. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros, como lo plantea Strickland, al denominar el análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, y los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza.

Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

1.5.1.3.4 Identificar oportunidades y amenazas.

¹ Porter, Michael E.; 1980; Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors; ISBN: 0-684-84148-7 .

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones¹⁰.

1.5.1.4 Alternativas estratégicas

Es importante conocer el tipo de estrategia que requiere la empresa, para orientar mejor el plan a seguir

Arvey Lozano en su artículo en la web sobre la Planeación estratégica menciona:

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- 1) estrategias de penetración en el mercado,
- 2) estrategias de desarrollo del mercado,
- 3) estrategias para el desarrollo de productos y
- 4) diversificación.

¹⁰ Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

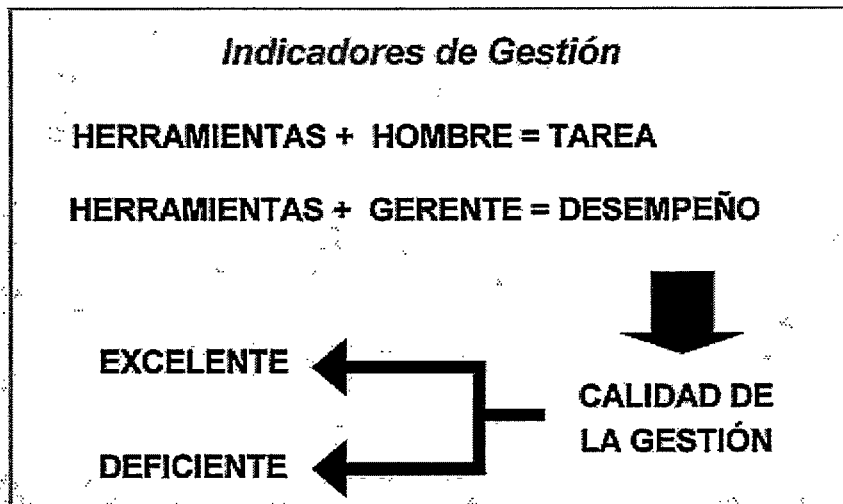
La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

1.5.1.5 Los indicadores son los que miden la gestión.

1.5.1.5.1 Introducción

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice, su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente:



Como se menciona en el libro *The execution Premium*, de Kaplan y Norton, los temas estratégicos aclaran la lógica de la estrategia. Subdividen la estrategia global en subestrategias lógicas, manejables y comprensibles que constan de objetivos relacionados dentro de cada tema. El próximo paso en el proceso de la planificación de la estrategia establece los indicadores y las metas de cada objetivo¹¹.

1.5.1.5.2 Selección de indicadores y metas

Los temas estratégicos aclaran la lógica de la estrategia. Subdividen la estrategia global en subestrategias lógicas, manejables y comprensibles que constan de objetivos relacionados dentro de cada tema. El próximo paso en el proceso de planificación de la estrategia establece los indicadores y las metas de cada objetivo¹¹.

1.5.1.5.3 Selección de indicadores para los objetivos estratégicos.

¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The execution Premium*, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008

Nuestro interés en la métrica como modo de impulsar mejoras el desempeño surgió de una idea que expreso hace más de un siglo un destacado científico británico, Lord Kelvin: “A menudo digo que cuando puede medirse lo que uno dice, y expresarlo en números, se sabe algo sobre el tema; pero cuando no es posible medirlo, cuando no se lo puede expresar en números, ese conocimiento es de naturaleza precaria o insatisfactoria”. Si es imposible medirlo, no es posible mejorarlo.

Si las empresas desean mejorar la gestión de sus relaciones con el cliente, sus procesos operacionales y de innovación, así como sus activos intangibles (tales como la gente, los sistemas y la cultura), deben integrar la métrica de estos elementos a su sistema de gestión.

Los objetivos estratégicos y los mapas estratégicos aclaran, con palabras y diagramas, los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño a corto y a largo plazo. Pero siguiendo el consejo de Lord Kelvin, aún debemos lograr que los objetivos estratégicos sean más significativos y ejecutables seleccionando indicadores para ellos¹¹.

En el libro de Jaime Humberto Bedova, 10 indicadores que miden la efectividad del mercadeo, se mencionan los siguientes:

- Calidad reconocida por el cliente- Exige mantener garantía del producto/servicio permanentemente.
- Lealtad hacia la marca y empresa- Fruto de la estrategia de posicionamiento.

¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, The execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008

- ❑ Número de clientes estables- La tasa de retención de clientes es el soporte para el crecimiento en ventas.
- ❑ Nivel de satisfacción del cliente- Medida por el nivel, frecuencia y severidad de reclamos.
- ❑ Precio comparado con competencia- Adicional al precio, el cliente mide valor agregado.
- ❑ Participación de ventas dentro del mercado- Mayor facturación.
- ❑ Incremento facturación – Medida por frecuencia, monto y porcentaje de compra del total de las necesidades del cliente.
- ❑ Conocimiento del producto y empresa- Derivado del uso adecuado del CRM, como herramienta de la empresa hacia el cliente.
- ❑ Cubrimiento- Más que cantidad, es la calidad, el nivel de excelencia de los clientes tanto antiguos, como nuevos clientes.
- ❑ Velocidad de respuesta – A los requisitos del cliente. El ser ya grande no impera, prima el más rápido. Hoy día este factor se lleva la palma.

1.5.1.6 Alianzas estratégicas

Todo tipo de negocio puede y debe diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar de la mejor manera los objetivos.

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony (retomado de Evolvi, 2001) los define como el resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos.

Fred (1997) así como Heizer y Render (1991) coinciden en que las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Mintzberg (1988) afirma que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, definición muy similar a la de Chandler que define una estrategia como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración del mercado, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en las deficiencias internas y los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes (Mintzberg y Quinn, 1988)¹³.

Las alianzas estratégicas, son estrategias comunes. Como menciona Horacio Krell en su artículo publicado en la web sobre las principales preguntas sobre el tema:

¹³ Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghosal; Prentice Hall; 4ta Edición (Agosto 2,2002); The Strategy Process: Concepts, Context, Cases; ISBN: 0130479136.

¿Qué es una alianza estratégica?

Es la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar -con los aportes de cada una de ellas- proyectos de distinto tipo. Con recursos escasos y empleo en extinción no se puede crecer en soledad. La asociación permite crear cadenas de valor combinando recursos.

Hasta el cerebro marca los límites del individualismo. Los seres humanos tienen áreas de alto rendimiento y otras de rendimiento medio.

Esto responde a la pregunta qué es una alianza estratégica desde otro enfoque, el de la complementariedad con otros hombres que poseen destrezas distintas que se reúnen mediante el trabajo en equipo lo que permite aumentar la producción y el valor. En este caso se distingue el conocimiento del especialista de sus destrezas cerebrales entre las cuales distinguimos las capacidades creativas, analíticas, ejecutivas, y sociales.

¿Qué es una alianza estratégica productiva?

Es la que permite a los participantes crecer de diversas formas: incursionar en nuevos escenarios, acotar riesgos, eliminar competidores o asociarse y lograr economías de escala.

Sus premisas básicas son el gana-gana, los valores compartidos y el compromiso con el éxito.

El test que mide el rendimiento de una alianza estratégica productiva consiste en comparar el todo resultante de la asociación con la suma de las partes. Cuando el todo es superior se comprueba la sinergia positiva de la asociación que se da cuando la armonía y la cooperación superan a lo que podría producir el individuo aislado.

¿Qué tipos de alianzas estratégicas existen?

El concepto genérico que visualiza una alianza estratégica se observa en el acertijo del ciego y el paralítico perdidos en el bosque. La respuesta es que sólo se salvan cooperando. El paralítico ofrece la visión el ciego la locomoción y su unión hace la fuerza.

Otra alianza estratégica es entre países. El ejemplo es la asociación entre de EEUU, Rusia e Inglaterra contra Alemania para derrotarla en la segunda guerra mundial. Winston Churchil la expresó en una frase que dirigió a su pueblo: Sangre, sudor y lágrimas, pero venceremos.

Existen alianzas nacionales e internacionales, de pequeños y grandes, de empleados que se hacen socios transformando relaciones de dependencia en proveedores o asociados, alianzas parejas o dónde uno es el pivot y los demás giran alrededor, etc.

¿Cuáles son los beneficios que producen las alianzas estratégicas?

Antes era para grandes empresas como cuando Coca cola terciarizó su flota de distribución de productos. Hoy las Pymes se benefician reduciendo sueldos y cargas sociales y accediendo a las últimas tecnologías.

Al separarse de la empresa, cuando dejan ser empleados para convertirse en aliados estratégicos, los especialistas no se contaminan con pedidos no relacionados con su saber. Por otro lado evitan el síntoma del especialista quien tiene un martillo y todo lo que ve le parece un clave porque comprenden su integración a una cadena de valor.

Las ventajas para ambas partes es que reducen los riesgos, bajan sus costos, acceden a recursos ocultos o inaccesibles y desarrollan sus ventajas competitivas.

El 25% de los ingresos de las empresas europeas y americanas proviene de las alianzas estratégicas.

¿Qué es una alianza estratégica múltiple?

La alianza estratégica no es lo mismo que la estrategia de las alianzas. Hay que entender que el mundo se dirige hacia estructuras participativas. El estar solo ya no rinde, lo que vale es integrarse a redes de valor. Generar alianzas estratégicas nuevas o integrar aliados a las ya existentes implica desarrollar una fábrica de ideas interna y otra de relaciones productivas, es decir contar con una estrategia de las alianzas. Mediante un cruce permanente entre nuevas y viejas ideas y relaciones se intenta generar un portafolio de alianzas estratégicas.

Así uno puede asociarse con el mejor sin hacer el trabajo que hizo para conseguirlo, sumar respuestas transformadoras y optimizar la ecuación entre los recursos internos y externos.

¿Qué tipo de inteligencia favorecen?

Cuando se asocian la inteligencia individual con la inteligencia social se logra alinear el foco de atención con la asignación de importancia.

Esto se favorece si se conocen las nuevas herramientas de asociación y si las leyes vigentes favorecen la cooperación.

Lo que importa es aumentar la cadena de valor sumando clientes y proveedores. La clave es la atención, el servicio al cliente. Para lograrlo hay que dejar la organización científica Tayloriana basada en la decisión en la cúspide y el control y dotar de decisión al operario en la base mediante círculos de

calidad y creatividad. El que está cerca de cliente ve mejor los problemas y si participa se compromete. El hombre puede superar la barrera del 10% que habitualmente usa de su cerebro cuando se le da la oportunidad de trabajar y crear.

¿Cómo se eligen los socios para una alianza estratégica?

Una alianza requiere afinidad entre sus socios. Hay que estudiar si existe complementariedad, cuál es la posición de cada uno en el mercado, la capacidad financiera, el estilo gerencial, si existe una cultura común y confianza mutua. Hay que tener cuidado en las elecciones ya que muchas veces es mejor una amistad que surge de un negocio que un negocio que nace de una amistad.

La incursión en el mercado de Microseguros e innovación de productos con una eficiente y eficaz administración, marcará una diferencia estratégica con la competencia.

La estrategia consta de varios temas paralelos y complementarios¹¹

- ❑ Mejorar la productividad
- ❑ Aumentar el valor por cliente
- ❑ Crecer gracias a la innovación

Los temas estratégicos como los tres que se mencionan, por lo general redundan en beneficios en diferentes periodos de tiempo. El ahorro en los costos debido al mejoramiento de los procesos operacionales, generan beneficios rápidos (de seis a doce meses). El cambio para la propuesta de valor para el cliente y la mejora de la relación con el cliente producen

¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, The execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008

beneficios a mediano plazo (de uno a tres años). Los procesos relacionados con la innovación en general, toman más tiempo para mejorar los ingresos y los márgenes de ganancia (de tres a cinco años). Todos los temas son cruciales para la estrategia. Una estrategia que ignore la innovación a largo plazo con el fin de crear rentabilidad a corto plazo no es sustentable¹¹.

Definiciones de "ventaja competitiva"

"Es el poder que consiste de ciertas habilidades o combinación de habilidades únicas de una organización, para un desempeño superior o de mayor grado que cualquiera de sus competidores", Charles Wiseman.

"Son factores que proveen a la firma con una ventaja de vanguardia y sobre éstos factores se construye la estrategia de la firma", Jhon Pearce.

"Es una ventaja sobre los rivales en asegurar a sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas", Arthur Thompson.

"Es el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y más barata que sus competidores", Michael Porter.

"Es aquella que se consigue o conserva una posición de superioridad en relación con la competencia", Rogelio Rocha.

"Es cuando se tiene una tasa de ganancias más alta o se tiene el potencial de obtenerlas", Robert Grant.

Adicionalmente, Porter (1990) en su libro de la "Ventaja competitiva de las Naciones", dice que, en los últimos años crear las ventajas competitivas resulta de la combinación efectiva de las circunstancias de la nación, así como de la

¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, The execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008

estrategia de la compañía. Las condiciones nacionales pueden crear un entorno en el cual las firmas pueden lograr una ventaja competitiva internacional.

1.5.1.7 Operación de Aseguradoras

La planeación estratégica que priorice la definición del producto, la capacidad operativa (humana y tecnológica), la estrategia de mercadeo, los resultados técnicos (tarifas), propiciara una eficiente y eficaz incursión en Microseguros.

Las compañías aseguradoras deben preocuparse por mantenerse en el mercado ofreciendo nuevos beneficios o productos a sus clientes.

Una compañía de seguros es la empresa especializada en el contrato de seguro. Su actividad es una operación para acumular riqueza, a través de las aportaciones de muchos sujetos expuestos a eventos económicos desfavorables, para destinar lo así acumulado, a los pocos a quienes se presenta la necesidad. Sigue el principio de mutualidad, buscando la solidaridad entre un grupo sometido a riesgos.

Esta mutualidad se organiza empresarialmente, creando un patrimonio que haga frente a los riesgos. El efecto desfavorable de estos riesgos, considerados en su conjunto, queda aminorado sustancialmente, porque, para el asegurador, los riesgos individuales se compensan: sólo unos pocos asegurados los sufren, frente a los muchos que contribuyen al pago de la cobertura. Ello permite una gestión estadística del riesgo, desde el punto de vista económico, aunque se conserve individualmente desde el punto de vista jurídico.

La técnica del seguro se basa en el pago anticipado de los recursos que se invierten a largo plazo, fijándose reservas especiales, las llamadas provisiones técnicas, que garantizan, cuando ocurran eventos dañosos, el pago de las indemnizaciones por siniestro.

Por el Contrato de Seguro, el Asegurador o Compañía de Seguros, al recibir una prima en concepto de pago, se obliga frente al Asegurado a indemnizarle según lo pactado, si deviene el evento esperado. Todo esto debe quedar claramente establecido entre el Asegurado y la Compañía de Seguros en una póliza o contrato.

La actividad aseguradora es uno de los tres pilares de los mercados financieros, junto con el mercado de crédito o bancario y los mercados de valores o de instrumentos financieros.

Su importancia estratégica, social y económica, lleva a que estén sometidas a estricta supervisión administrativa con reglas propias de funcionamiento, control e inspección.

En Ecuador existen varias compañías de Seguros, que constantemente están buscando oportunidades de mejoras, en su mayoría manejan ramos para cubrir seguros empresariales y seguros individuales. Los principales ramos son: Vida, incendio, vehículos, y Salud ³⁵.

³⁵ Tipos de Seguros que se manejan en el Mercado Ecuatoriano. www.ecuasuiza.com

1.5.1.8 Microseguros

1.5.1.8.1 Definiciones de los microseguros según MIA (Micro Insurance Academy)

La Academia de microseguro es una sede en Nueva Delhi que promueve la confianza caritativa dedicada a la evidencia basada en estudios, capacitación y servicios de asesoramiento para crear las unidades de microseguro para servir a los pobres.

1. El microseguro es un seguro con primas bajas y bajas coberturas. En esta definición, "micro" se refiere a la transacción financiera pequeña que cada póliza de seguro genera. El Reglamento de Microseguros, emitido en 2005 por la Reguladora de Seguros de la India y la Autoridad de Desarrollo (IRDA), por ejemplo, ha adoptado la definición en la explicación de "productos de microseguros" como se define dentro de los mínimos y máximos de las coberturas. La caracterización IRDA de microseguros por las características del producto se complementa con la definición de las agencias de los microseguros, los designados por y en nombre de una compañía de seguros, para la distribución de productos de microseguros (y sólo esos productos).

2. El microseguro es un mecanismo financiero para proteger a las personas de bajos ingresos contra peligros específicos, a cambio de pagos de las primas regulares proporcionales a la probabilidad y costo del riesgo involucrado (Churchill, 2006) El autor de esta definición añade que el microseguro no se refiere a: (i) el tamaño de la compañía de riesgo (algunos son pequeños e incluso informal, otras grandes empresas), (ii) el alcance de los riesgos (los riesgos propios de ninguna manera son "micro" a las familias que la experiencia de ellos); (iii) el canal de distribución: se puede entregar a través de una variedad de canales diferentes, incluyendo sistemas de la pequeña comunidad basada en las cooperativas de crédito u otros tipos de instituciones

de microfinanzas, pero también por enormes empresas multinacionales de seguros, etc¹⁶.

3. El microseguro es sinónimo de comunidad basada en los acuerdos de financiación (Preker, 2002), incluidos los fondos de salud de la comunidad, las organizaciones mutuales de salud, seguro de salud rurales, los fondos rotatorios de drogas, y la participación de la comunidad de usuarios en la gestión de tasas. La mayoría de los regímenes de financiación comunitaria han evolucionado en el contexto de graves limitaciones económicas, la inestabilidad política y la falta de buen gobierno. La característica común a todos, es la participación activa de la comunidad en la recaudación de ingresos, la puesta en común, la asignación de recursos y, con frecuencia, la prestación de servicios.

4. El microseguro es el uso de los seguros como un instrumento económico en el "micro" (es decir, menor a la nacional) el nivel de la sociedad (Dror y Jacquier, 1999). Esta definición integra los enfoques anteriores en un marco conceptual amplio. Fue publicado por primera vez en 1999, anteriores a los otros tres enfoques, y se ha observado que el primer uso registrado del término "micro-seguros". Bajo esta definición, las decisiones de los microseguros se realizan dentro de cada unidad, (y no muy lejos, a nivel de gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales que ofrecen apoyo en las operaciones, etc.)

¹⁶ Fundación Munich y Plaza y Valdés Editores (2009). Protegiendo a los pobres. Un compendio sobre microseguros, Craig Churchill (Ed.) www.munichre-foundation.com

1.5.1.8.2 Otras definiciones de Microseguros

Para entender la incursión en el mercado de Microseguros, identificamos la definición de algunos expertos de Microseguros:

Brown, Green y Lindquist:

“Los microseguros se refieren a un servicio financiero que utiliza la compartición de riesgos para compensar a personas o grupos que se han visto afectados perjudicialmente por un riesgo o evento específico. Las personas afectadas por un siniestro se benefician de los aportes de muchos otros. La parte “micro” de la definición se refiere a la serie subordinada de productos de seguros que están diseñados para ser beneficiosos y asequibles para personas o grupos que perciben bajos ingresos”.

“... la protección de las personas de bajos ingresos contra peligros específicos a cambio de pagos especiales regulares proporcionales a la probabilidad y costo del riesgo involucrado” - Draft Donor Guidelines, CGAP Working Group (2003)

“... ni un producto ni una línea de productos específicos. Tampoco está limitado a un tipo de prestador específico. El Microseguro es la cobertura a un segmento específico del mercado, es decir, a personas de bajos ingresos” - Documento de IAIS Issues (2007)

Se debe identificar que esta diversificación de seguros, ofrece una alternativa para explorar nuevas opciones a ciertos segmentos de clientes.

”La innovación en los mercados de la base de la pirámide exige inversiones significativas en la educación de los clientes en cuanto al uso adecuado y a los

beneficios de productos y servicios específicos". C.K. Prahalad, La oportunidad de negocios en la base de la pirámide.

Siguiendo el ejemplo de otros países, como es el caso de Colombia, que explotó y comercializó el mercado de Microseguros.

"En Colombia las compañías de seguros entendieron que si querían hacer crecer su negocio, tenían que dejar de competir vía precio por los mismos clientes y en los mismos ramos. Por esto, el sector asegurador ha enfocado sus esfuerzos hacia la población de bajos ingresos, un mercado que había ignorado por mucho tiempo¹⁸."

"Colombia ha avanzado más rápidamente en este tema que otras regiones, ya que el 8,4% de la población de la base de la pirámide ya se encuentra cubierta por algún tipo de microseguros en Colombia, mientras que en América Latina este indicador es de 6,8%, en África de 1,3% y en Asia de 2,5%.

El potencial de la base de la pirámide se explica muy bien a través de la experiencia de Suramericana. En tan solo seis meses, esta aseguradora logró colocar 40.000 pólizas de microseguros, mientras que con bancaseguros colocaron 50.000 pólizas en prácticamente una década.

Muchas aseguradoras están buscando activamente alianzas con empresas de servicios públicos, microfinancieras y, en general, entidades que tengan una buena base de clientes en estratos bajos así como un esquema eficiente de recaudo y distribución. Es por esto que la comercialización de seguros será cada vez más fuerte en entidades como almacenes de retail, juegos de azar

¹⁸ Demanda del Microseguro. (n.d), de www.microseguro.info

(vía baloto) e incluso compañías de telefonía celular ante la alta penetración que tienen en estratos bajos.

La tarea de sensibilizar a la población sobre los beneficios del seguro llevará tiempo y costos considerables.

En los estratos bajos esta labor será más ardua. Un estudio sobre el consumidor de seguros elaborado por Remolina Estrada y Sönarservices, encontró que si bien los hogares de más bajos ingresos son los más expuestos a los riesgos y los que utilizan las estrategias más perversas para cubrirlos, son también los que más subestiman los riesgos a los cuales están expuestos y por tanto tienen menor cubrimiento de seguros.

Por esto, la industria aseguradora tiene el reto y la oportunidad de seguir desarrollando productos innovadores para los estratos bajos con el fin de popularizar el seguro.

Los avances efectuados hasta el momento demuestran que los microseguros son un negocio rentable que contribuye a la reducción de la pobreza, ya que pueden ayudarle a los estratos bajos de la población a proteger los progresos que han logrado. De hecho, los microseguros podrían contribuir a reducir las tasas de interés de los créditos dado que los clientes serían percibidos como menos riesgosos.” Roberto Junguito, presidente ejecutivo de Fasecolda.

“Los microseguros deben ser productos sencillos para cubrir una necesidad específica. Hay que tangibilizar el producto para mostrarle al usuario su utilidad. Incluso, hay que modificar el lenguaje complicado de los seguros y hablar de servicios”. Manuel Obregón Trillos, Presidente de Chubb.

“Este nicho ha demostrado ser muy rentable. Ante los altos volúmenes, la siniestralidad ha tenido un buen comportamiento. Además, la gente ha sido muy cumplida con los pagos pues no quieren perder los beneficios del seguro”.
Germán Ariza, Gerente de canales alternativos de Mapfre.

Cuando la organización desea implementar un nuevo producto o servicio, debe revisar los requisitos que lo definirán, de acuerdo a lo indicado por la norma ISO 9001 en el numeral 7.2. Procesos relacionados con el cliente y 7.2.2 Revisión de requisitos relacionados con el producto.

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente¹⁹.

1.5.1.8.3 Comercialización de Microseguros

La selección de un modelo para la incursión en microseguros como actividad dentro de un plan estratégico garantiza el éxito.

Existen varios modelos de provisión (venta) de seguros:

- ❑ Modelo de servicio completo.- La Aseguradora comercial desarrolla el seguro, realiza la comercialización, recibe el siniestro y paga la indemnización.

- ❑ Modelo Socio-Agente.- Intervienen una Aseguradora comercial y una organización financiera que actúa como agente de ventas.

¹⁹ Norma ISO 9001 Especificaciones y requisitos para un efectivo Sistema de Gestión de Calidad.

- ❑ Modelo del proveedor en salud.- Intervienen Aseguradora- Médicos-Hospital.
La Aseguradora y el proveedor son la misma entidad.

Modelos de Provisión (Venta)

Modelo	Características
Servicio completo de seguro (Aseguradora comercial)	Una compañía de Seguros se hace cargo de todo lo relativo a la venta del seguro: Desarrollo del producto Mercadeo Servicio Evaluación y pago de los reclamos
Socio-agente (Aseguradora comercial e Institución financiera)	Consiste en la asociación de una institución microfinanciera y una Aseguradora. La IMF se encarga de la venta del Seguro La Aseguradora del diseño del producto
Grupos Comunitarios de base (Mutualista)	Las mismas personas aseguradas son los dueños de la aseguradora y administran el esquema Asociaciones mutuales
Del proveedor (Aseguradora-médicos-hospital)	Se utiliza sobre todo para el seguro de salud y consiste en que la aseguradora y el proveedor de servicios de salud es la misma entidad

De estos modelos es más usado es el Modelo Socio Agente. Las incursiones en Microseguros de países como Colombia, Perú y Bolivia, lo demuestran³¹.

Los beneficios de este modelo son:

- ❑ Existen ganancias para los diferentes participantes de ese mercado:
 - Población de menores recursos son incorporados al mercado y mejoran sus niveles de vida al poder estar cubiertos contra imprevistos.
 - Agentes (cooperativas) se minimiza el impacto del deterioro de la cartera de los agentes por los siniestros ocurridos. Incrementa la gama de servicios para ofrecer a sus clientes.

Empresas de seguros, acceden a nuevos mercados con mejor información de sus clientes.

- ❑ Economías de escala que reducen los costos y hacen que los productos sean económicamente factibles.
- ❑ No se necesita invertir en recursos para obtener una buena estructura operativa

Según datos de FASECOLDA, en cuanto a los canales de distribución, las cooperativas fueron uno de los medios de comercialización de microseguros más utilizados. Las microfinancieras y/o Organizaciones No Gubernamentales así como la venta directa alcanzaron 18 por ciento, bancaseguros 11 por ciento y las facturas públicas 9 por ciento.

³¹ Monique Cohen, Jennefer Sebstad. (n.d.). La demanda del microseguro.

Perú y Colombia llevan la delantera en la cobertura de microseguros en Latinoamérica, señaló un estudio del Centro de Microseguros que incluyó a países como Venezuela, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Guatemala entre otros¹⁴.

1.5.1.8.4 Primas de Microseguros

1.5.1.8.4.1 Introducción

El análisis de las opciones de los servicios y coberturas que se incluyen en la definición de un producto, establecen valores adecuados para la venta de Microseguros.

El equilibrio de las tarifas para las primas de las pólizas de seguros son reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, de acuerdo al capítulo VIII De las Pólizas y Tarifas, art. 53 del Reglamento a la ley de seguros:

Art. 53.- Las tarifas de primas deben observar que la prima y riesgo presenten una correlación positiva de acuerdo con las condiciones objetivas del riesgo. La tarifa debe aglutinar el costo del riesgo y los costos de operación, tales como: gastos de adquisición, administración, redistribución de riesgos y utilidad razonable, siempre bajo el régimen de libre competencia²⁶.

1.5.1.8.4.2 Resultados Técnicos

¹⁴ Fasecolda (Federación de Aseguradores Colombianos) Microseguros: Una estrategia para reducir la pobreza, obtenida el 27 de agosto de 2009 de http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20PDF/comunicado_de_prensa_microseguros.pdf

²⁶ Ley General de Seguros – Codificación, Reglamento a la Ley General de Seguros, Legislación sobre el Contrato de Seguros – Decreto Supremo 1147. <http://www.superban.gov.ec>

Para determinar la prima acorde al servicio es indispensable conocer que La prima es el monto de dinero que se cobra por asumir los riesgos del asegurado. Técnicamente se establecen las siguientes primas:

- ❑ Prima Pura de Riesgo.- Cubre sólo el costo de los siniestros generados por el total de unidades expuestas al riesgo.
- ❑ Prima Neta o Prima de Tarifa.- Incluye, además de la cantidad necesaria para el pago de los siniestros, una cantidad adicional para los gastos de adquisición, administración y utilidad.
- ❑ Prima Total.-Resulta de sumar a las primas de tarifa los impuestos de ley¹⁷.

El establecer una prima pura en la cual se enmarque la probabilidad de que ocurra una eventualidad puede garantizar que las compañías de seguros generen las ganancias necesarias para mantenerse en este tipo de productos. “La prima pura de un riesgo individual se obtiene multiplicando la probabilidad de fallecimiento de acuerdo a la edad y sexo de la persona por el monto del beneficio²⁷”.

Al sacar un nuevo producto o servicio la organización debe preocuparse por establecer tarifas acordes a la capacidad de pago del potencial cliente, como indica la norma ISO 9001 en la norma 7.2. Procesos relacionados con el cliente y 7.2.2 Revisión de requisitos relacionados con el producto.

¹⁷ Publicación de Erick Schulze Muñoz, Consultor en Estadística, Seguros y Microseguros (2008). Implementación de Servicios de Microseguros en FOLADE. La Paz, Bolivia.

²⁷ Protegiendo a los Pobres Un Compendio del Microseguro
http://www.microseguros.info/uploads/media/20090706_MICompendiumES_small.pdf.

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente¹⁹.

1.5.1.8.5 Tecnología

La implementación de procesos automatizados para la gestión de microseguros, aportan agilidad e integridad en las operaciones de la empresa.

"La tecnología no es sólo un privilegio de los aseguradores. En la actualidad, los clientes también quieren beneficiarse de su uso en la calidad del producto. Aún el mercado de bajos ingresos tiene un acceso cada vez mayor a la tecnología, como teléfonos móviles e Internet. Las nuevas tecnologías no sólo aumentan la eficiencia del microseguro y reducen sus costos y primas.

También son una manera de ampliar la cobertura para los pobres e introducir productos asequibles para satisfacer sus necesidades primarias²⁸".

"Varias empresas han optado por la automatización del llamado Business Process Management (BPM), para así poder aumentar su capacidad de respuesta y mejorar los niveles de eficiencia en sus operaciones²⁹."

En la actualidad existe un gran nivel de competitividad, lo que hace imperativo la implementación de nuevas tecnologías orientadas a mejorar y agilizar las operaciones de microseguros para establecer una diferencia competitiva, ofreciendo calidad de servicio en la pre y post venta de seguros, así como la posibilidad de analizar en tiempo real la situación financiera de los productos

¹⁹ Norma ISO 9001 Especificaciones y requisitos para un efectivo Sistema de Gestión de Calidad.

²⁸ Craig Churchill, experto en microseguro de la OIT, http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information

²⁹ David Rodríguez Andara, <http://www.dinero.com.ve/213/portada/informe8.html>

comercializados y el nivel de aceptación a través de los indicadores generados por herramientas de business intelligence³⁰.

1.5.1.9 Estrategias de Mercadeo

El diseño de estrategias de mercadeo orientadas a la difusión, concientización, y aceptación a través de canales y mecanismos innovadores, propiciara el desarrollo y colocación de nuevos productos.

1.5.1.9.1 Definiciones de estrategias de mercadeo

Una buena estrategia de mercadeo garantiza la aceptación de un producto o servicio, ya que permite identificar el tipo de cliente y las necesidades que como empresa se quieren satisfacer.

“Aunque el objetivo final del marketing consista en presentar productos a los consumidores que ya están dispuestos a comprar, a veces los productos o servicios exigen un empujón adicional. Cuando eso ocurre, el profesional de marketing necesita tener ideas creativas para aguantar la situación hasta que el mercado vuelva al punto en el que estaba o la empresa sea capaz de cambiar de dirección estratégica, tal y como explican expertos de Wharton y profesionales del área de marketing. “Desde el punto de vista del profesional de marketing, a veces parece imposible vender determinado producto o servicio. Pero, si pensáramos un poco más al respecto, veremos que hay incontables tipos diferentes de clientes ahí fuera.

³⁰ John Wipf, Denis Garand. Indicadores de desempeño para microseguros.

Si el consumidor no está comprando, muchas veces eso puede ser señal de que la empresa está orientada a la clientela errónea. “Todos conocemos la idea de que lo que es basura para un hombre es un verdadero tesoro para otro. Basta con encontrar la persona que valora aquello que usted desprecia”, bromea Zhang. Para encontrar a esa persona, la empresa necesita estudiar el mercado en que actúa y su clientela, descubrir por qué su producto está, o no, atrayendo la atención de determinados segmentos, y decidir a continuación qué botones debe apretar para mantener entusiasmados a sus clientes. “Recurrir a una estrategia antigua de marketing como es el proceso sistemático y riguroso de segmentación, orientación específica y posicionamiento es mucho más fácil que encontrar a alguien que valore su basura”, dice Zhang. “Vender es siempre difícil si usted no conoce bien a sus clientes y si sus proyecciones se basan simplemente en su propia experiencia e intuición. El individuo piensa así: ‘Si yo odio eso, todo el mundo debe odiar eso también’. Sin embargo, eso no siempre es verdad”. John Zhang, profesor de Marketing de Wharton

“Los profesionales de marketing que se coloquen en el lugar del cliente y razonen de forma crítica. “Usted verá que vender, sea lo que sea, tal vez no es tan difícil de esta manera”. John Zhang, profesor de Marketing de Wharton

“El consumidor está siempre dispuesto a rendirse a una empresa que consiga transmitir su mensaje.” Erin Armendinger, directora-gerente del Proyecto de Comercio Jay H. Baker, de Wharton

Una buena estrategia de mercadeo también permite posicionar el producto o servicio.

“La crisis global puso de manifiesto la debilidad (o la inexistencia) de estrategias de marketing en muchas empresas. Ahora, en un nuevo contexto más competitivo que nunca, la clave radica en el posicionamiento

La conocida frase de W. Buffet "Sólo cuando baja la marea se sabe quién nadaba desnudo" referida a los efectos de la crisis financiera, también puede aplicarse a lo que la crisis ha puesto en evidencia sobre las estrategias de muchas compañías.

Describamos brevemente la situación. Hace ya años que entramos en una era hiper competitiva, en la que para cada producto o servicio, hay decenas de empresas que lo ofrecen en todo el mundo, compitiendo las 24 horas del día, los 365 días de año. Y todas con un nivel de calidad más que aceptable pues el acceso a la tecnología y la mejora continua se ha democratizado.

Hemos pasado de un entorno controlado por los oferentes a uno controlado por los demandantes. Así, pues, son ellos los que dan o quitan el éxito. Quien crea que este diagnóstico es extremista, puede pasear por los pasillos de cualquier supermercado, o revisar el suplemento de autos cero kilómetro del diario, o la grilla de canales de su TV por cable.

Así pues, queda claro que ya no se trata sólo de ofrecer el mejor producto o servicio, se trata de que los clientes potenciales lo perciban como tal.

También queda claro que el problema, más que conocer cuáles son las necesidades del cliente, es sobresalir de forma clara y preferencial de esa masa de ofertas que está tratando de satisfacer las mismas necesidades. Así, se hace imprescindible crear una posición específica y diferencial en la mente de los clientes, para instalarnos y mantenernos allí con una "marca a fuego" y en un lugar preferente con relación a la que ocupan los competidores.

Para intentarlo, hay que tener presente algo que para muchos es todavía difícil de aceptar: el marketing no es una guerra de productos; es una guerra de percepciones. El posicionamiento, tal como lo definió Jack Trout, es uno de los conceptos más utilizados y menos comprendidos. No es algo que se hace con el producto o la empresa, ni se refiere al ámbito geográfico en el que estará presente, ni a la cuota de mercado que se controla.

El posicionamiento parte de un producto, pero no se refiere al Producto, sino a lo que se hace en la mente de los clientes potenciales en relación con él.

El posicionamiento es algo (una posición ventajosa) que hay que fijar en la mente de los clientes, para que cuando surja la necesidad, ésta venga "atada" a nuestra propuesta, antes que a la de otro competidor. El posicionamiento es la esencia de la diferenciación. Por lo tanto, debe ser la referencia del plan estratégico. Es más que una estrategia de marketing, determina la estrategia del negocio." Roberto De Stefano, Socio Fundador de Positioning, socio de Trout & Partners Group para Mercosur y Centroamérica. Profesor del Área Dirección de Marketing de ESADE Business School, en el contenido de su tesis

La comunicación con el cliente juega un rol importante, de acuerdo a lo indicado por la norma ISO 9001 en el numeral 7.2. Procesos relacionados con el cliente y 7.2.3 Comunicación con el cliente¹⁹.

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación a los clientes relativas a:

- La información sobre el producto.
- Las consultas
- La retroalimentación del cliente

¹⁹ Norma ISO 9001 Especificaciones y requisitos para un efectivo Sistema de Gestión de Calidad.

Una buena estrategia de mercadeo permite conocer las necesidades de cada individuo y así proveer los lineamientos para ofrecerlas en un producto y servicio, lo que puede garantizar la demanda de un nuevo producto.

“Los productos que desarrollamos en Alianza Seguros están basados en estudios que se efectúan para saber las necesidades específicas de cada asegurado” Ing. Marcelo Galiano, Gerente Comercial de Alianza Seguros.

Se debe tener presente el análisis de la demanda, el pensamiento y costumbres del futuro cliente, desde el punto de vista de su educación, nivel de pobreza e incluso de la región, de esta manera se complementa el conocimiento de lo que debe contener el producto o servicio a ofertar, para no implementar algo que se considere innecesario desde todo punto de vista.

Un estudio sobre el Pulso del Cliente (Pulse Clients) demostró una correlación positiva entre Educación y Comprensión de los Seguros (Manje & Craig Churchill 2002)

“Por ahora, preferiría trabajar hacia incrementar mis ingresos, mi base de activos y sustento, recién después podré pensar en seguros” (Manje & Craig Churchill 2002)

La cultura de la religión, las políticas gubernamentales, la solidez de los vínculos familiares y las redes sociales todas impactan en la demanda. (Manje & Craig Churchill 2002)

El objetivo final al crear un servicio es no complicarse y entender que el Microseguro debe ser sencillo de entender para el consumidor.

“Lo que nosotros siempre hemos visto es que el producto de microseguros debe ser lo más sencillo posible, es lo que va a ser tu mejor producto; pero nos costó mucho trabajo que realmente las aseguradoras entendieran nuestro mercado, como pasa en todas partes del mundo.” Tomado de artículo en la web de una entrevista con Mariana Torres de COMPARTAMOS, México.

En cuanto al cliente, según el estudio, la estrategia más adecuada pasa siempre por apostar por él, contar con herramientas de gestión avanzada de clientes, desarrollar servicios adaptados a los distintos segmentos, identificar a los clientes más rentables y fortalecer la fidelización, entre otras medidas. Susana Pérez, directora de INESE (Grupo Editorial del Sector Asegurador), comenta que "el objetivo de este estudio es analizar la situación actual y las perspectivas futuras del sector asegurador frente a la crisis, explorando las oportunidades y estrategias del mercado y proponiendo recomendaciones".

1.5.1.9.2 Medios de comunicación

La adecuada selección de los medios de comunicación en una estrategia de Marketing garantiza la difusión y posicionamiento de un producto o servicio. Los medios de comunicación son el canal que especialistas en mercadotecnia y publicistas utilizan para transmitir un determinado mensaje a su mercado meta, por tanto, la elección del o los medios a utilizar en una campaña publicitaria es una decisión de suma importancia porque repercute directamente en los resultados que se obtienen con ella.

Por ello, tanto especialistas en mercadotecnia como publicistas deben conocer cuáles son los diferentes **tipos de medios de comunicación**, en qué consisten y cuáles son sus ventajas y desventajas, con la finalidad de que puedan tomar las decisiones más acertadas al momento de seleccionar los medios que van a utilizar.

Tipos de Medios de Comunicación:

En primer lugar, cabe señalar que los medios de comunicación se dividen, de forma general, en tres grandes grupos (según los *tipos de medios de comunicación* que engloban):

- **Medios Masivos:** Son aquellos que afectan a un mayor número de personas en un momento dado. También se conocen como medios medidos²⁰.
- **Medios Auxiliares o Complementarios:** Éstos afectan a un menor número de personas en un momento dado. También se conocen como medios no medidos²¹.
- **Medios Alternativos:** Son aquellas formas nuevas de promoción de productos, algunas ordinarias y otras muy innovadoras²².

En segundo lugar, cada uno de estos grupos incluye una diversidad de tipos de medios de comunicación, como se podrá ver en detalle a continuación:

Medios Masivos: Dentro de este grupo se encuentran los siguientes tipos de medios de comunicación:

²⁰ Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, 2004.

²¹ Publicidad, de O'Guinn Thomas, Allen Chris y Semenik Richard, International Thomson Editores, 1999.

²² Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002.

❏ **Televisión:** Es un medio audiovisual masivo que permite a los publicistas desplegar toda su creatividad porque pueden combinar imagen, sonido y movimiento.

Según Lamb, Hair y McDaniel, las emisoras de televisión abarcan la televisión de cadena o red (ABC, CBS, NBC y Fox Network), las estaciones independientes, la televisión por cable y un relativo recién llegado, la televisión satelital de emisión directa²². Sus principales ventajas son: buena cobertura de mercados masivos; costo bajo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; atractivo para los sentidos.

Entre sus principales limitaciones se encuentran: Costos absolutos elevados; saturación alta; exposición efímera, menor selectividad de público.

❏ **Radio:** Es un medio "solo-audio" que en la actualidad está recobrando su popularidad.

Según Lamb, Hair y McDaniel, escuchar la radio ha tenido un crecimiento paralelo a la población sobre todo por su naturaleza inmediata, portátil, que engrana tan bien con un estilo de vida rápido.

Además, según los mencionados autores, los radio escuchadores tienden a prender la radio de manera habitual y en horarios predecibles. Los horarios más populares son los de "las horas de conducir", cuando los que van en su vehículo constituyen un vasto auditorio cautivo²².

²² Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002.

Sus principales ventajas son: buena aceptación local; selectividad geográfica elevada y demográfica; costo bajo. Además, es bastante económico en comparación con otros medios y es un medio adaptable, es decir, puede cambiarse el mensaje con rapidez.

Sus principales limitaciones son: Solo audio; exposición efímera; baja atención (es el medio escuchado a medias); audiencias fragmentadas²³.

■ Periódicos: Son medios visuales masivos, ideales para anunciantes locales.

Sus principales ventajas son: flexibilidad; actualidad; buena cobertura de mercados locales; aceptabilidad amplia; credibilidad alta. Además, son accesibles a pequeños comerciantes que deseen anunciarse²⁰.

Entre sus principales limitaciones y desventajas se encuentran: vida corta; calidad baja de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar físico y no es selectivo con relación a los grupos socioeconómicos.

■ Revistas: Son un medio visual "masivo-selectivo" porque se dirigen a públicos especializados pero de forma masiva, lo que les permite llegar a más clientes potenciales.

²³ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, 2003.

²⁰ Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, 2004.

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, son de lectura confortable además de que permiten la realización de gran variedad de anuncios²⁰:

- Desplegados: Anuncios que se desdoblán en 3 o 4 páginas.
- Gate Folder: Parecido al anterior pero este es desprendible.
- Booklets: Anuncios desprendibles en forma de folleto.
- Cuponeo: Cupón desprendible, además del anuncio impreso.
- Muestreo: Cuando en el anuncio va una pequeña muestra del producto.

Sus principales ventajas son: selectividad geográfica y demográfica alta; credibilidad y prestigio; reproducción de calidad alta; larga vida y varios lectores del mismo ejemplar físico.

Sus limitaciones son: larga anticipación para comprar un anuncio; costo elevado; no hay garantía de posición²³.

- ❑ Internet: Hoy en día, el internet es un medio audiovisual interactivo y selectivo, que dependiendo del tipo de producto y la audiencia al que va dirigido, puede llegar a una buena parte de los clientes potenciales.

Para emplear este medio, los anunciantes necesitan colocar un sitio web en la red para presentar sus productos y servicios. Luego, deben promocionarlo (para atraer a la mayor cantidad de visitantes interesados en lo que ofrecen), primero, posicionándolo entre los primeros resultados de búsqueda de los principales buscadores

²³ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, 2003.

(Google, Yahoo, Altavista, MSN) para llegar al 85% de personas que utilizan esos recursos para encontrar lo que buscan en internet; y segundo, colocando en otros sitios web (relacionados directa o indirectamente con sus productos o servicios), uno o más de los siguientes elementos publicitarios: banners, botones, pop-ups y pop-unders, mensajes de texto y otros, con la finalidad de atraer a la mayor cantidad de personas interesadas.

Las ventajas de este medio son: selectividad alta; costo bajo; impacto inmediato; capacidades interactivas²³.

Entre sus principales limitaciones se encuentran: público pequeño; impacto relativamente bajo; el público controla la exposición.

- ❑ **Cine:** Es un medio audiovisual masivo que permite llegar a un amplio grupo de personas "cautivas" pero con baja selectividad. Sus ventajas son: Audiencia cautiva y mayor nitidez de los anuncios de color.

Entre sus desventajas se encuentran: poco selectivo en cuanto a sexo, edad y nivel socioeconómico, y es bastante caro²⁰.

Medios Auxiliares o Complementarios: Este grupo de medios incluye los siguientes tipos de medios de comunicación:

²⁰ Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, 2004.

- **Medios en Exteriores o Publicidad Exterior:** Es un medio, por lo general, visual que se encuentra en exteriores o al aire libre.

Según Lamb, Hair y McDaniel, es un medio flexible, de bajo costo, capaz de asumir una gran variedad de formas. Los ejemplos incluyen: espectaculares, escritura en el cielo, globos gigantes, minicarteles en centros comerciales y en paradas de autobuses y aeropuertos, y anuncios en los costados de los autos, camiones y autobuses, e incluso en los enormes depósitos o tanques de agua²².

Sus ventajas son: flexibilidad alta; exposición repetida; bajo costo; baja competencia de mensajes; buena selectividad por localización.

Algunas de sus desventajas son: No selectivo en cuanto a edad, sexo y nivel socioeconómico, no tiene profundos efectos en los lectores, se le critica por constituir un peligro para el tránsito y porque arruina el paisaje natural²⁰.

- **Publicidad Interior:** Consiste en medios visuales (y en algunos casos incluyen audio) colocados en lugares cerrados donde las personas pasan o se detienen brevemente.

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, ésta publicidad se coloca en: Estadios deportivos; plazas de toros; interior de los camiones; trolebuses y tranvías urbanos; la parte inferior de pantallas

²² Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002.

²⁰ Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, 2004.

cinematográficas (marquesinas luminosas) y el interior del metro, ya sea dentro de los vagones o en los andenes.

Sus ventajas son: bajo costo, audiencia cautiva, selectividad geográfica.

Sus desventajas son: no da seguridad de resultados rápidos, no llega a profesionales ni a empresarios, son muy numerosos y tienden a parecerse tanto que se confunden²⁰.

❏ **Publicidad Directa o Correo Directo:** Este medio auxiliar o complementario consiste, por lo general, en enviar un anuncio impreso al cliente potencial o actual.

Según Laura Fischer y Jorge Espejo, la publicidad directa emplea muchas formas (por ejemplo, tarjetas postales, cartas, catálogos, folletos, calendarios, boletines, circulares, anexos en sobres y paquetes, muestrarios, etcétera). La más usual es el folleto o volante²⁰.

Sus ventajas son: selectividad de público alta; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite personalizar.

²⁰ Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, 2004.

Sus limitaciones son: costo relativamente alto por exposición; imagen de "correo basura"²³.

Medios Alternativos: Son aquellos medios que no se encuentran en las anteriores clasificaciones y que pueden ser muy innovadores.

Según Lamb, Hair y McDaniel, dentro de este grupo se encuentran los siguientes tipos de medios de comunicación

- ☒ Faxes.
- ☒ Carritos de compras con vídeo en las tiendas comerciales.
- ☒ Protectores de pantallas de computadoras.
- ☒ Discos compactos.
- ☒ Kioscos interactivos en tiendas departamentales.
- ☒ Anuncios que pasan antes de las películas en los cines y en los video casetes rentados.

Además, según los mencionados autores, casi cualquier cosa puede convertirse en un vehículo para exhibir publicidad²². Por ejemplo, los elevadores (ascensores) incluirán o ya incluyen pantallas para exhibir noticias, información y publicidad para captar la atención de trabajadores de altos ingresos en los grandes edificios de oficinas.

1.5.1.9.3 Proceso de un plan de mercadeo

²³ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, 2003.

²² Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002.

La adecuada selección de estrategias de Marketing y la orientación de las mismas garantiza alcanzar los objetivos establecidos.

Como se menciona en el libro "Marketing en el siglo XXI" de Rafael Muñiz: Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

En el capítulo de marketing estratégico se han señalado los distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que establezcamos esté correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- ❑ La definición del público objetivo (*target*) al que se desee llegar.

- ❑ El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas y distribución).
- ❑ La determinación del presupuesto en cuestión.
- ❑ La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- ❑ La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven²⁴.

A título informativo indicamos a continuación algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí:

- ❑ Conseguir un mejor posicionamiento en buscadores.
- ❑ Eliminar los productos menos rentables.
- ❑ Modificar productos.
- ❑ Ampliar la gama.
- ❑ Apoyar la venta de los más rentables.

²⁴ Kotler, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Santafé de Bogotá. 1988.

- ❑ Centrarnos en los canales más rentables.
- ❑ Apoyar la venta de productos «niño».
- ❑ Cerrar las delegaciones menos rentables.
- ❑ Apoyar el punto de venta.
- ❑ Modificar los canales de distribución.
- ❑ Mejorar la eficiencia de la producción.
- ❑ Modificar los sistemas de entrega.
- ❑ Retirarse de algunos mercados seleccionados.
- ❑ Especializarse en ciertos productos o mercados²⁵.

1.5.2 Marco Conceptual.

Microseguros.- El microseguro es un SEGURO diseñado para satisfacer necesidades de protección para personas o grupos de personas de bajos ingresos.

Póliza de Seguros.- El contrato de seguros implica cierta aleatoriedad, es decir, el hecho asegurado debe ser posible pero incierto durante un periodo de tiempo y no dependerá de la acción del asegurado o asegurador.

Prima.- Es la cuota económica que tiene que aportar el asegurado a la empresa aseguradora para que esta le otorga la cobertura de riesgo.

²⁵ Kotler, P. Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control. Sexta edición 1992

Siniestro.- Es un proceso que produce daños, los cuales están asegurados y garantizados en la póliza hasta determinado monto.

Riesgo.- La exposición a una eventualidad que puede resultar desfavorable.

El beneficiario.- La persona que recibe la cantidad de beneficios cuando un evento asegurado ocurra.

Broker de seguro.- Corredor de seguros y reaseguros. Persona o empresa que media entre compradores y vendedores en virtud de tener un gran conocimiento de un determinado mercado, cobrando unas comisiones por su intermediación. A diferencia del *agente*, el broker no actúa en nombre de ninguna de las partes implicadas en el contrato.

Prima Pura de Riesgo.- Cubre sólo el costo de los siniestros generados por el total de unidades expuestas al riesgo.

Bases técnicas.- Nombre que en España reciben los cálculos actuariales que, para cada ramo o modalidad de seguro, dan origen a la determinación de las primas y recargos.

Plan.- Representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos.

Planeación.- Implica el proceso requerido para la elaboración del plan.

Planificación.- Representa el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad.

Estrategia.- La forma de alcanzar los objetivos.

Planeación estratégica.- Proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes.

Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales.

Participación de mercado.- Market Share, porcentaje de ventas de un producto o servicio que una empresa tiene con respecto a las ventas totales del mercado en el que participa.

Matriz FODA.- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

Es un ejercicio que se recomienda lleven a cabo todas las organizaciones ya que nos ayuda a saber en qué estado se encuentra y que factores externos la afectan.

1.6 Formulación de la Hipótesis y variables

1.6.1 Hipótesis General.

La planeación estratégica como modelo de gestión que considere la definición del producto, la capacidad operativa, los resultados técnicos, la estrategia de mercadeo, propiciará una eficiente y eficaz incursión en Microseguros.

1.6.2 Hipótesis Particular.

- ❑ El identificar los aspectos tanto internos como externos de la empresa, permitirá evaluar la capacidad para incursionar en los microseguros.
- ❑ El diseño de estrategias propiciará el desarrollo y colocación de nuevos productos dirigidos a la venta de Microseguros.
- ❑ La selección adecuada de un modelo de provisión propiciará la optimización de recursos.
- ❑ El conocimiento de las estrategias que han seguido otras compañías de seguros, orientará la incursión en Microseguros de Amazonas Compañía de Seguros.

Hipótesis Particulares

HP₁

El identificar los aspectos tanto internos como externos de la empresa, permitirá evaluar la factibilidad de incursionar en los microseguros

HP₂

El diseño de estrategias propiciará el desarrollo y colocación de nuevos productos dirigidos a la venta de Microseguros.

HP₃

La selección adecuada de un modelo de provisión propiciará la optimización de recursos.

HP₄

El conocimiento de las estrategias que han seguido otras compañías de seguros, orientará la incursión en Microseguros de Amazonas Compañía de Seguros.

1.6.3 Variables (Independientes y Dependientes)

Variable Independiente General

La planeación estratégica como base de un modelo de gestión que considere la definición del producto, la capacidad operativa, los resultados técnicos, la estrategia de mercadeo

Variables Independientes Particulares

VIP₁: El identificar los aspectos tanto internos como externos de la empresa.

VIP₂: El diseño de estrategias.

VIP₃: La selección adecuada de un modelo de provisión.

VIP₄: El conocimiento de las estrategias que han seguido otras compañías de seguros.

Variables Dependientes.

Variable Dependiente General

VDG: Una eficiente y eficaz incursión de Microseguros.

Variables Dependientes Particulares

VDP₁: Evaluar la factibilidad de incursionar en los microseguros.

VDP₂: Propiciar el desarrollo y colocación de nuevos productos dirigidos a la venta de Microseguros.

VDP₃: Propiciar la optimización de recursos.

VDP₄: Orientar la incursión en Microseguros de Amazonas Compañía de Seguros.

Variables Empíricas.

Variable Empírica de la variable Independiente General

VEVIG₁: La planeación estratégica como modelo de gestión.

VEVIG₂: Considerar las estrategias de mercado.

Variables Empíricas de las variables Independientes Particulares.

VEVIP₁: Identificar los aspectos tanto internos como externos de la empresa.

VEVIP₂: Diseñar estrategias.

VEVIP₃: Selección adecuada del modelo de provisión.

VEVIP₄: Conocer las estrategias que han seguido otras compañías de seguros

Variables Empíricas de la Variable Dependiente General

VEVDG: Eficiente y eficaz incursión en microseguros.

Variables Empíricas de las Variables Dependientes Particulares

VEVDP₁: Evaluar la factibilidad de incursionar en los microseguros.

VEVDP₂: Propiciar el desarrollo de nuevos productos dirigidos a la venta de Microseguros.

VEVDP₃: Propiciar la colocación de nuevos productos de microseguros.

VEVDP₄: Propiciar la optimización de recursos.

VEVDP₅: Orientar la incursión en Microseguros de Amazonas Compañía de Seguros.

Indicadores.

Indicadores para Variables Empíricas

Variables Empíricas de Variables Independientes Generales

(Ind. VEVIG₁) Lista de aplicación de estrategias para los modelos de gestión.

(Ind. VEVIG₂) Porcentaje de participación o cuota de mercado.

Variables Empíricas de Variables Independientes Particulares

(Ind. VEVIP₁ a): Identificar los aspectos internos de la empresa.

(Ind. VEVIP₂ b): Identificar los aspectos externos de la empresa.

(Ind. VEVIP₂): Lista de estrategias a implementar.

(Ind. VEVIP₃): Lista de modelos de provisión aplicados a microseguros.

(Ind.VEVIP₄): Lista de estrategias de microseguros aplicadas por otras compañías de seguros.

Variables Empíricas de Variables Dependientes Generales

(Ind. VEVDG) Porcentaje de rentabilidad de venta de microseguros.

Variables Empíricas de Variables Dependientes Particulares

(Ind. VEVDP₁) Lista de recursos disponibles de Amazonas Compañía de Seguros.

(Ind. VEVDP₂) Porcentaje de participación en el mercado asegurador ecuatoriano.

(Ind.VEVDP₃) Porcentaje de ventas sobre gastos.

(Ind.VEVDP₄) Lista de parámetros aplicables a Amazonas Compañía de Seguros.

ÍTEMS (PREGUNTAS) PARA PROVEER DE DATOS A LOS INDICADORES

Ítems (preguntas) para proveer de datos a los indicadores de VI Generales

(Ind. VEVIG₁) ¿Cuales son las estrategias que ha implementado la empresa para la incursión en microseguros?

(Ind. VEVIG₂) ¿Considera que en el plan estratégico se debe dar mayor énfasis a obtener participación en el mercado?

Ítems (preguntas) para proveer de datos a los indicadores de VI Particulares

(Ind. VEVIP₁ a) ¿Considera importante conocer la situación interna de la empresa?

(Ind. VEVIP₁ b) ¿Considera importante conocer el ambiente externo de la empresa?

(Ind. VEVIP₂) ¿Qué estrategias orientadas al microseguro se deben aplicar en la empresa?

(Ind. VEVIP₃) ¿Considera que el modelo de provisión (venta) debe seleccionarse de acuerdo a las estrategias elaboradas por la compañía?

(Ind. VEVIP₄) ¿Cree usted que las estrategias aplicadas por otras compañías que han incursionado en microseguros, podrían ayudar a Amazonas Compañía de Seguros para ingresar en este mercado?

Variables Empíricas de Variables Dependientes Generales

(Ind. VEVDG) ¿Considera usted que el cumplimiento de las metas de colocación de pólizas de microseguros, son el resultado de una eficiente y eficaz administración?

Ítems (preguntas) para proveer de datos a los indicadores de VD (Ítems Ind. IVEVD):

Variable Empírica los indicadores de VD General

(Ind. VEVDG) ¿Cuales son los parámetros para una eficiente y eficaz conceptualización de los microseguros ?

Ítems (preguntas) para proveer de datos a los indicadores de VD Particulares

(Ind. VEVD₁) ¿Los recursos tanto financieros, tecnológicos y humanos inciden en la factibilidad para incursionar en microseguros?

(Ind. VEVD₂) ¿Cree usted que definiendo adecuadas estrategias de mercadeo se puede obtener una mayor participación en el mercado?

(Ind. VEVD₃ a) ¿Cree que la elección del modelo de provisión idóneo puede maximizar las ventas de microseguros manteniendo o reduciendo los gastos para la empresa?

(Ind. VEVD₃ b) ¿Conoce que modelos de provisión han usado otras compañías de seguros?

(Ind. VEVD₄) ¿Se podrían tener como referencia exitosa o fallida las estrategias de microseguros aplicadas por otras compañías?

Fuentes para la obtención de los datos destinados a los indicadores de VI:

Fuentes datos indicador General

(Ind. VEVIG₁) Encuesta a Compañías Aseguradoras.

(Ind. VEVIG₂) Encuesta a Compañías Aseguradoras ó (investigación de mercado).

Fuentes datos indicadores Particulares

(Ind. VEVIP₁) Documentación de Amazonas Compañía de Seguros.

(Ind. VEVIP₂) Registro de mercadeo.

(Ind. VEVIP₃) Registro de producción.

(Ind. VEVIP₄) Investigación de mercado.

Fuentes para la obtención de los datos destinados a los indicadores de Variables Dependientes:

Fuentes datos indicador General

(Ind. VEVDG) Capacidad Operativa.

Fuentes datos indicadores Particulares

(Ind. VEVDP₁) Balance General.

(Ind. VEVDP₂) Investigación de mercado.

(Ind. VEVDP₃) Registro de Producción.

(Ind. VEVDP₄) Análisis de mercado.

Técnicas para obtención de los datos destinados a los indicadores de VI:

(Ind . VEVIG₁) Encuesta.

(Ind . VEVIG₂) Búsqueda de Fuentes Secundarias.

Técnicas destinadas a variables independientes particulares

(Ind. VEVIP₁) Búsqueda de Fuentes Primarias.

(Ind. VEVIP₂) Búsqueda de Fuentes Primarias.

(Ind. VEVIP₃) Búsqueda de Fuentes Primarias.

(Ind. VEVIP₄) Búsqueda de Fuentes Secundarias.

Técnicas para obtención de los datos destinados a los indicadores de VD:

(Ind. VEVDG) Búsqueda de Fuentes Primarias.

Técnicas destinadas a variables dependientes particulares

(Ind. VEVDP₁) Búsqueda de Fuentes Primarias.

(Ind. VEVDP₂) Búsqueda de Fuentes Secundarias.

(Ind. VEVDP₃) Búsqueda de Fuentes Primarias.

(Ind. VEVDP₄) Búsqueda de Fuentes Secundarias.

1.7 Aspectos metodológicos de la investigación

1.7.1 Tipo de estudio.

Debido a que los estudios exploratorios tienen como objetivo esencial, el familiarizarnos con un tópico desconocido o poco estudiado, consideramos que para nuestra investigación debemos recoger este concepto, ya que si bien es cierto la incursión en el mercado de los microseguros es en una u otra forma madura en otros países, en nuestro medio no hay información exacta para una correcta incursión en este tipo de productos.

Adicionalmente consideramos necesario realizar un estudio descriptivo para analizar cómo se realiza una eficiente y eficaz administración de los microseguros, buscando identificar los objetivos de la empresa a fin de garantizar una incursión exitosa en estos nuevos mercados.

1.7.2 Métodos de investigación.

Existen numerosos métodos de investigación, algunos de ellos podemos indicar como:

- El inductivo y el deductivo.
- El analítico y el sintético.

El método deductivo

Se parte de un marco general a un caso en particular.

El método inductivo

El razonamiento parte de casos particulares, y se eleva a conocimientos generales.

Inducción Completa. La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación.

Inducción Incompleta: Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones.

El método Analítico

Este método implica el análisis, esto es la separación de un todo en sus partes o en sus elementos constitutivos.

El método Sintético: Implica la síntesis, esto es, unión de elementos para formar un todo.

En base a lo anteriormente expuesto nuestra investigación adoptará un método de investigación Inductivo completo, basado en que exploraremos casos particulares de aseguradoras que han incursionado en el microseguro, para de esta forma establecer que es imprescindible la planificación al momento de analizar la necesidad de ingresar en un nuevo segmento de mercado o producto.

Es de resaltar que nuestra investigación es inductiva completa , debido a que se trabajara con el total de las compañías de seguros que han incursionado en este tipo de negocios en Ecuador.

1.7.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.

Técnicas

Las técnicas de investigación son indispensables en el proceso de investigación, ya que integra la estructura por medio de la cual se organizará la investigación.

Para corroborar nuestra hipótesis hemos seleccionado como técnicas de investigación las indicadas a continuación:

Entrevista

Se realizarán entrevistas a directores y/o mandos medios de todas las empresas de seguros en el Ecuador que han utilizado la planificación estratégica para incursionar en nuevos productos o servicios, incluidos los microseguros, con el fin de conocer lo siguiente:

- ❑ Experiencias adquiridas en este mercado.
- ❑ Modelo aplicado en su compañía.
- ❑ Ventajas y Desventajas del modelo aplicado.
- ❑ Casos de éxito.

Cuestionario

El cuestionario se aplicará sobre la muestra de empresas de seguros seleccionadas que tengan implementado microseguros en el Ecuador para conocer experiencias y estrategias aplicadas.

El cuestionario se realizara a gerentes y directores de las compañías de seguros que han trabajado con microseguros a fin de recopilar de ellos en base a su experiencia y conocimientos los aspectos necesarios que evidencien la necesidad de establecer la planeación estratégica previa a la incursión en el microseguro.

Para establecer de una forma más clara y exacta el cumplimiento y el objetivo de la encuesta se ha dividido en tres grupos las preguntas:

- 1) Planeación Estratégica
- 2) Administración del Microseguro
- 3) Estrategias del Microseguro

El detalle con las preguntas del cuestionario se lo puede ver en el Anexo 1.

Fuentes de Investigación.

Como fuentes de investigación para el presente estudio se van a tener las siguientes:

- ❑ Niveles Directivos, para conocer las estrategias y experiencias obtenidas en el mercado de microseguros.
- ❑ Niveles Gerenciales, para conocer si los objetivos propuestos se cumplen siguiendo un plan estratégico.

1.7.4 Tratamiento de información.

Con la información recopilada de las diferentes fuentes se realizaran análisis independientes en cada una de las preguntas, estableciendo a nivel de porcentaje cada una de las frecuencias establecidas, bajo esta premisa se

elaboraran las graficas respectivas que ilustren la totalidad de los datos recolectados.

Aprovechando las ventajas de la tecnología utilizaremos Excel para tabular los resultados.

1.8 Resultados e impactos esperados

Con la presente tesis se desea establecer un marco de referencia o modelo para la gestión de los microseguros, brindando una herramienta de apoyo a las empresas aseguradoras que deseen incursionar o para las empresas que actualmente ya se encuentren comercializando los microseguros, siendo la orientación de este modelo a la provincia del Guayas.

Capítulo # 2

2 ANALISIS, PRESENTACION DE RESULTADOS Y DIAGNOSTICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Microseguros

Representan una alternativa para mitigar los riesgos sobre las familias más pobres y las empresas pequeñas, y de esta manera darles una alternativa para hacer frente a fenómenos que ponen en riesgo algunos aspectos de la economía nacional y, sobre todo, el patrimonio de las familias de más bajos ingresos y la operación de las pequeñas y medianas empresas.

Entre los riesgos, más comunes que enfrentan estos grupos, tenemos:

- Fallecimiento del proveedor de recursos.
- Pérdida de la salud.
- Riesgo de incapacidad.
- Catástrofes naturales que impliquen daño o pérdida de la casa, el negocio o la cosecha.

Funciones de seguro en el concepto de centralización del riesgo, y asimismo, independientemente de su pequeño tamaño de la unidad y sus actividades en el nivel de las comunidades individuales, también lo hace de micro-seguros. Microseguros enlaces múltiples unidades pequeñas en grandes estructuras, la

creación de redes que mejoren tanto las funciones de los seguros (a través de piscinas más amplia de riesgos) y estructuras de apoyo para mejorar la gobernanza (es decir, la formación, los bancos de datos, centros de investigación, acceso a los reaseguros, etc.) Este mecanismo está concebido como una empresa autónoma, independiente de líneas de vida permanentes financieros externos, y su principal objetivo es poner en común los riesgos y los recursos de grupos enteros con el fin de brindar protección financiera a todos los miembros contra las consecuencias financieras de los riesgos de común acuerdo.

Características de Microseguros:

- Las transacciones son de bajo costo.
- Los clientes son esencialmente de bajo patrimonio neto.
- Las comunidades participan en las fases importantes del proceso (tales como el diseño de paquetes y el racionamiento de las prestaciones).
- El papel esencial de la red de unidades de microseguro es mejorar la gestión de riesgos de los miembros de todo el conjunto de las unidades de microseguro más allá de lo que cada uno puede hacer cuando se opera como una entidad independiente.

Desde el punto de vista casual:

- Puros o estáticos, aquellos que cuando ocurren ocasionan pérdidas, causan daños. Ejemplos: La muerte, las enfermedades, el robo, incendios, fenómenos naturales, etc.
- Especulativos o dinámicos, creados voluntariamente por el ser humano con la expectativa de obtener un beneficio. Es creado en tiempo, lugar y

magnitud. Ejemplos: Una operación comercial, el lanzamiento de un nuevo producto, un juego de azar, etc.

Desde el punto de vista de la afectación:

- Personales.-Afectan a la integridad física de las personas. Ejemplos: La muerte, las enfermedades, las incapacidades, las pérdidas orgánicas, etc.
- Patrimoniales.- Afectan el patrimonio personal o empresarial. Estos pueden ser Directos o Indirectos:
 - Los directos se refieren a daños en las propiedades, como: incendio, robo, rotura, etc.
 - Los indirectos cuando la pérdida se presenta como un daño consecuencial, como: interrupción de actividades, pérdida de ingresos, etc.

Tipos de Productos:

- Vida
- Vida de deudores (créditos)
- Salud
- Desempleo
- Responsabilidad civil personas en automóviles
- Daños casa habitación o negocio
- Seguro agrícola y de animales

Comercialización.

Existen diferentes canales de distribución para los microseguros, los cuales son:

- Cooperativa
- Facturas servicios públicos
- Venta directa

2.1.2 Microseguros en Latinoamérica

La cultura del seguro en América Latina sigue siendo un desafío para el sector asegurador. Un fenómeno ante el cual la solución de los Microseguros parece asentarse como una respuesta eficaz, ya que ha supuesto una revisión del potencial del mercado de bajos ingresos, su conocimiento y la adaptación de la oferta a sus distintas necesidades y hábitos, además de la construcción de redes de distribución.

El desafío en Latinoamérica sigue siendo aumentar la penetración de los seguros. Desde hace algunos años se ha seguido la senda marcada por los microcréditos para ofrecer Microseguros a las amplias capas de población de escasos recursos, una apuesta a largo plazo que implica dar a conocer estos productos y ganar la confianza de los clientes potenciales. La fórmula se puede resumir en coberturas limitadas con bajos costes (entre 1 y 3 dólares mensuales) y la firma de alianzas con entidades ya consolidadas para su distribución.

El Microseguro beneficia ya a más de 3 millones de colombianos y avanza a paso firme en Brasil, México, Venezuela, Chile y Perú.

Perú y Colombia llevan la delantera en la cobertura de microseguros en Latinoamérica, señaló un estudio del Centro de Microseguros que incluyó a países como Venezuela, Ecuador, Bolivia, Paraguay, Guatemala entre otros.

El conocimiento del segmento al que se dirige el producto, así como las peculiaridades que presentan en cada país son fundamentales: la proporción de la población de bajos recursos, su composición, estructura y patrones de consumo. Esto porque el volumen de asegurados es clave en este tipo de negocio.

2.1.2.1 Microseguros agrícolas o que impactan el medio rural

Los microseguros agrícolas se registran principalmente en Chile, El Salvador, Brasil, Honduras, Guatemala, Panamá, Colombia y México. La mayor parte de ellos han sido implementados por instituciones financieras de desarrollo y están asociados a los microcréditos. A continuación se presentan algunas de las experiencias que han surgido en esos países en relación con el tema agrícola:

Chile. El Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), en conjunto con la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), han implementado y promocionado desde el 2002 el seguro agrícola dirigido principalmente a los micro y pequeños agricultores, lo que les permite traspasar el riesgo climático a las aseguradoras privadas que participan en el programa. A la fecha se cuenta con más de US\$10 millones asegurados.

El Salvador. El Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) de El Salvador ha desarrollado agroesquemas de aseguramiento que brindan protección frente a los factores climáticos adversos. Cubren una amplia variedad de cultivos, desde granos básicos, café, frutas y hortalizas. Ofrecen seguros de garantía de

producción, seguros a la inversión por planta y seguros a la inversión con ajuste a rendimiento. Las coberturas van desde el 100% de los costos directos y financieros, hasta el 30% de las utilidades esperadas.

La prima en este caso es variable, un 5,8% sobre los costos de inversión en siembra, pagaderos en dos partes (50% en el momento del aseguramiento y 50% 45 días después de la siembra).

Brasil. El Proagro MAIS, coordinado por el Ministerio de Desarrollo Agrario, y el Programa Nacional de Agricultura Familiar del Banco Central pusieron en marcha el seguro para la agricultura familiar en el 2004. Este seguro cubre hasta el 100% del valor del crédito más el 65% de renta líquida esperada por el agricultor familiar¹⁰. Los beneficiarios de este seguro pueden ser los productores de cultivos de algodón, arroz, frijol, manzana, maíz, soya, sorgo, trigo, banano, caju, yuca, mamona y uva. Las zonas se determinan previamente a través del sistema zonal agrícola del Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación.

Guatemala. El fideicomiso de desarrollo rural, conocido en el país como Guate Invierte, tiene amplia cobertura en servicios, entre ellos, el crédito y el seguro agrícola. En materia de seguros, el programa cubre hasta un 70% del valor de a prima para pequeños y medianos productores agrícolas que se encuentren en cualquiera de los 22 departamentos del país. A octubre del 2007, los resultados del programa revelaron una cobertura de 6300 animales asegurados y 5082 hectáreas.

2.1.2.2 Microseguros en Bolivia



En el 2007 se registró una popularización de los microseguros en Bolivia debido a su bajo costo, habida cuenta de que oscilan entre 50 centavos de dólar y \$us 4,5 por mes.

Este fenómeno, según la Asociación Boliviana de Aseguradoras (ABA) y Zurich, se ha registrado fruto de las alianzas estratégicas entre aseguradoras, firmas de microcrédito y bancos.

Es el caso de BancoSol, Mutual La Paz, Agrocapital, Banco de Crédito y Banco Mercantil Santa Cruz que cerraron acuerdos con la aseguradora Zurich; y Banco Los Andes, que trabaja en coordinación con el Grupo Bisa. Actualmente en Bolivia existen 82.600 clientes con microseguros registrados por Zurich, con un índice de persistencia del 95%, y hay alrededor de 12.000 clientes en el caso de Bisa.

Acceder a un microseguro no requería demasiados trámites: uno debe ser cliente (ahorrista o prestamista) de una entidad financiera de microcréditos o de un banco que ofrezca el producto. Allí puede solicitar un formulario y llenarlo. Las cuotas mensuales de los microseguros oscilan en un promedio de 50 centavos de dólar y \$US 4,5 por mes.

Para tener un microcrédito del grupo Zurich o de cualquiera de las otras entidades, se requiere una cuenta con un mínimo de \$US 500 y un máximo de \$us 15.000, dependiendo de las coberturas que en este caso no se distinguen de las que brindan los seguros convencionales: vida, salud y accidentes. La cobertura más sencilla es la causa de muerte o muerte accidental, la de menor precio es la muerte accidental. Para los accidentes personales hay productos desde 50 centavos de dólar al mes y el seguro de vida es de 0,99 centavos de dólar.

El microseguro de salud referido sólo a la asistencia médica se da en un paquete básico de \$US3,99.

En caso de un seguro de salud que cubra atención médica por accidentes, el precio es de \$US4,49.

En el siguiente cuadro se muestran las entidades y los productos que ofrecen:

INTERVINIENTES	PRODUCTO	NOMBRE
Banco Sol y Zurich Boliviana	Seguro de vida temporal voluntario	SOL Seguro
Banco Sol y Zurich Boliviana	Seguro de salud voluntario	SOL Salud
Banco Sol y Zurich Boliviana	Seguro de salud y accidentes voluntario	SOL Salud Plus
Banco Los Andes Procredit y Vitalicia Seguros	Seguro de vida voluntario	ProseguroVida
Banco Los Andes Procredit y Bisa Seguros y Reaseguros	Seguro de accidentes voluntario	Proseguro Accidentes personales
Fondo Financiero FASSIL y Nacional Vida Seguros de Personas	Gastos Médicos e Invalidez	La Salvadora
Fondo Financiero PRODEM y Nacional Vida Seguros de Personas	Vida	Seguro de Sepelio

Los microseguros están dirigidos a familias de escasos recursos cuyo sustento

económico depende generalmente de un trabajo eventual que no cuenta con beneficios sociales.

Según se informó, son diferentes a los seguros tradicionales, debido a que no solamente protegen propiedades, vida, garantía del banco o el riesgo que tiene la entidad bancaria, sino que dan una protección adicional para los beneficiarios de la persona que fallece o que ha quedado inválida. "Los microseguros tienen un límite de cobertura que es el valor asegurado bajo una prima bastante competitiva y el principal factor que configura un microseguro es que sea bastante accesible y fácil de comprender y que esté dirigido a las personas de bajos recursos", sostuvo.

Alejandro McLean, presidente de ABA, explicó que las entidades de microcréditos son el 'mejor canal para llegar de manera directa a los potenciales usuarios'.

Ejemplo de incursión aplicado en Bolivia

La experiencia en Bolivia es estructurada y se evidencian 3 fases:

1) Estudio de la demanda

Inicia con la determinación de la demanda potencial de seguros de los clientes de las microfinancieras en Bolivia, identificando los riesgos a los que se encuentran expuestos y que repercuten en mayor grado en su economía.

- Determinar el grado de interés y compromiso de los clientes en productos de seguros.
- Establecer la capacidad de pago de un producto de seguro.
- El universo fue el conjunto de personas que hacen uso de los servicios de las microfinancieras, independientes de que sean clientes o no.

- Se realizaron encuestas a clientes de las microfinancieras en 4 poblaciones rurales, representativas de las principales regiones de Bolivia. Los resultados obtenidos fueron:

Demanda:

Mujeres	50%
Edad promedio	38.7 años
Estado civil	69% casados
Número promedio en el hogar	4.6 personas
Aportan al mantenimiento	1.8 personas
Vivienda propia	57%
Servicios básicos	61%
Ahorro promedio	Us.130
Cuentan con seguro de salud	22%
Gasto anual en salud	Us.166
Gasto promedio defunción	Us.195

Los riesgos a los que se encuentran expuestos:

Enfermedades	34%
Accidentes	22.6 %
Robos	18.5%
Asalto	9.9%
Muerte	3.4%

2) Identificación de Productos

Crearon varios productos de acuerdo a los resultados de las encuestas.

3) Programa de promoción de Microseguros para Microempresarios

El objetivo de este programa es contribuir a la creación de un mercado sostenible de Microseguros en Bolivia, específicamente incrementar el uso de servicios de microseguros en el mercado atendido por las Microfinancieras.

Se estructuró sobre las bases de tres componentes:

- Sensibilización de compañías aseguradoras, microfinancieras y clientes de servicios de Microseguros.
- Diseño e implementación de productos y servicios
- Difusión de las lecciones aprendidas.

2.1.2.3 Microseguros en Colombia

Aseguradora Solidaria de Colombia, tiene el liderazgo en la comercialización de seguros exequiales, permite que solo en este ramo, estén vinculadas 2.845.000 personas, con primas promedio de \$7.000 pesos mensuales por el grupo familiar.

El tema de los microseguros está asociado al análisis de los indicadores de pobreza en el mundo y a la formulación de alternativas que permitan en forma efectiva, mejorar la calidad de vida presente y futura de los pobres, también como un mecanismo para disminuir el desequilibrio en la distribución de los ingresos en los países en desarrollo.

Los estudios muestran como las familias de bajos recursos tienen mayor exposición al riesgo; en Colombia, según reciente encuesta de calidad de vida, 30% de las personas jefes de hogar se expone a choques contra la salud, 25% a la pérdida del empleo y 13% a situaciones catastróficas, lo cual es asumido en 70% con recursos propios.

En este escenario la oferta de servicios financieros y específicamente de seguros está limitada para los grupos socioeconómicos de bajos ingresos, por cuanto la calificación del riesgo moral en este segmento de la población, ante la posibilidad de fraude, demanda para las compañías un mayor componente de gasto.

No obstante la creciente demanda de este tipo de servicios está conduciendo a

la formalización de los microseguros, tanto a nivel financiero como normativo y se están convirtiendo en una oportunidad comercial para la industria aseguradora al penetrar mercados no atendidos.

La mayor colocación de microseguros en Colombia se ha logrado por intermedio del sector cooperativo con 18% de la participación, seguido por las entidades microfinancieras (ONG) con 18%, las ventas directas con 18% y los bancos con 11%.

Los productos de mayor aceptación son aquellos que protegen la propiedad, que están ligados a los créditos hipotecarios, seguidos por el seguro exequial y en menor proporción por los de vida.

En la Aseguradora Solidaria de Colombia, por vocación cooperativa y por visión empresarial, se han especializado en la atención de los segmentos medios de la población, con productos que encajan en la definición de microseguros, adicional a la comercialización de los seguros exequiales, se desarrollan proyectos orientados a la venta de otros productos de seguros para personas de bajos recursos, a través de múltiples canales, los cuales están enfocados a la protección del patrimonio familiar, entendido como la propiedad familiar y de los microempresarios, garantía de la canasta familiar, cobertura de gastos educativos y médicos por accidentes personales, en general cobertura por muerte natural.

La experiencia de la Aseguradora Solidaria y de Los Olivos, es la muestra fehaciente del papel que puede y debe ejercer el sector solidario en la promoción de los microseguros en Colombia, se cuenta con las condiciones básicas que demanda este proceso, como son la accesibilidad a los grupos socioeconómicos de menores ingresos, menor riesgo moral al fraude por la cercanía a las comunidades, facilidades de pago y porque hace parte, más que de la responsabilidad social empresarial, de la vocación natural de la autoayuda, implícita en el ejercicio del cooperativismo.

2.1.2.4 Lecciones aprendidas

Algunas experiencias o estudios de caso en países de América Latina muestran los siguientes resultados en cuanto a la implementación de microseguros en el ámbito rural:

- Debido a que el mercado de bajos recursos incluye un alto número de pólizas pequeñas, el riesgo es compartido entre las compañías aseguradoras, lo que les permite mantenerse y crecer en los segmentos desatendidos de la población.
- Los estratos sociales de escasos recursos frecuentemente enfrentan riesgos más altos para enfrentar situaciones económicas difíciles ante la muerte del sostén principal de la familia, pago de costos funerarios, reapertura de las microempresas, así como la preocupación de un potencial robo de su patrimonio.
- Es importante considerar a las asociaciones de productores agropecuarios como canales de distribución de los microseguros, lo cual disminuye el riesgo moral inmerso en esta actividad y los costos de transacción para las partes.
- Los estudios realizados muestran que la población rural pobre, a pesar de sus escasos ingresos, en general se encuentra en capacidad de comprar una póliza de seguros.
- En la masificación de los microseguros, es clave considerar canales de comercialización de productos o servicios ya existentes, por ejemplo, las empresas de servicios públicos y los bancos con cobertura en zonas rurales.
- Es factible elaborar pólizas sencillas para la atención de comunidades pobres.
- El seguro de vida en grupo o solidario puede ser vendido fácilmente a las personas de bajos recursos, porque es sencillo de administrar, además de proteger sus ahorros y préstamos a un costo relativamente bajo.

- Debido a que los beneficiarios reciben su seguro mediante uniones crediticias y cooperativas u organismos gubernamentales (OG), muchas veces se desconoce la compañía de seguros que proporciona las coberturas.
- El desarrollo de esta industria genera beneficios múltiples. Por un lado, las IMF agregan un nuevo producto que les genera ingresos y al mismo tiempo encuentran en los microseguros un instrumento para mejorar la solvencia de su cartera. Por otra parte, las compañías de seguros se benefician al descubrir un mercado potencial que representa el 19% de los hogares de América Latina.
- Las instituciones de microfinanciamiento necesitarán ajustar sus servicios de microseguros, en general microfinancieros, al comportamiento del ahorro y del gasto de los hogares, a la cultura, a los recursos disponibles, a las características agroecológicas, a la división del trabajo por género y a la experiencia histórica. Por ejemplo, los pobres carecen de las formas tradicionales de garantía, de manera que las instituciones de microfinanciamiento deben encontrar garantías sustitutas basadas en las condiciones locales para mejorar sustancialmente el acceso al crédito. De igual manera, los arreglos de pago deben estar basados en los ciclos locales de producción.

2.2 Análisis y perspectivas del Microseguro

2.2.1 Perspectiva de Microseguros en Ecuador

La industria de microseguros es aún incipiente en el mercado ecuatoriano, ciertas empresas de seguros han lanzado productos de microseguros orientados a las microempresas.

El gobierno también ha visto la necesidad, y ha incursionado en programas de asistencia médica y exequial en ciertas ciudades del país, teniendo bastante aceptación.

Programa de Aseguramiento Popular (PAP)

El Programa de Aseguramiento Popular (PAP) está funcionando desde el 1 de Febrero del 2006. El programa de salud tiene las características de seguro colectivo y solidario que cubre a los beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano (BDH) que lo cobran en el cantón Guayaquil y a su familia. El PAP garantiza el acceso de esta población a todos los servicios establecidos y contratados, – gratis para todos sus beneficiarios - que abarcan intervenciones de promoción de la salud, prevención de la enfermedad y recuperación de la salud, incluyendo exámenes de laboratorio y medicamentos

El Programa de Aseguramiento Popular (PAP) está financiado con la retención de un dólar a cada uno de los beneficiarios que cobra el BDH en el cantón Guayaquil, más el aporte de la M.I. Municipalidad de Guayaquil de treinta centavos por cada uno de estos pagos

Servicios

Los servicios que prestan corresponden al primer nivel de atención como:

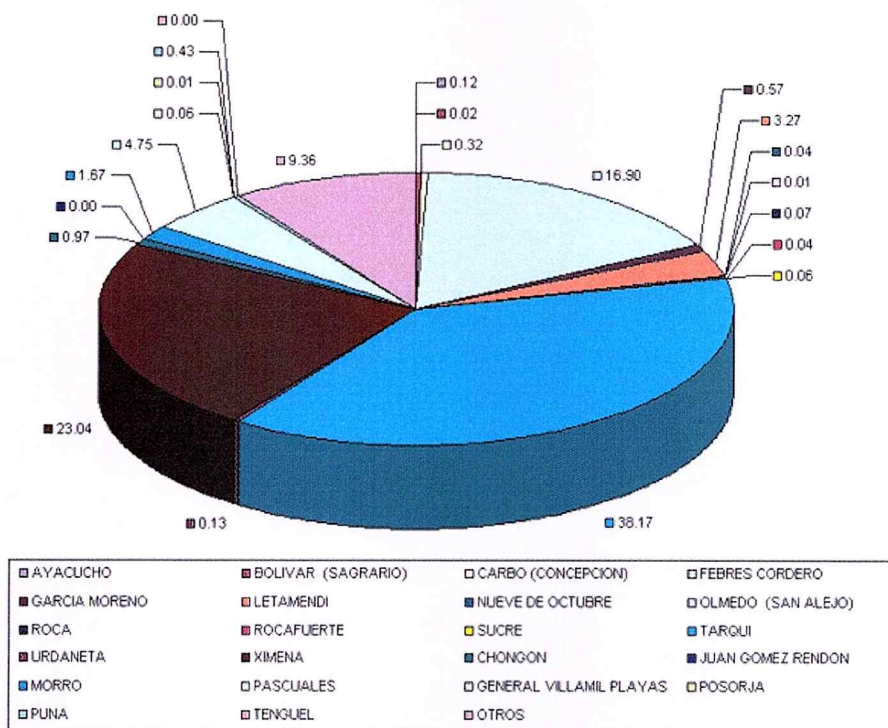
- Servicios médicos ambulatorios
- Servicios odontológicos
- Medicamentos genéricos necesarios para el tratamiento del paciente atendido
- Exámenes básicos de laboratorio (sangre, orina y heces)

- Auxilio funerario (ataúd, capilla ardiente, trámites funerarios y formalización.)
- Programas de Promoción de la Salud y Prevención de la Enfermedad (P y P)
- Desde el año 2008 se incrementaron los servicios de:
 - Consulta de especialidad (Pediatria - Ginecología)
 - Procedimientos diagnósticos y terapéuticos de segundo nivel
 - Intervenciones quirúrgicas electivas
 - Optometría

Total de Beneficiarios del PAP: 386.610 personas.

Actualizado a Enero del 2010

Distribución por parroquias



No existe en el Ecuador ninguna disposición que defina, regule o haga referencia a microseguros. Los microseguros están regulados y amparados por las mismas disposiciones aplicables para la actividad de seguros tradicionales.

Los siguientes marcos jurídicos referenciales son aplicables para el microseguro:

- ❑ Decreto Supremo 1147 del 7 de diciembre de 1963, incorporado al Cod. Comercio.
- ❑ Ley General de Seguros (3 abril 98).
- ❑ Reglamento a la Ley General de Seguros.
- ❑ Reglamento para la gestión de los asesores productores de Seguros (brokers).
- ❑ Ley Orgánica de Defensa del Consumidor

Para los microseguros en Ecuador, se requiere que las autoridades de control y los partícipes del mercado (brokers, cías de seguros), canales de distribución (IFIS), se capaciten y se apropien del concepto de los microseguros.

2.2.2 Investigación de Mercado

2.2.2.1 Pobreza en el Ecuador

En el año 1999, Ecuador ocupaba el puesto 17 entre 22 países latinoamericanos, según el índice de pobreza humana. En la primera mitad de la década del 2000 ha habido una reducción significativa de la pobreza (14% de 1999 a 2006) y de la extrema pobreza (8%). Aun así, en 2006, casi el 13% de los ecuatorianos se encuentra en extrema pobreza y un 38% en pobreza; mientras que la Amazonía, la zona más pobre del Ecuador, posee 40% de pobreza extrema y 60% de pobreza. De similar manera, ocurre en la zona rural cuyo índice de pobreza es dos veces más alto que en la zona urbana, y la pobreza extrema es 5 veces más alta que en la ciudad.

CUADRO 1.3 - INCIDENCIA DE POBREZA Y EXTREMA POBREZA DE CONSUMO POR ETNIA Y AREA (% DE LA POBLACION TOTAL)		
	Pobreza	Extrema pobreza
Área		
Campo	61,54	26,88
Ciudad	24,88	4,78
Etnia		
Indígena	67,79	39,32
Afro-ecuatoriana	43,28	11,64
Mestiza	30,78	8,28
Blanca	27,41	7,58
Otros	26,74	13,20
Nacional	38,28	12,86

Fuente: SIISE-INEC, con base en ECV 2005-2006, INEC

Otro elemento importante, son las diferencias en los niveles de pobreza entre los distintos grupos sociales. En este sentido, los niveles de pobreza entre los indígenas y afroecuatorianos, así como entre los habitantes del campo, son mucho mayores al promedio nacional.

Tal como lo muestra en el cuadro 1.2, las provincias con menor incidencia de pobreza en promedio nacional son: Pichincha, Azuay, El Oro, Guayas y Tungurahua. Por otro lado, las provincias con mayor incidencia de pobreza son las provincias de la Amazonía, Bolívar, Carchi, Manabí, Chimborazo y Esmeraldas.

CUADRO 1.2 - INCIDENCIA DE LA POBREZA Y EXTREMA POBREZA DE CONSUMO POR PROVINCIA

Pobreza	Extrema	Pobreza
Bolívar	60,62	32,31
Amazonía	59,76	39,61
Carchi	54,59	24,73
Chimborazo	54,09	28,76
Manabí	53,23	18,69
Esmeraldas	49,75	21,25
Los Ríos	49,04	12,61
Cotopaxi	47,93	21,66
Loja	47,16	19,90
Imbabura	43,69	19,81
Cañar	38,73	13,13
Tungurahua	36,20	10,19
Guayas	34,77	7,34
El Oro	28,07	5,13
Azuay	26,62	7,03
Pichincha	22,42	5,13
Nacional	38,28	12,8

Fuente: SIISE-INEC, con base en ECV 2005-2006, INEC.

2.2.2.2 Mercado Meta

Como Amazonas Compañía de Seguros tiene presencia en las principales ciudades de las provincias de Guayas, Pichincha, y Azuay; siendo la provincia del Guayas de entre las 3, la que tiene mayor índice de pobreza y extrema pobreza, la incursión en microseguros va a tener en su primera fase como mercado meta a la provincia del Guayas.

En el 2009, la provincia del Guayas estaba conformada y construida por ciudades, cantones, parroquias, recintos, con una población de 3'443.541 habitantes

PROVINCIA Y CANTONES	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	HABITANTES
GUAYAS	3.432.447	2.923.111	509.336	3.443.541
GUAYAQUIL	2.278.738	2.253.987	24.751	2.366.902
ALFREDO BAQUERIZO MORENO	22.323	7.432	14.891	20.000
BALAO	19.284	8.721	10.563	18.670
BALZAR	54.148	27.565	26.583	48.000
COLIMES	23.515	5.322	18.193	25.000
DAULE	95.754	36.060	59.694	31.763
DURAN	199.650	198.144	1.506	174.531
EMPALME	73.534	34.398	39.136	71.193
EL TRIUNFO	38.114	28.043	10.071	36.901
MILAGRO	156.515	128.788	27.727	154.729
NARANJAL	60.610	23.602	37.008	53.824
NARANJITO	35.476	27.204	8.272	34.347
PALESTINA	15.715	8.078	7.637	18.000
PEDRO CARBO	41.012	18.771	22.241	39.706
SAMBORONDON	50.803	12.522	38.281	95.000
SANTA LUCIA	37.835	7.899	29.936	33.330
URBINAJADO	56.281	9.968	46.313	54.489
YAGUACHI	53.210	15.207	38.003	53.000
PLAYAS (GENERAL VILLAMIL)	33.565	27.327	6.238	32.496
SIMON BOLIVAR	22.773	6.535	16.238	22.048
CORONEL MARCELINO MARIDUEÑA	12.349	7.629	4.720	11.956
LOMAS DE SARGENTILLO	15.857	12.253	3.604	15.354
NOBOL (VICENTE PIEDRAHITA)	16.481	7.217	9.264	14.000
GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAJ)	9.715	5.656	4.059	9.405
ISIDRO AYORA	9.190	4.783	4.407	8.897

2.2.2.3 Muestra para determinar la demanda

Para la determinación del tamaño de la muestra se está considerando como universo al total de habitantes en la provincia del Guayas, y como la proporción de individuos que poseen la característica de nuestro estudio el 34.77% de habitantes que se encuentran en pobreza, estableciéndose un intervalo de confianza del 95% con un error muestral del 5%.

$$N=3'443.541$$

$$Z=95\%, k=1.96$$

$$e=5\%$$

$$p=0.3477$$

$$q=0.6523$$

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{((e^2 \cdot (N-1)) + K^2 \cdot p \cdot q)}$$

$$n = 348$$

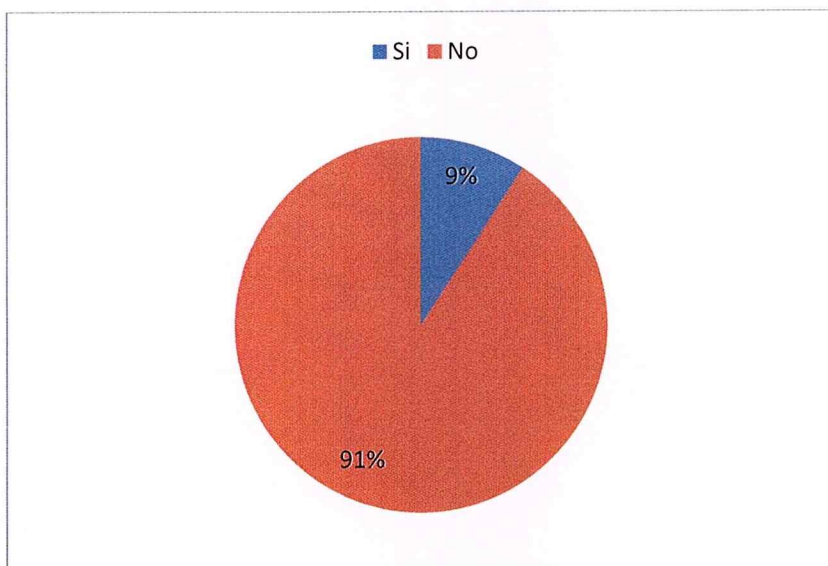
Para medir el nivel de aceptación de los microseguros, y conocer las preferencias por parte de nuestros clientes potenciales, se tendrá que realizar una encuesta a 348 personas de la provincia del Guayas.

2.2.2.4 Consideraciones relevantes de la encuesta

Se realizó una encuesta (ver Anexo 2) a 348 personas de diferente genero, para conocer las necesidades, gustos y preferencias sobre un microseguros a los clientes potenciales, la cual fue realizada en las zonas rurales de ciertos cantones de la provincia del Guayas. Dando como resultado lo siguiente:

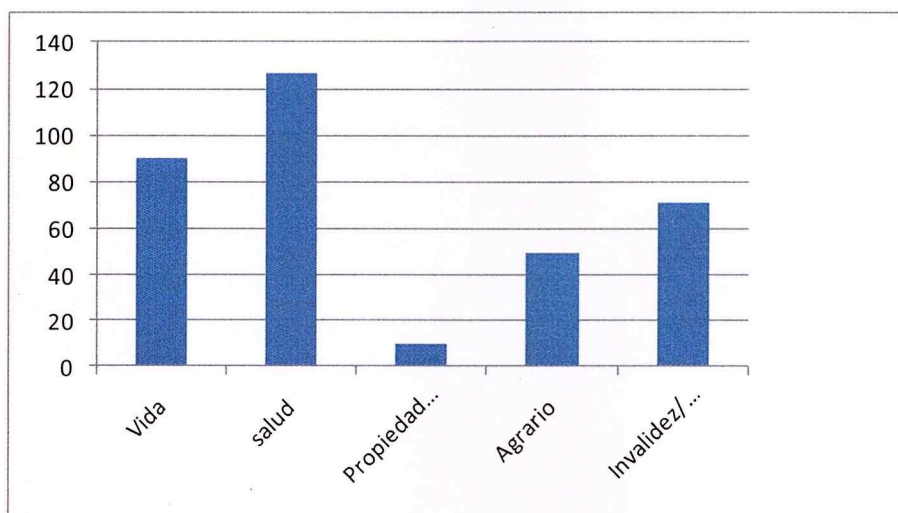
¿Posee algún seguro?

Del total de personas encuestadas el 91% no posee ningún seguro o microseguro.



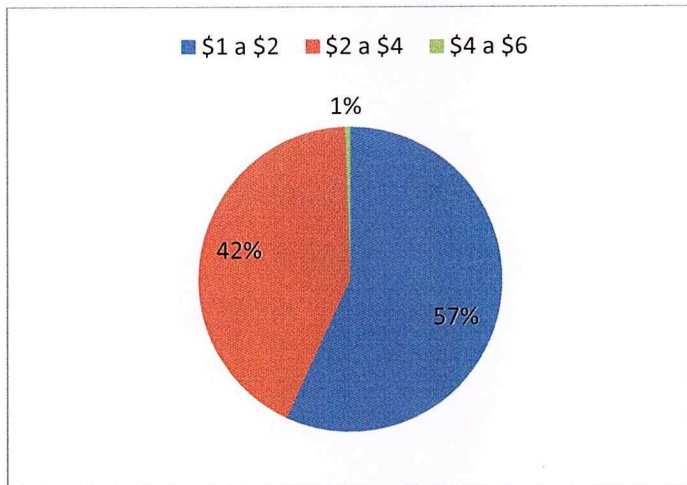
¿Qué tipo de seguros desearía?

A las personas encuestadas se les planteó la opción de escoger entre diversos tipos de seguros como: vida, salud, propiedad, agrario, o invalidez, en el caso que se decidiera a tomar uno microseguro .



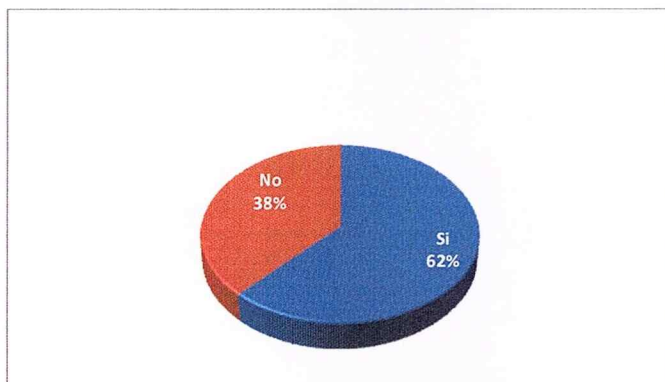
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar un seguro?

Adicionalmente se indagó el costo que estaría dispuesto a pagar entre los rangos sugeridos para un microseguro.



¿Si el precio se ajustará a sus posibilidades, desearía tener un microseguro?

Adicionalmente se realizó el estudio de cuantas de las personas encuestadas estarían dispuestas a adquirir un microseguro, teniendo como resultado que un 62% desearían un microseguro.



2.2.2.5 Resultado de la encuesta

Luego del análisis de la información proporcionada por las personas encuestadas, encontramos que existe una necesidad no satisfecha en el mercado estudiado, y que se puede aprovechar la demanda existente para lanzar un producto que se ajuste a las especificaciones o posibilidades del mercado meta, estableciendo coberturas según necesidades y pagos periódicos de montos pequeños.

2.2.2.6 Productos ofertados por la competencia

El mercado ecuatoriano de seguros se encuentra conformado a Marzo del 2010 por 41 compañías de seguros las cuales son listadas a continuación:

COMPAÑÍAS DE SEGUROS	TAMAÑO
ACE	MEDIANA
AIG METROPOLITANA	GRANDE
ALIANZA	PEQUEÑA
BUPA	PEQUEÑA
ASEGURADORA DEL SUR	PEQUEÑA
ATLAS	MEDIANA
BALBOA	PEQUEÑA
BMI	PEQUEÑA
BOLIVAR	MEDIANA
CENSEG ANTES CENTRO SEGUROS	PEQUEÑA
CERVANTES	PEQUEÑA
COLON	PEQUEÑA
COLONIAL	GRANDE
COLVIDA	PEQUEÑA
CONDOR	MEDIANA
CONFIANZA	PEQUEÑA
COOPSEGUROS	PEQUEÑA
ECUATORIANO SUIZA	MEDIANA
EQUINOCCIAL	GRANDE
EQUIVIDA	MEDIANA
LONG LIFE SEGUROS ANTES FILANSEGUROS	MUY PEQUEÑA

COMPAÑÍAS DE SEGUROS	TAMAÑO
GENERALI	MEDIANA
HISPANA	PEQUEÑA
INTEROCEANICA	MEDIANA
LA UNION	PEQUEÑA
CONSTITUCION ANTES MEMOSER	PEQUEÑA
ORIENTE	MEDIANA
PAN AMERICAN LIFE INSURANCE	PEQUEÑA
PANAMERICANA DEL ECUADOR	MEDIANA
PORVENIR	PEQUEÑA
PRIMMA	PEQUEÑA
RIO GUAYAS	MEDIANA
ROCAFUERTE	PEQUEÑA
SEGUROS DEL PICHINCHA	MEDIANA
SEGUROS UNIDOS	MEDIANA
SUCRE	MEDIANA
LATINA VIDA ANTES SUD AMERICA	PEQUEÑA
LATINA SEGUROS ANTES SUL AMERICA	MEDIANA
TOPSEG	PEQUEÑA
VAZ SEGUROS S.A.	PEQUEÑA
SWEADEN	PEQUEÑA

Tabla 2.2. Listado de Compañías de Seguros del Ecuador

En la tabla 2.2., se determina el tamaño de las compañías de seguros basados en la clasificación realizada por el ente de control, la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Actualmente las compañías de seguros en el Ecuador que manejan productos orientados a los microseguros son:

- ☒ Alianza
- ☒ Ecuatoriano Suiza
- ☒ Equivida
- ☒ Long Life Seguros (LLS)
- ☒ Generali
- ☒ Rio Guayas
- ☒ Seguros del Pichincha

- ☒ Latina Vida
- ☒ Latina Seguros
- ☒ Seguros Colonial

De las compañías que han incursionado en el mercado de los microseguros, algunas de estas han lanzado productos de vida, exequiales, salud, y canasta básica.

A continuación se indican algunos productos de microseguros realizados por la competencia:

Producto	Compañía	Costos	Coberturas	Comercialización
Segurazo	Seguros Colonial	Desde 0.30 ctvs. Hasta 3,00	Sepelio, ambulancia, canasta familiar	Servipagos, Pago Ágil
Seguros con tu Sueldo	LLS Seguros	De acuerdo a nivel sueldo	Desempleo involuntario, desempleo por incapacidad temporal o accidente.	Pymes
Seguros con tu canasta	LLS Seguros	De acuerdo al plan	Renta mensual elegido por el asegurado	Empresas, Bancos , Cooperativas, Mutualistas Asociaciones
PAP	Ministerio Salud	\$ 1,00	Ambulatorio, odontológico, consultas especializadas, sepelio	Beneficiarios del Bono Solidario

2.3 Análisis de la situación actual

2.3.1 Reseña Histórica de la Compañía.

Fundada en el año 1940, bajo la razón social de “LA NACIONAL COMPAÑÍA DE SEGUROS GENERALES S.A.”, fue una de las primeras Aseguradora constituida en el Ecuador. Desde entonces, con el respaldo del grupo AMAZONAS, como principales accionistas y reaseguradores, es la mejor opción de seguros del país. Amazonas Compañía de Seguros., es una de las más prestigiosas empresas aseguradoras a nivel mundial, con presencia en varios países, ofreciendo protección y un excelente servicio a todos sus relacionados, de manera que pueda satisfacer las necesidades del actual mercado asegurador.

Como parte de una estrategia de globalización del GRUPO AMAZONAS, a principios del año 2001, la razón social de la compañía fue sustituida por la de “AMAZONAS CIA DE SEGUROS S.A.”, para identificar a nuestra compañía en el grupo al que pertenece y fortalecer el compromiso del Grupo Amazonas con el Ecuador.

2.3.2 Situación actual de la compañía.

Amazonas Compañía de Seguros es una empresa que provee actualmente servicios de alta calidad a fin de satisfacer los más mínimos requerimientos de sus asegurados, productores de seguros y relacionados.

Para la atención de los clientes, procesos de emisión y siniestros así como para la gestión de cobranza cuenta en la actualidad con oficinas en las tres principales ciudades del país:

- Guayaquil
- Quito
- Cuenca

La composición de las primas de la compañía tal como muestra la Figura 2.1., está determinada principalmente por los ramos de Incendio, Vehículos y Transporte.

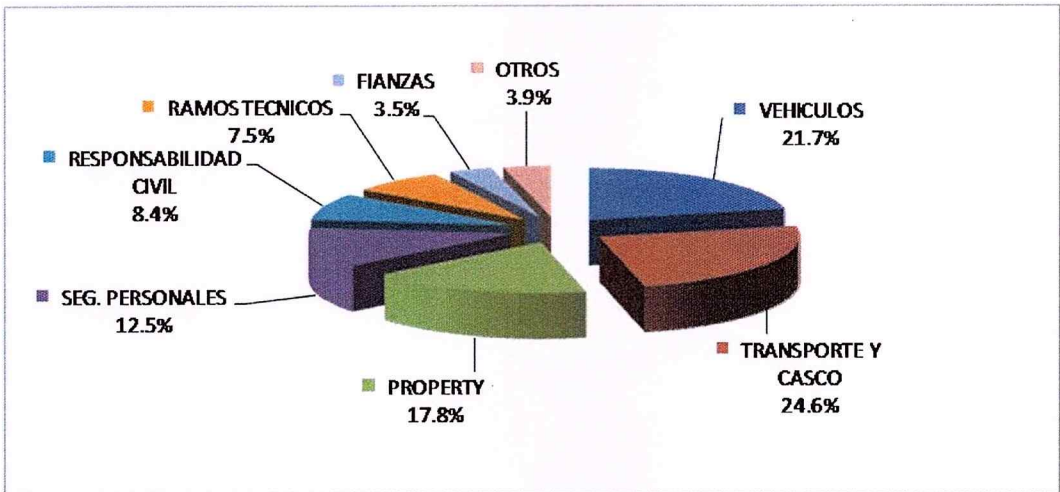


Figura 2.1. Distribución de Primas de Amazonas Compañía de Seguros

Como política de la compañía y debido a los grandes riesgos al trabajar con el estado debido a las condiciones variantes y a la inestabilidad de los negocios con el gobierno se tiene prohibido realizar transacciones de este tipo y solo hay apertura cuando son negocios privados o a través de un fronting, esto en la figura 2.2., queda representado en porcentajes.

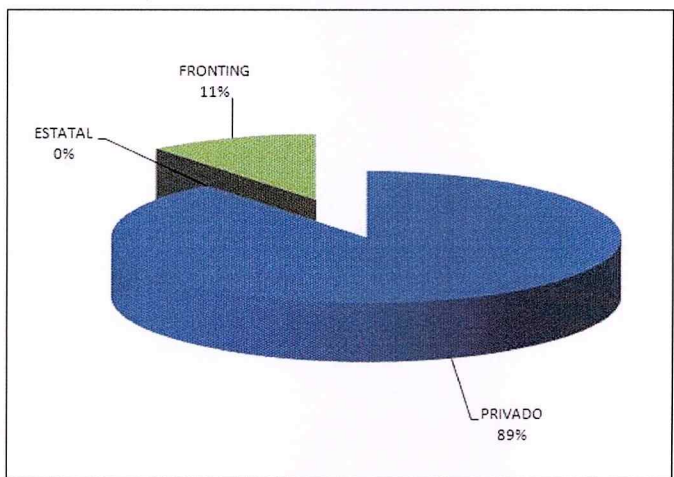


Figura 2.2. Segmento de Mercado de Amazonas Compañía de Seguros

Los canales de comercialización de la Amazonas Compañía de Seguros se encuentran distribuidos tal como se muestra en la figura 2.3. donde observamos una alta concentración de las ventas por medio de los agentes productores de seguros.

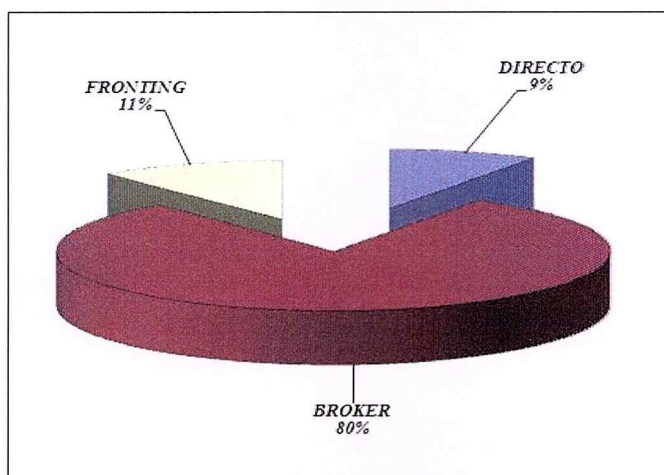


Figura 2.3. Canales de Comercialización de Amazonas Compañía de Seguros

2.4 Presentación de Resultados de la Hipótesis

2.4.1 Selección de la Muestra.

Del total de empresas de seguros constituidas en el país, un total de 10 empresas de seguros han incursionado en el mercado de los microseguros.

Para nuestro estudio la muestra es igual al total de la población de empresas que han incursionado en microseguros en el Ecuador.

2.4.2 Resultados obtenidos de encuestas

Los resultados de las encuestas realizadas tienen como objetivo corroborar la hipótesis planteada, para lo cual la clasificación a nivel de grupos estructurados de preguntas nos han permitido establecer de una mejor forma y dando mayor énfasis a los problemas planteados las respuestas que satisfagan cualquier duda dentro del marco general de la hipótesis.

La metodología utilizada para realizar la prueba consistió en la realización de una encuesta que se basa en la experiencia de los profesionales que laboran en instituciones de seguros donde en base a su percepción y conocimiento en lo relacionado a Planeación Estratégica, Administración de Microseguro y Estrategias de Microseguros midieron con una escala tipo Likert donde manifestó su criterio de la siguiente forma: 1. Totalmente en Desacuerdo, 2. En Desacuerdo, 3. Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo, 4. Acuerdo y 5. Completamente de Acuerdo.

Esta encuesta fue realizada a 40 personas identificadas dentro del grupo o muestra establecida, los resultados nos dice lo siguiente:

Perfil del Entrevistado

Según los resultados de la encuesta, las personas que fueron entrevistadas tienen una experiencia de acuerdo a la clasificación establecida que se muestra en la Figura 2.1, donde el 83% tiene una alta experiencia en planificación estratégica y el restante 18% posee una experiencia media. En lo referente a la experiencia en Microseguros se observa que el 65% tiene un alto conocimiento y el 35% restante se clasifica en un nivel medio.

Este resultado nos demuestra que la experiencia de los entrevistados no es nula o básica respecto a los temas o preguntas planteadas, lo que nos permite tener un resultado que permite demostrar la hipótesis.



Figura 2.1: Gráfica de Perfil del Entrevistado

Planeación Estratégica

En la evaluación de la sección destinada a la planeación estratégica la cual busca determinar la importancia de la misma dentro de la compañías para establecer los marcos y objetivos sobre los cuales que desean proyectarse y soportarse los nuevos planes, se ha encontrado que según nos muestra la Figura 2.2 el 93% de los encuestados considera necesaria e indispensable realizar la planificación estratégica para alcanzar los objetivos de la compañía, seguida del 5% que está de acuerdo con esta premisa y un 3% que se mantiene neutral.

¿ Considera necesaria la planeación estratégica para conseguir los objetivos a corto y largo plazo de la compañía ?

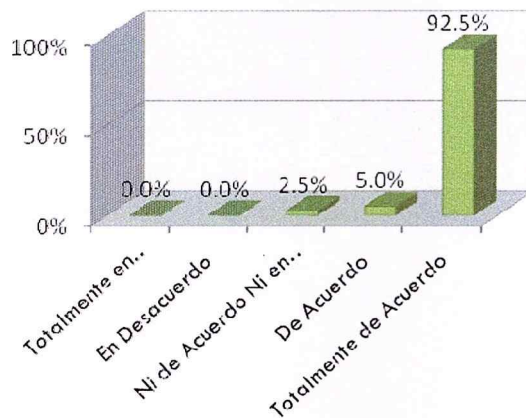


Figura 2.2: Gráfica

Administración del Microseguro

Según el criterio de evaluación de los entrevistados respecto a la importancia de definir adecuadas estrategias de mercadeo para obtener mayor participación en los microseguros, podemos observar según la Figura 2.3., que un 98% esta de acuerdo con esta definición, mientras que un 2% no lo considera de mucha importancia.

¿ Cree usted que definiendo adecuadas estrategias de mercadeo se puede obtener una mayor participación en el mercado de microseguros ?

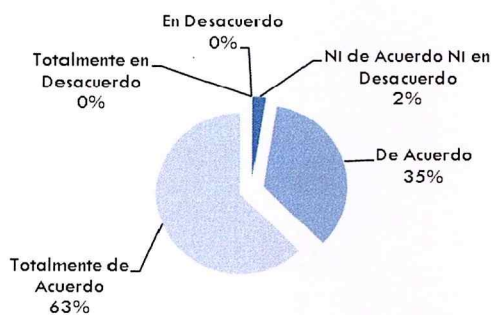


Figura 2.3: Gráfica

- “La participación del mercado puede considerarse como uno de los principales factores dentro del plan estratégico y podrá ser utilizado como referencia para la elaboración de nuestra proyección de ventas y presupuesto del período establecido. Es importante realizar una comparación de las ventas de la compañía con las ventas totales de la industria, que pueden ser reales o potenciales. En definitiva la importancia del factor de la “participación en el mercado” está ligada directamente con otros factores, como son: necesidades reales de la población, lo cual se traduce en productos adecuados, precio, canales de distribución, estrategias de mercadeo, capacitación constante y seguimiento, entre otros”. Guillermo Saltos de Mapfre Atlas.

Estrategias del Microseguro

La consideración por parte de los entrevistados respecto a la utilidad o aprovechamiento de las estrategias aplicadas por otras compañías al momento de incursionar en el mercado de los microseguros, donde pueden haber tenido resultados favorables o no y que estas experiencias sirvan de guía para que Amazonas Compañía de Seguros pueda ingresar a este mercado se muestran en la Figura 2.4., donde el 95 % considera que de una forma u otra es útil para ese propósito y solo el 5 % es indiferente a que esas experiencias sean viables de usarlas en el momento de incursionar en microseguros.

incursión

¿ Cree usted que las experiencias de las estrategias aplicadas por otras compañías que han incursionado en microseguros podrían servir de guía a Amazonas Compañía de Seguros para ingresar en este mercado ?

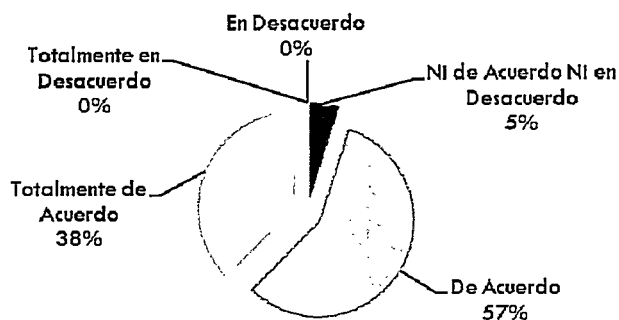


Figura 2.4: Gráfica

- “Las estrategias de mercadeo son fundamentales para tener claro hacia donde debemos ir y tiene que ser elaboradas antes y durante el plan comercial. Es importante tener en cuenta para el éxito del negocio estrategias como: Crecimiento, liderazgo, reto del mercado, seguimiento de mercado, nichos de mercado, mercado meta. También debe considerarse la estrategia de comunicación dependiendo el mercado objetivo, para el caso de los microseguros esta comunicación debe ser clara, sencilla y de fácil comprensión, es decir que la publicidad debe crearle al cliente potencia la necesidad de compra. ” Edson Garzon de Generali.
- “Gran parte de los errores cometidos por las empresas que han querido incursionar en la venta masiva de microseguros se debe a: falta de capacitación al personal que realiza la venta, productos que no se ajustan a las necesidades, exclusiones en los contratos de seguros, falta de seguimiento y monitoreo, ciclos de producto, desarrollo de nuevos productos, investigación de mercado, costos altos, infraestructura interna no preparada para asumir los procesos, no

incluirlo dentro del presupuesto de la compañía, falta de compromiso de la alta gerencia. Las compañías que lo han desarrollado con éxito esta línea de negocios, son aquellas que tiene claros los puntos mencionados anteriormente y no solo se limitan a recibir ingresos adicionales, sino que tienen claro detrás de todo el concepto de microseguros existe un fin social el cual es "asegurar a la población menos favorecida del país" Víctor Ruales de Ecuatoriano Suiza.

2.5 Verificación de hipótesis

Luego del análisis y procesamiento de la información proporcionada por los gerentes y directivos de las empresas de seguros que han incursionado en microseguros, podemos observar que un en la totalidad de las preguntas predomina el grado de aprobación a nuestro planteamiento.

Sin embargo la pregunta planteada en la Figura 2.4 donde se establece la importancia en la definición, control y evaluación de los procesos de microseguros para ayudar a establecer una eficiente y eficaz incursión, el 93 % de los entrevistados considera que es están de acuerdo con este planteamiento, un 5% considera que no es de importancia y solo un 2% no está de acuerdo.

¿ Considera usted que una adecuada definición, control y evaluación de los procesos de microseguros, ayudarán a una eficiente y eficaz incursión en los microseguros ?

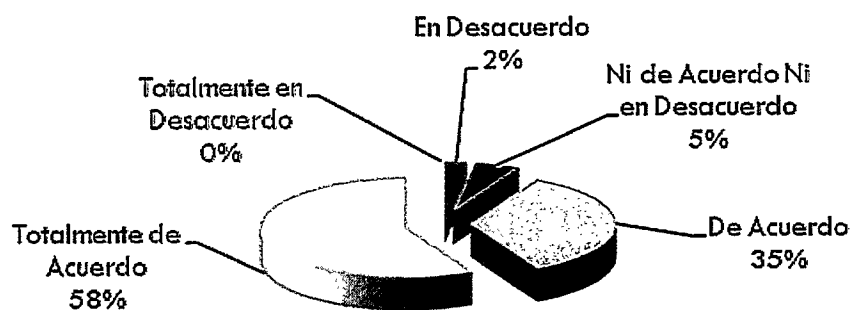


Figura 2.5: Gráfica

Con estas premisas podemos establecer que se confirma nuestra hipótesis: "La planeación estratégica como modelo de gestión que considere la definición del producto, la capacidad operativa, los resultados técnicos, la estrategia de mercadeo, propiciará una eficiente y eficaz administración de Microseguros."

Capítulo # 3

3 LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COMO BASE PARA LA INCURSIÓN DE MICROSEGUROS

Esta tesis se presenta una metodología para el despliegue del plan estratégico de Amazonas Compañía de Seguros. Para lo cual se va a usar la metodología denominada “Matriz de factores críticos de éxito y ponderación”, que plantea la generación de estrategias, estableciendo redes y las relaciones entre ellas, para definir las prioridades adecuadas de la organización y seleccionar un conjunto de métricas, las cuales se monitorean a través del tiempo, estableciendo planes de acción como medidas correctivas en aquellos procesos que requieren ser intervenidos. Este conjunto de métricas se centra en las estrategias vitales de la compañía para ser exitoso el los objetivos principales.

La propuesta de la tesis es presentar un modelo para la incursión en productos de microseguros, identificando todas las estrategias necesarias que se deben desarrollar y a la vez garantizar que dichas estrategias estén alineadas al plan estratégico de la empresa.

La propuesta incluye:

- Conocer y presentar la visión y misión de Amazonas Compañía de Seguros.
- Realizar un análisis de la situación interna y externa de Amazonas Compañía de Seguros.
- Definir los objetivos de Amazonas Compañía de Seguros.
- Definir para cada objetivo una o varias estrategias.
- Definir el alcance y actividades a realizar para cada estrategia.
- Seleccionar las estrategias necesarias para el planteamiento del modelo.

❏ Plantear el modelo para incursionar en microseguros. Este modelo comprende tres componentes:

- Definición del producto.
- Comercialización.
- Estrategias de Marketing.

3.1 Análisis situacional de Amazonas Compañía de Seguros

3.1.1 Estructura de la Misión y Visión

3.1.1.1 Misión

Somos una empresa de servicios que provee soluciones a posibles riesgos, satisfaciendo necesidades de personas y empresas. Con ética, trabajo en equipo y eficiencia, proveemos a nuestros empleados de un ambiente de trabajo en el que puedan realizarse, brindamos tranquilidad a los clientes; rentabilidad a los accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida a la comunidad.

3.1.1.2 Visión

Ser una de las primeras empresas en el sector asegurador del país, que cuente con reaseguradores reconocidos a nivel mundial, personal comprometido con sus objetivos, infraestructura tecnificada, liquidez y una comunicación fluida, para proveer soluciones de calidad, rápidas y eficientes a posibles riesgos, generando utilidad técnica, y rentabilidad financiera que permita asegurar un crecimiento y estabilidad permanente, así como remuneraciones competitivas.

3.1.2 Análisis FODA de Amazonas Compañía de Seguros

En la estructura conceptual del análisis FODA realizado, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes en la compañía Amazonas (ver Figura 3.1).

ANÁLISIS FODA

Características Internas/Externas: Positivas y Negativas. (Método: Lluvia de ideas, diagrama de afinidad.)

FORTALEZAS

Presencia internacional de la compañía a través del grupo.
 Constante investigación y desarrollo de productos
 Intercambio de conocimientos entre países.
 Reutilización de herramientas tecnológicas probadas por otros países
 Constante investigación y desarrollo de productos
 Precios preferenciales en adquisición de herramientas tecnológicas realizadas por el grupo.
 Liquidez / solvencia / prestigio / experiencia
 Pagos oportunos: siniestros, proveedores, brokers
 Respaldo directo de reaseguradora
 Respaldo económico de casa matriz
 Referencia desde casa matriz en negociaciones con clientes multinacionales

DEBILIDADES

Falta de alineación de proyectos al plan estratégico de la compañía.
 Poca coordinación interdepartamental
 Falta de recurso humano para manejo de nuevos proyectos.
 Poca participación en mercado individual.

OPORTUNIDADES

Mayor aceptación de tecnología en el mercado –asegurados, brokers, prestadores de servicio, instituciones financieras.
 Necesidad en el mercado ecuatoriano por productos orientados a mercados cautivos
 Alto grado de participación por parte del gobierno a proyectos sociales.
 Expandir los centros de atención de seguros a mas provincias del país.

AMENAZAS

Inestabilidad política y económica del Ecuador.
 Participación del Estado en el mercado de seguros.
 Mayor incidencia mundial y alto riesgo del Ecuador por eventos catastróficos.
 Aumento en condiciones y tasas por reaseguradores.
 Alto grado de competencia por gran numero de compañías de seguros en el mercado
 Alto poder de negociación de los clientes y agentes productores de seguros

Figura 3.1 Matriz Foda.

A continuación se detalla lo identificado en la matriz FODA:

3.1.2.1 Fortalezas

- Presencia internacional de la compañía a través del grupo.
- Constante investigación y desarrollo de productos.
- Intercambio de conocimientos entre países.
- Reutilización de herramientas tecnológicas probadas por otros países.
- Constante investigación y desarrollo de productos.
- Precios preferenciales en adquisición de herramientas tecnológicas realizadas por el grupo.
- Liquidez / solvencia / prestigio / experiencia.
- Pagos oportunos: siniestros, proveedores, brokers.
- Respaldo directo de reaseguradora.
- Respaldo económico de casa matriz.
- Referencia desde casa matriz en negociaciones con clientes multinacionales.

3.1.2.2 Debilidades

- Falta de alineación de proyectos al plan estratégico de la compañía.
- Poca coordinación interdepartamental.
- Falta de recurso humano para manejo de nuevos proyectos.
- Poca participación en mercado individual.

3.1.2.3 Oportunidades

- Mayor aceptación de tecnología en el mercado por parte de asegurados, brokers, prestadores de servicio, instituciones financieras.
- Necesidad en el mercado ecuatoriano por productos orientados a mercados cautivos
- Alto grado de participación por parte del gobierno a proyectos sociales.
- Expandir los centros de atención de seguros a mas provincias del país.

3.1.2.4 Amenazas

- Inestabilidad política y económica del Ecuador.
- Participación del Estado en el mercado de seguros.
- Mayor incidencia mundial y alto riesgo del Ecuador por eventos catastróficos.
- Aumento en condiciones y tasas por reaseguradores.
- Alto grado de competencia por gran numero de compañías de seguros en el mercado.
- Alto poder de negociación de los clientes y agentes productores de seguros.

Con el desarrollo de la matriz FODA desarrollamos los 4 tipos de estrategias; las estrategias FO,DA ,FA,DO.

Estrategias FO

Se realiza la ponderación de las fortalezas y las oportunidades, estableciendo las prioridades de importancia para la empresa para la definición de las estrategias de ofensiva (ver figura 3.2).

Áreas de Iniciativa Estratégica Ofensiva

	O P O R T U N I D A D E S	Necesidad en el mercado ecuatoriano por productos orientados a microseguros	Mayor aceptación de tecnología en el mercado -asegurados, brokers, prestadores de servicio,	Expandir los centros de atención de seguros a más provincias del país.	Alto grado de participación por parte del gobierno a proyectos sociales.		
Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0							
FORTALEZAS							TOTAL
Constante investigación y desarrollo de productos		9	9	0	3		21
Intercambio de conocimientos entre países.		9	9	1	1		20
Personal calificado e idóneo para realizar tareas		9	3	3	3		18
Reutilización de herramientas tecnológicas probadas por otros países		3	9	3	0		15
Liquidez / solvencia / prestigio / experiencia		9	0	3	3		15
Pagos oportunos: siniestros, proveedores, brokers		9	3	3	0		15
Precios preferenciales en adquisición de herramientas tecnológicas realizadas por el grupo.		1	9	3	0		13
Presencia internacional de la compañía a través del grupo.		0	0	9	0		9
Respaldo económico de casa matriz		3	1	3	0		7
Referencia desde casa matriz en negociaciones con clientes multinacionales		3	0	1	0		4
Respaldo directo de reaseguradora		3	0	0	0		3
							0
TOTAL		58	43	29	10	0	

Figura 3.2 Matriz FO

Estrategias DA

Se realiza la ponderación de las debilidades y las amenazas encontradas en la empresa Amazonas, que principalmente la estarían amenazando para establecer las estrategias de sobrevivencia a definirse (ver figura 3.3):

Áreas de Iniciativa Estratégica Sobrevivencia								
<p style="text-align: center;">Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0</p>	DEBILIDADES	Poca participación en mercado individual.						
		Falta de alineación de proyectos al plan estratégico de la compañía.						
		Poca coordinación interdepartamental						
		Falta de recurso humano para manejo de nuevos proyectos.						
								TOTAL
AMENAZAS								
Alto grado de competencia por gran número de compañías de seguros en el mercado		9	9	3	3			24
Participación del Estado en el mercado de seguros.		9	9	3	1			22
Mayor incidencia mundial y alto riesgo del Ecuador por eventos catastróficos.		3	9	3	1			16
Alto poder de negociación de los clientes y agentes productores de seguros		9	3	3	1			16
Inestabilidad política y económica del Ecuador.		9	3	0	1			13
Aumento en condiciones y tasas por reaseguradores.		9	3	1	0			13
	TOTAL	48	36	13	7	0	0	

Figura 3.3 Matriz DA

Estrategias FA

Se realiza la ponderación de las fortalezas y las amenazas encontradas en la empresa Amazonas, que principalmente la estarían impactando para establecer las estrategias de defensivas a realizarse (ver figura 3.4):

Áreas de Iniciativa Estratégica Defensiva											
<p style="text-align: center;">Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0</p>	AMENAZAS										
	Alto grado de competencia por gran numero de compañías de seguros en el mercado	Alto poder de negociación de los clientes y agentes productores de seguros	Participación del Estado en el mercado de seguros.	Inestabilidad política y económica del Ecuador.	Aumento en condiciones y tasas por reaseguradores.	Mayor incidencia mundial y alto riesgo del Ecuador por eventos catastróficos.					TOTAL
FORTALEZAS											
Constante Investigación y desarrollo de productos	9	9	9	1	3	1					32
Líquidez / solvencia / prestigio / experiencia	9	3	3	9	3	3					30
Pagos oportunos: siniestros, proveedores, brokers	9	9	9	3	0	0					30
Respaldo directo de reaseguradora	9	3	3	3	9	0					27
Intercambio de conocimientos entre países.	9	9	3	1	1	3					26
Referencia desde casa matriz en negociaciones con clientes multinacionales	9	9	3	0	3	0					24
Personal calificado e idóneo para realizar tareas	9	3	3	1	1	1					18
Reutilización de herramientas tecnológicas probadas por otros países	9	3	3	1	0	0					16
Precios preferenciales en adquisición de herramientas tecnológicas realizadas por el grupo.	9	0	1	0	0	0					10
Presencia internacional de la compañía a través del grupo.	3	3	3	1	1	1					12
Respaldo económico de casa matriz	3	1	3	3	1	1					12
TOTAL	87	52	43	23	22	10	0	0	0	0	0

Figura 3.4 Matriz FA

Estrategias DO

Se realiza la ponderación de las debilidades y las oportunidades externas encontradas en la empresa Amazonas, para establecer las estrategias de orientación que se van realizar (ver figura 3.5):

Áreas de Iniciativa Estratégica Orientación											
<p style="text-align: center;">Alta:9 Media:3 Baja:1 Nula:0</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">→</p>	D E B I L I D A D										
	Falta de alineación de proyectos al plan estratégico de la compañía.	Poca participación en mercado individual.	Falta de recurso humano para manejo de nuevos proyectos.	Poca coordinación interdepartamental							TOTAL
O P O R T U N I D A D E S											
Expandir los centros de atención de seguros a mas provincias del país.	9	9	3	9							30
Necesidad en el mercado ecuatoriano por productos orientados a mercados cautivos	9	9	3	1							22
Mayor aceptación de tecnología en el mercado –asegurados, brokers, prestadores de servicio, instituciones financieras.	9	0	9	3							21
Alto grado de participación por parte del gobierno a proyectos sociales.	3	3	0	0							6
											0
											0
											0
											0
											0
											0
TOTAL	30	21	15	13	0	0	0	0	0	0	0

Figura 3.5 Matriz DO

3.1.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos de la empresa representan el interés de sus accionistas y trabajadores para realizar cambios que se desean introducir en la empresa con un propósito preestablecido.

3.1.3.1 Objetivos

Basados en la visión definida por la compañía y en el análisis de su situación actual se definen los siguientes objetivos a realizar:

- Innovar en nuevos productos para mantener un alto grado de competitividad dentro del mercado asegurador, que a su vez, es fuente de nuevos recursos financieros para el desarrollo de la empresa.

- Expandir y desarrollar las operaciones en las sucursales.

- Optimizar el manejo y distribución de recursos en desarrollos de proyectos alineándolos al plan estratégico de la empresa.

- Automatizar las operaciones de la compañía a través del desarrollo de programas y sistemas de información.

- Proyectar la cultura e imagen corporativa de la empresa hacia la comunidad a escala nacional.

- Propiciar la fidelización de los clientes.

- Optimizar el manejo y distribución de recursos en desarrollos de proyectos alineándolos al plan estratégico de la empresa.

3.1.3.2 Estrategias por objetivos

Las estrategias FO-FA-DO-FA se han definido en base a la matriz FO, matriz FA ,matriz DO y en la matriz FA, de acuerdo a ponderación de importancia asignado previamente a los componentes internos y externos de la compañía. (ver figura 3.6)

ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>FORTALEZAS</p> <p>Constante investigación y desarrollo de productos</p> <p>Liquidez / solvencia / prestigio / experiencia</p> <p>Pagos oportunos: siniestros, proveedores, brokers</p> <p>Intercambio de conocimientos entre países.</p> <p>Personal calificado e idóneo para realizar tareas</p> <p>Referencia desde casa matriz en negociaciones con clientes</p> <p>Respaldo directo de reaseguradora</p> <p>Reutilización de herramientas tecnológicas probadas por otros países</p> <p>Precios preferenciales en adquisición de herramientas tecnológicas realizadas por el grupo.</p> <p>Presencia internacional de la compañía a través del grupo.</p> <p>Respaldo económico de casa matriz</p>	<p>Mayor aceptación de tecnología en el mercado --asegurados, brokers, prestadores de servicio, instituciones financieras.</p> <p>Necesidad en el mercado ecuatoriano por productos orientados a microseguros.</p> <p>Expandir los centros de atención de seguros a más provincias del país.</p> <p>Alto grado de participación por parte del gobierno a proyectos sociales.</p> <p>FO</p> <p>1.- Desarrollar un modelo para la incursión de productos especializados en microseguros.</p> <p>Definir un modelo para la incursión en microseguros.</p> <p>2.- Obtener asesoramiento externo para mejoras tecnológicas orientadas a servicios para brokers y clientes.</p> <p>3.- Definir un plan para la expansión territorial.</p>	<p>Alto grado de competencia por gran número de compañías de seguros en el mercado.</p> <p>Alto poder de negociación de los clientes y agentes productores de seguros</p> <p>Participación del Estado en el mercado de seguros.</p> <p>Inestabilidad política y económica del Ecuador.</p> <p>Aumento en condiciones y tasas por reaseguradores.</p> <p>Mayor incidencia mundial y alto riesgo del Ecuador por eventos catastróficos.</p> <p>FA</p> <p>1.- Desarrollar productos innovadores para obtener mayor participación de mercado.</p> <p>2.- Establecer alianzas estratégicas con los agentes productores de seguros.</p> <p>3.- Definir una estrategia de marketing para promocionar las ventajas de los servicios de la compañía y nuevos productos.</p>
<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de alineación de proyectos al plan estratégico de la compañía.</p> <p>Poca participación en mercado individual.</p> <p>Poca coordinación interdepartamental.</p> <p>Falta de recurso humano para manejo de nuevos proyectos.</p>	<p>DO</p> <p>1.- Crear procesos de control para el desarrollo de proyectos.</p>	<p>DA</p> <p>1.- Crear unidad de Club de beneficiarios para asegurados</p> <p>2.- Definir un modelo de incursión en productos orientados a mercados individuales.</p>

Figura 3.6 Estrategias FOFADODA

Luego de tener las estrategias que se van a implementar en Amazonas compañía de seguros, se debe establecer el orden de ejecución de las mismas, para lo cual se desarrolla el diagrama de relaciones (ver Figura 3.7), donde definimos todas las estrategias y las relaciones existentes entre ellas, indicando las entradas y salidas de cada estrategia.

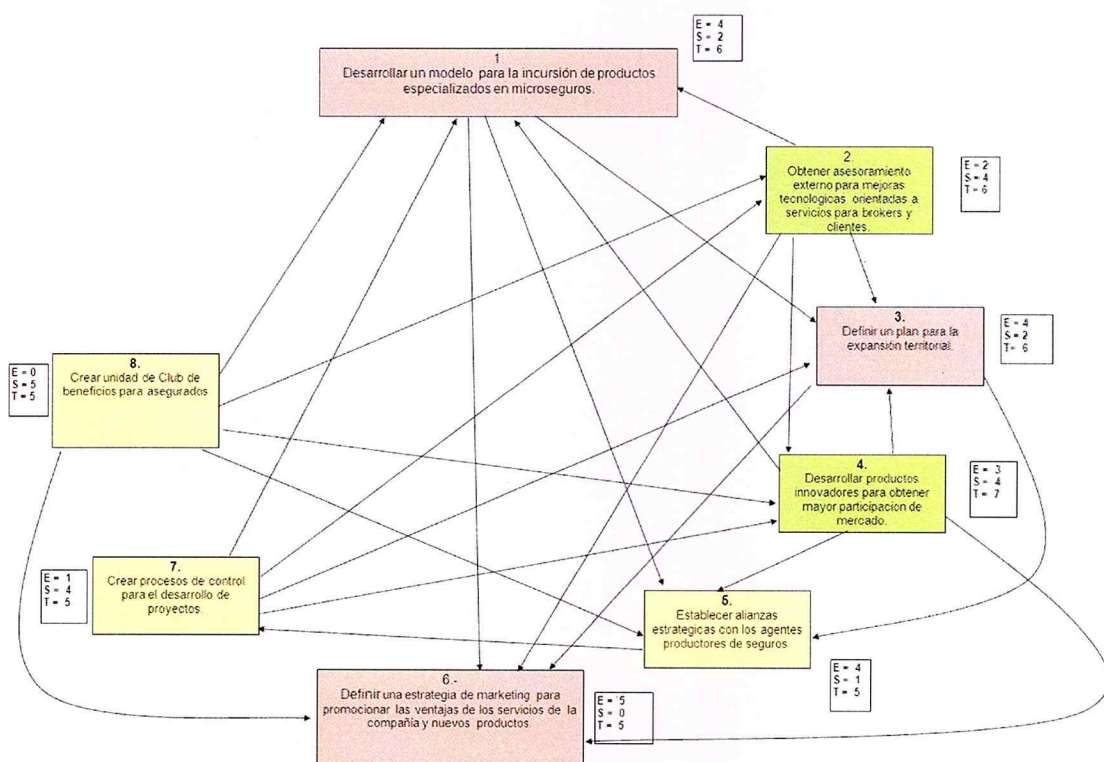


Figura 3.7 Diagrama de Relaciones

Habiéndose establecido las estrategias y las relaciones existentes entre ellas, identificamos cuales de las estrategias son modelos, procesos y acciones, para luego generar el Mapa de estrategia (ver Figura 3.8), donde se establecerá el orden de ejecución basada en la que tengan mayores entradas y menores salidas.

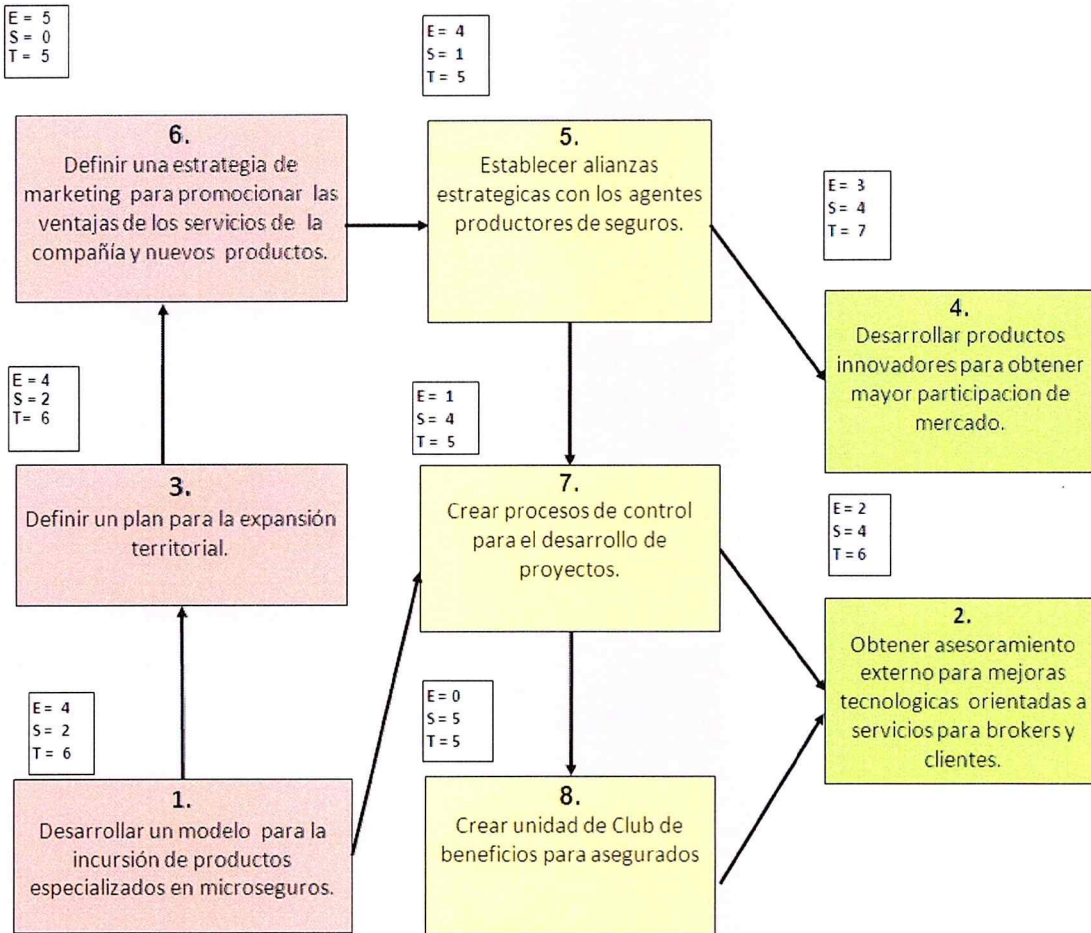


Figura 3.8 Mapa de Estrategias.

Luego del análisis realizado se presentan las estrategias a aplicar en la compañía:

Objetivo 1- Innovar en nuevos productos para mantener un alto grado de competitividad dentro del mercado asegurador, que a su vez, es fuente de nuevos recursos financieros para el desarrollo de la empresa.

Estrategia 1.- Desarrollar productos innovadores para obtener mayor participación de mercado.

Objetivo 2- Automatizar las operaciones de la compañía a través del desarrollo de programas y sistemas de información.

Estrategia 2.- Obtener asesoramiento externo para mejoras tecnológicas orientadas a servicios para brokers y clientes.

Objetivo 3- Mayor participación del mercado asegurador

Estrategia 8.- Desarrollar un modelo para la incursión de productos especializados en microseguros.

Estrategia 3.- Establecer alianzas estratégicas con los agentes productores de seguros.

Objetivo 4- Optimizar el manejo y distribución de recursos en desarrollos de proyectos alineándolos al plan estratégico de la empresa.

Estrategia 4.- Crear procesos de control para el desarrollo de proyectos.

Objetivo 5- Propiciar la fidelización de los clientes.

Estrategia 5.- Crear unidad de Club de beneficios para asegurados

Objetivo 6- Proyectar la cultura e imagen corporativa de la empresa hacia la comunidad a escala nacional

Estrategia 6.- Definir una estrategia de marketing para promocionar las ventajas de los servicios de la compañía y nuevos productos.

Objetivo 7- Expandir y desarrollar las operaciones en las sucursales.

Estrategia 7.- Definir un plan para la expansión territorial.

3.2 Desarrollo del Plan Estratégico

3.2.1 Estrategia 1.-

Desarrollar productos innovadores para obtener mayor participación de mercado.

El primer paso para atreverse a desarrollar o pensar en un nuevo producto o servicio es conocer la situación de mercado y las capacidades de la empresa para administrar y financiar una nueva iniciativa.

Para esta estrategia se proponen las siguientes etapas:

Medio 1.- Realizar una investigación del mercado Asegurador

Se propone con el objetivo de asegurar la viabilidad de una iniciativa comercial. Es importante conocer el entorno de la competencia y del consumidor para establecer las ventajas competitivas y detectar las necesidades del consumidor para buscar la manera de satisfacerlas.

El benchmarking o planilla, permite establecer los estándares de la industria así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se

determinará si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si un competidor puede transformarse en socio a través de fusión o joint ventures o alianzas estratégicas.

Se recomienda que la investigación se realice a competidores nacionales e internacionales, por supuesto de países con culturas similares: Colombia, Bolivia y Perú, que a su vez han incursionado en microseguros.

Medio 2.- Identificar los productos o servicios más relevantes que ofrece la competencia.

Con el estudio de mercado obtenemos información relevante de los competidores más importantes y el análisis de algunos puntos como: marca, descripción del producto o servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costos, tecnología, imagen, proveedores, etc.

Medio 3.- Revisar capacidades funcionales y técnicas para desarrollar productos o servicios similares en la empresa.

Un aspecto importante es identificar la tecnología con la que cuenta la empresa para incursionar en un nuevo producto o servicio.

Se debe hacer el estudio de factibilidad técnica para conocer si existe la capacidad instalada para manejar un nuevo producto de orientación masiva.

Adicionalmente, se deben considerar que los procesos de la empresa puedan acoger al nuevo producto o servicio, es decir, que sea fácilmente integrable o a su vez que las adecuaciones para su funcionamiento sean viables.

Medio 4.- Verificar segmento de mercado disponible.

La información que arroje el estudio de mercado debe de ser lo suficientemente veraz para poder demostrar:

- ❑ Que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda de los productos y/o servicios que se piensan ofrecer.
- ❑ Que dichos consumidores pueden ejercer una demanda real que justifique la producción de productos y/o servicios que se piensan ofrecer.

Medio 5.- Definir los lineamientos para el nuevo producto o servicio.

Con la información recabada ya se tiene la visión clara de las oportunidades que puede ofrecer el desarrollo de un nuevo producto con características innovadoras para el mercado de seguros ecuatoriano.

Resultados esperados de la estrategia

- ❑ Conocer la situación de la empresa frente a la competencia.
- ❑ Identificar las oportunidades de mejora.
- ❑ Asegurar factibilidad de desarrollo.

- ❑ Evidenciar posible demanda de nuevos productos o servicios.
- ❑ Establecer las condiciones y características generales de los nuevos productos o servicios.

Recursos

Recurso Humano, Importante contar con un analista de mercado para realizar una buena investigación.

Financiero: Para coordinación de los gastos necesarios para realizar esta estrategia.

Instalaciones: Oficinas que aseguren la confortabilidad para la realización de este trabajo.

Información: Data generada desde las bases de datos de la empresa y también generada de las investigaciones realizadas.

Tecnológicos: para asegurar la factibilidad de la creación de un nuevo producto o servicio.

Indicadores

- ❑ Mínimo peer group de 8 Aseguradoras.
- ❑ Mínimo 10 productos o servicios a ser analizados.
- ❑ Que el desarrollo de un nuevo producto tome menos de 1 año ó una inversión menor a USD. 50.000,00.
- ❑ Que la posible demanda represente un 60% de nuevo mercado.
- ❑ Mínimo el 60% de especificaciones del nuevo producto deben ser adoptadas en la implementación.

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN	PRESUPUESTO								
			INICIO	FIN			días	horas diarias	Horas totales	Hombres	Costo Hora/hombre	Costo	Costo actividad		
¿Cómo?	¿Por qué o para qué?					¿Cómo vamos a medir?									
M1.1- Realizar una investigación del mercado Asegurador	Conocer la situación de la empresa frente a la competencia	Analistas de Mercado	26-May-10	2-Jun-10	1.- Oficina 2.- Financiero 3.- Información 4.-Humano	Mínimo peer group de 8 Aseguradoras	6	2	12	2		\$ 33	\$ 400	\$ 800	
M1.2- Identificar los productos o servicios más relevantes que ofrece la competencia	Identificar las oportunidades de mejora	Analistas de Mercado	3-Jun-10	7-Jun-10	1.- Oficina 2.- Financiero 3.- Información 4.-Humano	Mínimo 10 productos o servicios	3	1	3	2		\$ 33	\$ 100	\$ 200	
M1.3- Revisar capacidades funcionales y técnicas para desarrollar productos o servicios similares en la empresa	Asegurar factibilidad de desarrollo	Analistas de Sistemas Analistas de Productos Comerciales	8-Jun-10	16-Jun-10	1.- Oficina 2.- Financiero 3.- Información 4.-Humano 5.- Tecnológico	Que el desarrollo de un nuevo producto tome menos de 1 año ó una inversión menor a USD. 50.000,00	7	2	14	3		\$ 75	\$ 1.050	\$ 3.150	
M1.4- Verificar segmento de mercado disponible	Evidenciar posible demanda de nuevos productos o servicios	Analistas de Sistemas Analistas de Productos Comerciales	8-Jun-10	16-Jun-10	1.- Oficina 3.- Información 4.-Humano 5.- Tecnológico	Que la posible demanda represente un 60% de nuevo mercado	7	2	14	1		\$ 33	\$ 467	\$ 467	
M1.5- Definir los lineamiento para el nuevo producto o servicio	Establecer las condiciones y características generales de lo nuevos productos o servicios	Mercadeo Analistas de Sistemas Analistas de Productos Comerciales	17-Jun-10	24-Jun-10	1.- Oficina 3.- Información 4.-Humano 5.- Tecnológico	Mínimo el 60% de especificaciones del nuevo producto deben ser adoptadas en la implementación.	6	3	18	2		\$ 75	\$ 1.350	\$ 2.700	
TOTAL															\$ 7.317

3.2.2 Estrategia 2.-

Obtener asesoramiento externo para mejoras tecnológicas orientadas a servicios para brokers y clientes.

Esta estrategia trata de aprovechar la oportunidad que tiene la compañía al ser una empresa con filiales a nivel mundial, para conseguir el asesoramiento externo y realizar innovaciones o mejoras tecnológicas en su plataforma informática.

Medio 1.- Identificar las tecnologías aplicadas en las otras compañías del grupo en diferentes países.

En esta etapa se debería definir un comité de revisión tecnológica, que estaría conformado por personal de diferentes áreas de negocio, así como del departamento de sistemas. . Las tareas que realizaría el comité sería:

- Establecer contactos en los países a visitar.
- Organizar agendas de visitas.
- Realizar viajes a los países seleccionados.
- Recopilar la información necesaria para su posterior evaluación.
- Elaborar informe con los resultados de las visitas realizadas.

Luego de la tener el informe de la comisión que realizó las visitas a los diferentes países, se deberá proceder con:

- Identificar que tecnologías han sido aplicadas en otros países y que podrían ser implementadas por la compañía.

- ❑ Definir qué tipo de tecnología se desea implantar en la empresa.
- ❑ Definir un plan tecnológico, donde se seleccionarán las soluciones tecnológicas de acuerdo a las metas y estrategias de la compañía.

El personal de sistemas estaría a cargo del análisis y evaluación de las tecnologías.

Se espera tener como resultado al menos 5 posibles aplicaciones tecnológicas a implementarse.

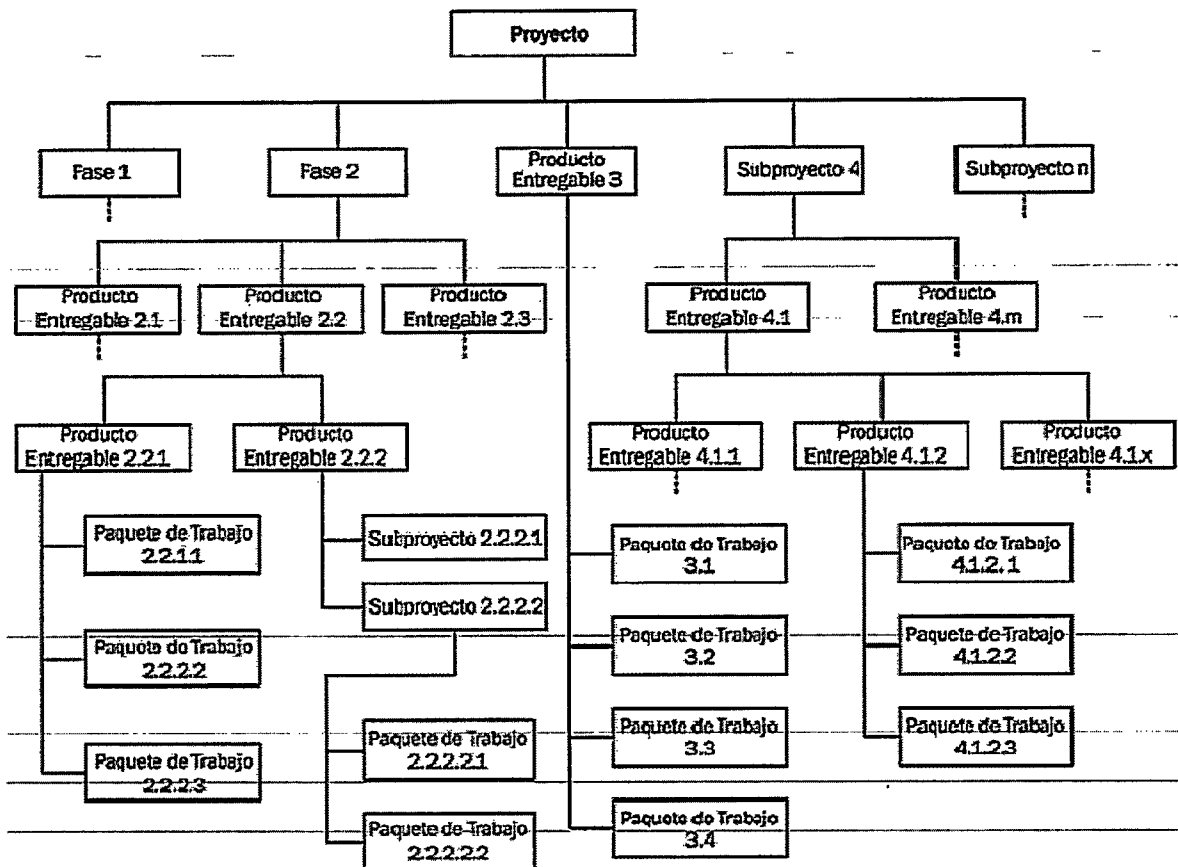
Medio 2.- Revisar normativas legales del Ecuador.

Basado en que la normativa legal de cada país es diferente, y para prever que la solución tecnológica que se quiera implementar en la empresa no tenga alguna restricción de uso o exista consideraciones especiales que deberían ser consideradas en su desarrollo, se hace necesaria la revisión detallada de las leyes Ecuatorianas sobre tecnología.

El área de Jurídico estaría a cargo de la revisión de la normativa Ecuatoriana en conjunto con el área de sistemas. Al final de esta etapa se espera contar con listado de las soluciones tecnológicas que pueden ser implementadas por la compañía.

Medio 3.- Definir y ejecutar plan para implantación tecnológica.

Para el manejo de los proyectos se utilizará la metodología WBS "Work breakdown structure" o EDT "Estructura de desglose de trabajo"



En esta etapa se pretende definir y ejecutar el plan para las implementaciones tecnológicas que se hayan definido.

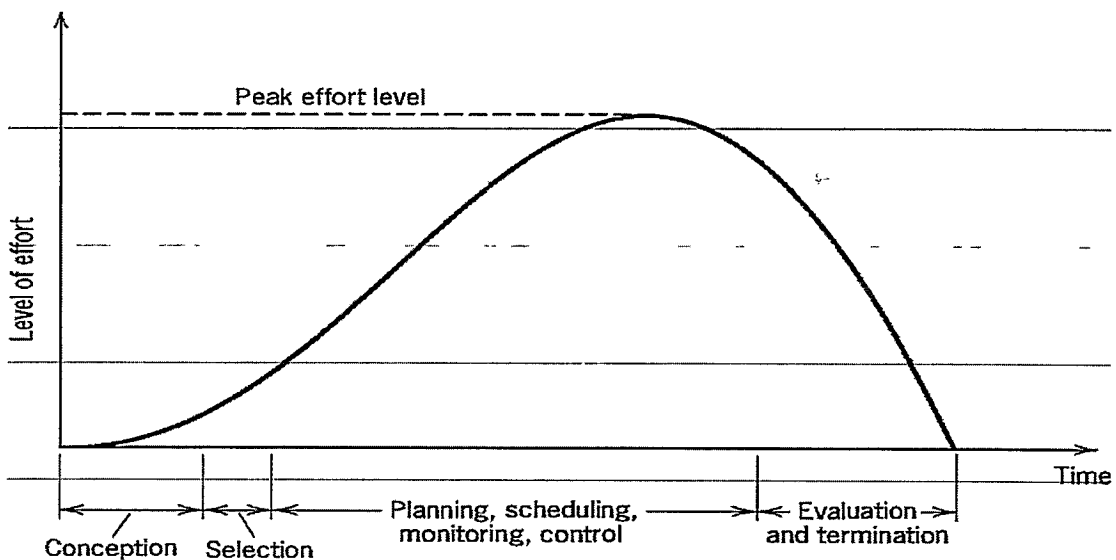
Para la cual se deben realizar las siguientes acciones:

- Evaluar y definir el presupuesto asignado a cada proyecto en el proceso de cambio tecnológico.
- Identificar el recurso humano necesario, para la conformación de grupos de trabajo.

- ❑ Elaboración de cronogramas indicando los tiempos y responsables asignados por proyectos.
- ❑ Identificar, organizar y gestionar los riesgos.
- ❑ Definición de entregables.
- ❑ Capacitación y entrenamiento en nuevas herramientas a los usuarios.
- ❑ Generación de informes mensuales de proyectos.

Medio 4.- Definir el seguimiento y control de proyectos tecnológicos a implementarse.

Para el seguimiento y control, se va a contemplar el ciclo de vida que tienen los proyectos.



- ❑ Monitorear costos, tiempo y resultados.

- ❑ Realizar el seguimiento adecuado de las actividades y a la implementación de los proyectos, identificando metas no cumplidas y las implicaciones de las mismas.
- ❑ Revisión de informes de los proyectos.
- ❑ Definir base documental de proyectos para resolver problemas futuros.
- ❑ Definir los procesos de cierre del proyecto, donde se formalizará la aceptación del producto o servicio.

Se va esperar obtener como resultado, la entrega de proyectos prometidos y planeados, dentro del presupuesto y en el tiempo realista más corto posible.

Medio 5.- Medir el nivel de aceptación de las nuevas aplicaciones tecnológicas.

Luego de la entrega, aceptación del proyecto, y transcurrida un tiempo adecuado de maduración del producto, se va medir el nivel de aceptación, uso y facilidad a las metas de compañías de los proyectos tecnológicos puestos en marcha, para lo que se va a considerar lo siguiente:

- ❑ Evaluación del entorno
- ❑ Evaluación de impacto
- ❑ Evaluación económica financiera.
- ❑ Evaluación de los objetivos.

Se espera tener como resultado en una primera evaluación, un nivel de uso de las aplicaciones por parte de nuestros clientes interno, externos y brokers. Nuestro indicador sería un 80% de las aplicaciones implementadas, para que luego en su posterior evaluación sea de un 100% de uso.

Resultados esperados de la estrategia

- ❑ Conocer soluciones tecnológicas aplicables en Amazonas compañía de seguros.
- ❑ Conocer factibilidad legal para la aplicación de nuevas tecnologías
- ❑ Establecer el cronograma de implantación , costos, y recursos involucrados.
- ❑ Garantizar la implantación exitosa de los proyectos.
- ❑ Determinar el nivel de uso de las nuevas aplicaciones por parte de los brokers y clientes.

Recursos

- ❑ **Recurso Humano.-** Encargado de la contratación de personal temporal o de planta, en caso de requerirse en la implementación.
- ❑ **Financiero.-** Analizar y aprobar el presupuesto solicitado, necesario para la implementación de las soluciones tecnológicas definidas.
- ❑ **Instalaciones.-** De acuerdo al tipo de oficina, se definirá las instalaciones necesarias.
- ❑ **Sistemas.-** Encargados del análisis, evaluación e implementación de los cambios tecnológicos de la empresa.
- ❑ **Jurídico.-** Encargados de la revisión de leyes Ecuatorianas informáticas.
- ❑ **Procesos.-** Encargado Levantamiento y análisis de información de procesos, Mejora de procesos de ser necesario.

Indicadores

- Mínimo 5 aplicaciones tecnológicas a implementar.
- Listado de aplicaciones tecnológicas legalmente factibles a implementar
- Mínimo 3 planes de aplicaciones tecnológicas a implementar.
- Cumplimiento de proyectos en al menos un 95% de acuerdo al plan de implantación.
- Al menos un 80% de uso de nuevas aplicaciones inicialmente.

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN	PRESUPUESTO						
			INICIO	FIN			días	horas diarias	Horas totales	Hombres	Costo Hora/hombre	Costo	Costo actividad
M2.1- Identificar las tecnologías aplicadas en las otras compañías del grupo en diferentes países.	¿Por qué o para qué? Conocer soluciones tecnológicas aplicables en la compañía XYZ	Comisión para investigación y desarrollo de servicios tecnológicos	8-Jun-10	16-Jun-10	1.-Financiero 2.-Tiempo 3.-Tecnológico 4.-Humano	¿Cómo vamos a medir? Mínimo 5 aplicaciones tecnológicas a implementar.	7	3	21	2	\$ 63	\$ 1.313	\$ 2.625
M2.2- Revisar normativas legales del Ecuador.	¿Por qué o para qué? Conocer factibilidad legal para la aplicación de nuevas tecnologías	Comisión para investigación y desarrollo de servicios tecnológicos	10-Jun-10	16-Jun-10	1.-Financiero 2.-Tiempo 3.-Tecnológico 4.-Humano 5.- Legal	Listado de aplicaciones tecnológicas legalmente factibles a implementar	5	1	5	2	\$ 63	\$ 313	\$ 625
M2.3- Definir y ejecutar plan para Implantación tecnológica	¿Por qué o para qué? Establecer el cronograma de implantación, costos, y recursos involucrados.	Comisión para investigación y desarrollo de servicios tecnológicos	17-Jun-10	24-Jun-10	1.-Financiero 2.-Tiempo 3.-Tecnológico 4.-Humano	Mínimo 3 planes de aplicaciones tecnológicas a implementar.	6	3	18	3	\$ 104	\$ 1.875	\$ 5.625
M2.4- Definir el seguimiento y control de proyectos tecnológicos a implementarse.	¿Por qué o para qué? Garantizar la implantación exitosa de los proyectos.	Comisión de seguimiento y control de proyectos	25-Jun-10	17-Aug-10	1.-Financiero 2.-Tiempo 3.-Tecnológico 4.-Humano	Cumplimiento de proyectos en al menos un 95% de acuerdo al plan de implantación.	37	0,2	7,4	1	\$ 63	\$ 463	\$ 463
M2.5- Medir el nivel de aceptación de las nuevas aplicaciones tecnológicas.	¿Por qué o para qué? Determinar el nivel de uso de las nuevas aplicaciones por parte de los brokers y clientes	Comisión para investigación y desarrollo de servicios tecnológicos	17-Aug-10	7-Sep-10	1.-Financiero 2.-Tiempo 3.-Tecnológico 4.-Humano	Al menos un 80% de uso de nuevas aplicaciones inicialmente.	22	0,3	6,6	1	\$ 63	\$ 413	\$ 413
TOTAL													\$ 9.750

3.2.3 Estrategia 3.-

Establecer alianzas estratégicas con los agentes productores de seguros y proveedores.

Con esta estrategia se plantea la necesidad de establecer alianzas y convenios, con los brokers y proveedores de servicios.

Medio 1.- Analizar los posibles aliados estratégicos.

En esta etapa se establecerá una lista de los brokers o agentes productores de seguros que existen en el país, determinando los ramos que tienen aprobados por la superintendencia de bancos y seguros para poder comercializar adicionalmente a la cuota de mercado con el que participan y los segmentos de clientes a los que atienden.

De igual manera se deberá tener en cuenta efectuar el análisis de los proveedores idóneos que garanticen un servicio bajo estándares de calidad para lo cual se deberán seleccionar proveedores en las aéreas principalmente como:

- Talleres mecánicos de concesionarios
- Talleres mecánicos Independientes
- Proveedores de Accesorios de Vehículos
- Redes Medicas incluyendo hospitales y clínicas.
- Prestadores de servicios independientes
- Farmacias

- Servicios Exequiales
- Ajustadores de Siniestros

Para el análisis estarán a cargo personal del área técnico de seguros y comercial, al final de esta etapa se espera tener al menos 10 posibles socios estratégicos.

Medio 2.- Diseñar las estrategias a aplicar con los posibles socios.

Con la identificación de los brokers y proveedores de servicios con los que la compañía necesita trabajar, se analizará y evaluará posibles opciones de negociación, estableciendo de acuerdo al proveedor o broker el tipo de negociación como:

- Mayor porcentaje de comisión para brokers por primas.
- Planes de premios para broker por mayores volúmenes de primas.
- Exclusividad en utilización de servicios de proveedores.

En esta etapa se espera diseñar al menos 2 estrategias por proveedor o broker para lograr una adecuada negociación y poder obtener una fidelización del broker , lograr incrementar nuestra cantidad de clientes y reducir costos.

Medio 3- Negociación y firmas de contrato de alianzas con socios estratégicos.

Se deberán establecer con los proveedores acuerdos mínimos de servicio para garantizar la satisfacción de los clientes, así como reflejar en dichos acuerdos

los descuentos a realizarse en base al volumen de operaciones que serán tramitadas o canalizadas hacia los prestadores de servicio.

De igual manera, con los agentes productores de seguros se deberán establecer los mecanismos necesarios para garantizar que los acuerdos a nivel de volumen de primas que ingresen a la compañía sean los acordados, y de esta manera poder proceder con los pagos de porcentajes de comisiones pactados.

Cabe indicar que es indispensable para la evaluación de los proveedores y los porcentajes a pagar por comisiones, contar con el respaldo y aprobación de las áreas técnica de seguros, comercial y financiera. Se espera como mínimo tener la firma de al menos 2 contratos.

Medio 4- Evaluación de las alianzas estratégicas

Es indispensable proceder con la evaluación de las alianzas estratégicas a fin de realizar correctivos en caso sea necesario y/o buscar incrementar nuevos proveedores de servicios. Al mismo tiempo revisar los resultados técnicos de las nuevas operaciones a fin de garantizar que el volumen de negocios ingresados por los agentes productores de seguros no tenga una alta siniestralidad.

Se deberá evaluar adicionalmente la cantidad de operaciones realizadas con los prestadores de servicios así como el impacto dentro de la compañía por los ahorros en los costos de dichos servicios, el grado de satisfacción de los clientes es fundamental tener en consideración basados en la calidad de los

materiales o servicios ofrecidos y los tiempos de respuesta a los requerimientos y necesidades de nuestros asegurados.

Para la evaluación participará personal del área técnica de seguros, comercial y financiera. Se espera tener un nivel mínimo de crecimiento de primas de un 15% de volumen de primas.

Resultados esperados de la estrategia

- Identificar y conocer las características del socio potencial.
- Establecer las propuestas a realizar con los socios.
- Maximizar los beneficios mutuos.
- Conocer los beneficios obtenidos con la alianzas.

Recursos

Para la realización del plan de expansión territorial se considera necesario los siguientes recursos:

- **Recurso Humano.-** Encargado de la contratación de personal, requiriéndose especialistas en ventas y seguros para los cargos de analista de seguro y ejecutivo en ventas.
- **Financiero.-** Definir los costos involucrados para la generación de contratos con los proveedores, se debe contar con el aval del departamento financiero.

- Información.- Data generada del sistema, y también generada de las investigaciones realizadas.
- Tecnológicos.- Se necesitarán herramientas informáticas para la recolección, análisis de la información generada, equipos de computación, equipos de comunicación.

Indicadores

- Mínimo 10 posibles socios.
- Al menos dos estrategias posibles para cada posible socio
- Mínimo 2 firmas de contratos
- Crecimiento mínimo del 15% en el volumen de primas

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN	PRESUPUESTO										
			INICIO	FIN			días	horas diarias	Horas totales	Hombres	Costo Hora/hombre	Costo	Costo actividad				
¿Cómo?	¿Por qué o para qué?					¿Cómo vamos a medir?											
M3.1- Analizar los posibles aliados estratégicos.	Identificar y conocer las características del socio potencial.	Comercial Técnico de Seguro	8-Jun-10	11-Jun-10	1.-Humano 2.- Tiempo 3.-Tecnológico	Mínimo 10 posibles socios.	4	2	8	2	\$ 63	\$ 500	\$ 1.000				
M3.2- Diseñar las estrategias a aplicar con los posibles socios	Establecer las propuestas a realizar con los socios	Comercial, Técnico de Seguro Financiero	11-Jun-10	17-Jun-10	1.-Humano 2.- Tiempo 3.-Tecnológico	Al menos 2 estrategias posibles para cada posible socio	5	3	15	3	\$ 63	\$ 938	\$ 2.813				
M3. 3- Negociación y firmas de contrato de alianzas con socios estratégicos	Maximizar los beneficios mutuos	Comercial, Técnico de Seguro Financiero	17-Jun-10	25-Jun-10	1.-Humano 2.- Tiempo 3.-Tecnológico 4.- Financiero	Mínimo 2 firmas de contratos	7	3	21	3	\$ 63	\$ 1.313	\$ 3.938				
M3. 4-Evaluación de las alianzas estratégicas	Conocer los beneficios obtenidos con la alianzas	Comercial, Técnico de Seguro Financiero	28-Jun-10	30-Aug-10	1.-Humano 2.- Tiempo 3.-Financiero	Crecimiento mínimo del 15% en el volumen de primas	45	0,2	9	1	\$ 63	\$ 563	\$ 563				
TOTAL													\$ 8.313				

3.2.4 Estrategia 4.-

Crear procesos de control para el desarrollo de proyectos.

Dependiendo del nivel de madurez organizacional en torno a los proyectos, programas y manejo de portafolios de proyectos y programas, así como dependiendo de la importancia que la organización le da a un manejo efectivo de proyectos y su necesidad de que sean exitosos y alineados al plan estratégico de la empresa, es que la organización deberá determinar la necesidad de crear procesos de control de proyectos.

Medio 1.- Incorporar especialistas en administración de proyectos al departamento de procesos.

Colocar a un líder de proyectos reconocido e interno a la organización. Es importante que esta persona no esté vinculada a intereses propios de cada área de la organización, debe tener autonomía y servir de intermediario entre los involucrados en un proyecto.

Una de sus funciones más importantes será velar por la identificación de proyectos interrelacionados con el objetivo de evidenciar recursos que podrían compartirse y de esa manera lograr su optimización.

Medio 2.- Seleccionar miembros de comité de control de proyectos

Identificar a los interesados / afectados ("stakeholders") para que sean partícipes del seguimiento y administración de los proyectos a proponerse.

El objetivo de formar un comité es lograr el involucramiento e incentivar el sentido de responsabilidad de cada colaborador en un nuevo proyecto.

El comité apoyará al líder de administración de proyectos en sus funciones de normar los procesos necesarios.

Medio 3.- Definir los tipos de proyectos que serán controlados

Para optimizar el tiempo del líder de administración de proyectos y del comité, es necesario establecer las características que debe cumplir una propuesta, ya sea de una nueva funcionalidad, un nuevo producto o servicio, una mejora tecnológica, creación de una nueva área, etc. para que sea considerado un proyecto y por lo tanto sea necesaria su administración.

Para definir los tipos de proyectos se deben considerar dos parámetros: el tiempo de implementación y la inversión que se necesite. Con estos dos parámetros se deben establecer los lineamientos de control.

Medio 4.- Definir periodicidad de realización de comité de control de proyectos

Para una mejor organización de la agenda de los procesos para administrar proyectos es necesario definir la frecuencia de las reuniones de seguimiento.

Lo recomendable es que sea mínimo dos reuniones al mes, con la opción de convocar a alguna reunión emergente en caso de que se necesite tomar una decisión de urgencia.

Todo lo indicado en las reuniones debe quedar registrado a través de actas de reunión, que deben tener la siguiente información (Ver Anexo 3):

- Fecha de reunión
- Asistentes, nombres y áreas
- Nombre de algún invitado especial
- Detalle de lo revisado
- Compromisos adquiridos
- Fecha de próxima reunión

A las reuniones sólo deben asistir el líder de administración de proyectos, los miembros del comité, pero en caso de ser necesario pueden haber invitados especiales para presentar alguna iniciativa o para aclarar dudas sobre las propuestas.

Medio 5.- Definir formularios para presentación y seguimiento de proyectos

Con el objetivo de ordenar y canalizar correctamente los nuevos proyectos es necesario implementar al menos un formulario para que sea de uso de toda la organización.

Esto permitirá que quién haga una propuesta se empape del tema, que investigue y oriente mejor su solicitud.

El formulario debe contener la siguiente información, (Ver Anexo 4):

- Fecha de solicitud
- Nombre del solicitante
- Cargo del solicitante
- Departamento o área del solicitante
- Detalle de la solicitud
- Áreas involucradas o afectadas con la solicitud
- Mejoras esperadas

El formulario debe ser entregado con la firma del Jefe de área.

Medio 6.- Elaborar procedimiento del proceso de control de desarrollo de proyectos

Dejar documentadas cada una de las actividades para el control de desarrollos de proyectos. En este procedimiento se pueden establecer políticas, reglamentos, actividades a realizarse y responsables de cada actividad. (Ver Anexo 5).

Los principales objetivos de esta estrategia son:

- Ajustar los resultados de los proyectos
- Mantener un repositorio centralizado de los recursos humanos destinados a proyectos
- Realizar controles de calidad aleatorios y planificados a proyectos en curso

- Determinar los niveles de aprobación de los proyectos.
- Mantener actualizado un repositorio con información de estado de todos los proyectos en la organización y difundir dicha información.

Resultados esperados de la estrategia

- Controlar y administrar el desarrollo de proyectos.
- Lograr involucramiento de otras áreas en la administración de proyectos.
- Optimizar las funciones del comité de control de desarrollo de proyectos.
- Coordinar las actividades del comité de control de desarrollo de proyectos.
- Estandarizar los requisitos necesarios para analizar los nuevos proyectos, en donde el solicitante indique objetivo, alcance, la propuesta y el caso de negocio.
- Documentar el proceso de control de desarrollo de proyectos.

Recursos

Recurso Humano, Definir un líder de control de proyectos, puede realizarse con un reclutamiento interno, lo importante es abstraer a esta persona de sus intereses de las funciones actuales que desempeña y participación de colaboradores de varias áreas de la empresa: Comercial, Procesos y Sistemas.

Financiero: Para coordinación de los montos de inversión de proyectos que necesiten seguimiento y control.

Instalaciones: Oficinas que aseguren la confortabilidad para la realización de este trabajo.

Indicadores

- Mínimo la incorporación de 1 especialista.
- Al menos 5 integrantes en el comité.
- Proyectos que impliquen más de 3 meses para implementación o más de USD.20.000,00 de inversión.
- Dos reuniones al mes, con frecuencia quincenal.
- Recepción de formularios con el 70% de datos solicitados
- Al menos 1 procedimiento.

MEDIOS	¿Cómo?	¿Por qué o para qué?	ESPERADO	EQUIPO	INICIO	FIN	RECURSOS						¿Cómo vamos a medir?	Costo	Costo actividad
							RECURSOS	FIN	INICIO	FIN	días	horas diarias			
M4.1.- Incorporar especialistas en administración de proyectos al departamento de procesos.		Controlar y administrar el desarrollo de proyectos	Recursos Humanos	17-Jun-10	30-Jun-10	1.- Oficina 2.- Financiero 3.- Humano	10	2	20	1	\$ 41,7	\$ 833,3	\$ 833,3		
M4.2.- Seleccionar miembros de comité de control de proyectos		Lograr involucramiento de otras áreas en la administración de proyectos	Profesional especializado en administración de proyectos. Gerencia Comercial Gerencia de Procesos Gerencia de Sistemas Gerencia Financiero	30-Jun-10	8-Jul-10	1.- Oficina 2.- Humano	7	1	7	2	\$ 166,7	\$ 1.166,7	\$ 2.333,3		
M4.3.- Definir los tipos de proyectos que serán controlados		Optimizar las funciones del comité	Profesional especializado en administración de proyectos. Gerencia Comercial Gerencia de Procesos Gerencia de Sistemas Gerencia Financiero	12-Jul-10	16-Jul-10	1.- Oficina 2.- Financiero 3.- Humano	5	1	5	5	\$ 250,0	\$ 1.250,0	\$ 6.250,0		
M4.4.- Definir periodicidad de realización de comité de control de proyectos		Coordinar las actividades del comité	Profesional especializado en administración de proyectos. Gerencia Comercial Gerencia de Procesos Gerencia de Sistemas Gerencia Financiero	12-Jul-10	16-Jul-10	1.- Oficina 2.- Humano	5	0,3	1,5	2	\$ 125,0	\$ 187,5	\$ 375,0		
M4.5.- Definir formularios para presentación y seguimiento de proyectos		Estandarizar los requisitos necesarios para analizar los nuevos proyectos, en donde el solicitante indique objetivo, alcance, la propuesta y el caso de negocio.	profesional especializado en administración de proyectos. Gerencia Comercial Gerencia de Procesos Gerencia de Sistemas Gerencia Financiero	16-Jul-10	21-Jul-10	1.- Oficina 2.- Humano	4	1	4	2	\$ 125,0	\$ 500,0	\$ 1.000,0		
M4.6-Elaborar procedimiento del proceso de control de desarrollo de proyectos		Documentar el proceso de control de desarrollo de proyectos	profesional especializado en administración de proyectos. Gerencia Comercial Gerencia de Procesos Gerencia de Sistemas Gerencia Financiero	21-Jul-10	23-Jul-10	1.- Oficina 2.- Humano	3	2	6	1	\$ 83,3	\$ 500,0	\$ 500,0		
TOTAL													\$ 11.291,7		

3.2.5 Estrategia 5.-

Crear unidad de Club de beneficios para asegurados

Con esta estrategia se trata de fidelizar a nuestros actuales clientes y otorgar a los futuros clientes una serie de beneficios adicionales a los del servicio del seguro que contratan, siempre de acuerdo a los requerimientos de los clientes y con el objetivo de dar respuesta a las diversas necesidades de nuestros clientes.

Medio 1- Definir funciones y alcance de la unidad de club de beneficios

En esta etapa se tiene que definir la cantidad de personal que pertenecería a la unidad así como las funciones a desempeñar.

Definir el perfil del personal a ser contratado, y empezar la búsqueda del recurso humano.

En esta etapa trabajarían personal de comercial, financiero y RRHH. Para lo cual se espera tener como mínimo un manual de funciones.

Medio 2 - Establecer políticas y procesos de la unidad

Luego se definirán y establecerán los procesos del departamento, generando la respectiva documentación al respecto. También se manejaría las políticas y reglamentos para el cumplimiento del personal.

Se conformará un equipo con personal del área de comercial, financiero, RRHH y procesos para esta fase. Esperándose como resultado al menos dos procesos.

Medio 3- Implantación de la unidad de Club de beneficios.

Se procederá con la asignación de un espacio para las oficinas, adquisición de mobiliario, y equipos de computación, etc. necesarios para el funcionamiento. De ahí la puesta en marcha de la unidad

Medio 4- Definir los beneficios a ofrecer a clientes.

Con la conformación de la unidad se desea se realice:

- Un análisis de las necesidades de los clientes actuales.
- Análisis de productos parecidos en el mercado de seguros.
- Evaluación y definición de los posibles beneficios que podría ofrecer la compañía a sus clientes.
- Evaluación de costos versus aumento de clientes.

Esta fase la realizaría la unidad de beneficios junto con el personal de financiero y legal, y se espera tener como resultado al menos 10 beneficios para nuestros clientes y potenciales clientes.

Medio 5- Establecer convenios con empresas de servicios y/o proveedores.

Luego de tener el listado de los beneficios que económica y técnicamente son factibles de ofrecer, se deberá:

- Identificar quienes son los proveedores que ofrecen el servicio que requerimos. Los servicios o sectores más importantes con los que podríamos establecer alianzas serían:

- Alimentación / Hipermarcados / Supermercados.
- Moda / Complementos / Confección
- Electrodomésticos / Audio / Video / Fotografía.
- Restaurantes.
- Talleres
- Estaciones de Servicio.
- Salud / Farmacias / Clínicas
- Muebles.
- Hoteles.
- Calzado.
- Juguetería.
- Artículos Deportivos.
- Regalos.
- Ferretería / Bricolaje

- Recopilación de información y negociación de costos con los proveedores.
- Evaluará que proveedores que cumplen con nuestras necesidades de servicio.

- Selección de los proveedores.
- Elaboración de contratos
- Firma de contrato de convenios de trabajo con proveedores.

En esta etapa participaran la unidad de beneficios, el área de comercial y legal, esperándose al menos la firma de 5 convenios con proveedores.

Medio 6- Definir estrategia de comunicación de beneficios.

Para una comunicación efectiva de la incursión de la empresa por ofrecer beneficios a los clientes, se debería:

- Identificar la audiencia meta.
- Determinar los objetivos de la comunicación.
- Diseñar el mensaje.
- Seleccionar los canales de comunicación.
- Distribuir el presupuesto total de promoción.
- Decidir sobre la Mezcla de Marketing.
- Medir los resultados de la promoción.
- Administrar y coordinar todo el proceso.

En esta etapa se espera que se conozcan los beneficios que obtienen al ser nuestros clientes.

La realización de lo indicado estaría a cargo de la unidad de beneficios, en conjunto con el área de mercadeo.

Medio 7- Evaluar los beneficios ofrecidos

Luego de la promoción de los beneficios que ofrece la compañía, se evaluará los resultados obtenidos, para lo cual se analizará:

- ❑ Aumento de clientes.
- ❑ Renovación de pólizas de clientes.
- ❑ Análisis del uso de los beneficios por servicio y proveedor.

En el primer año de lanzamiento se espera tener al menos un 65% de utilización de los beneficios creados. Esta etapa la llevará a cabo el personal de la unidad de beneficios en conjunto con el área de comercial y mercadeo.

Resultados esperados de la estrategia

- ❑ Determinar el alcance y funciones a ejecutar por esta unidad.
- ❑ Establecer las normas por las cuales se regirá la nueva unidad.
- ❑ Contratar los recursos necesarios para el funcionamiento.
- ❑ Establecer beneficios y/o servicios para los clientes de seguros.
- ❑ Firmar convenios con empresas proveedoras.
- ❑ Difundir a los clientes y posibles clientes los beneficios otorgados por el club.
- ❑ Conocer el nivel de aceptación de los beneficios.

Recursos

Para la realización del plan de expansión territorial se considera necesario los siguientes recursos:

- ❑ **Recurso Humano.-** Encargado de la contratación de personal, requiriéndose especialistas en ventas y seguros para los cargos de analista de seguro y ejecutivo en ventas.

- ❑ **Financiero.-** Definir los costos involucrados para la generación de contratos con los proveedores, se debe contar con el aval del departamento financiero.

- ❑ **Comercial .-** Encargado de promover las ventas de seguros destacando los beneficios existentes.

- ❑ **Mercadeo .-** Se encargará de promocionar entre los clientes los nuevos servicios que ofrece Amazonas compañía de seguros.

- ❑ **Información.-** Data generada del sistema, y también generada de las investigaciones realizadas.

- ❑ **Tecnológicos.-** Se necesitarán herramientas informáticas para la recolección, análisis de la información generada, equipos de computación, equipos de comunicación.

Indicadores

- Al menos un manual de funciones
- Al menos dos procesos
- Al menos un 65% de uso de los recursos asignados a la unidad.
- Al menos 10 beneficios para clientes
- Mínimo 5 Convenios
- Mínimo 1 plan de difusión.
- Mínimo porcentaje de aceptación del 65%

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO ¿Por qué o para qué?	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN ¿Cómo vamos a medir?	PRESUPUESTO						
			INICIO	FIN			días	horas diarias	Horas totales	Hombres	Costo Hora/hombre	Costo	Costo actividad
M5. 1- Definir funciones y alcance de la unidad de club de beneficios	Determinar el alcance y funciones a ejecutar por esta unidad	Comercial Financiero RRHH	16-Jun-10	22-Jun-10	1.- Humano 2.- Tiempo	Al menos un manual de funciones	5	2	10	3	\$ 129	\$ 1.292	\$ 3.875
M5. 2 -Establecer políticas y procesos de la unidad	Establecer las normas por las cuales se registrará la nueva unidad	Comercial Financiero RRHH Procesos	22-Jun-10	25-Jun-10	1.- Humano 2.- Tiempo	Al menos 2 procesos	4	1	4	4	\$ 171	\$ 683	\$ 2.733
M5. 3- Implantación de la unidad de Club de beneficios	Contratar los recursos necesarios para el funcionamiento	Comercial Financiero RRHH Procesos	25-Jun-10	12-Jul-10	1.- Humano 2.- Tiempo 3.- Tecnológico 4.- Financiero	Al menos un 65% de uso de los recursos asignados a la unidad.	7	2	14	3	\$ 75	\$ 1.050	\$ 3.150
M5. 4-Definir los beneficios a ofrecer a clientes	Establecer beneficios y/o servicios para los clientes de seguros.	Unidad de Club de beneficios Legal	13-Jul-10	28-Jul-10	1.- Humano 2.- Tiempo 3.- Tecnológico 4.- Financiero 5.- Comercial	Al menos 10 beneficios para clientes	7	2	14	1	\$ 33	\$ 467	\$ 467
M5. 5- Establecer convenios con empresas de servicios y/o proveedores	Firmar convenios con empresas proveedoras	Unidad de Club de beneficios Legal	15-Jul-10	26-Jul-10	1.- Humano 2.- Tiempo 3.- Tecnológico 4.- Financiero	Mínimo 5 Convenios	6	3	18	2	\$ 75	\$ 1.350	\$ 2.700
M5. 6- Definir estrategia de comunicación de beneficios	Difundir a los clientes y posibles clientes los beneficios otorgados por el club.	Unidad de Club de beneficios Mercadeo	27-Jul-10	9-Aug-10	1.- Humano 2.- Tiempo 3.- Tecnológico 4.- Financiero	Mínimo 1 plan de difusión.	6	3	18	2	\$ 75	\$ 1.350	\$ 2.700
M5. 7- Evaluar los beneficios ofrecidos	Conocer el nivel de aceptación de los beneficios	Unidad de Club de beneficios Mercadeo Comercial	9-Aug-10	7-Sep-10	1.- Humano 2.- Tiempo 3.- Tecnológico 4.- Financiero	Mínimo porcentaje de aceptación del 65%	6	3	18	2	\$ 75	\$ 1.350	\$ 2.700
TOTAL													\$ 18.325

3.2.6 Estrategia 6.-

Definir una estrategia de marketing para promocionar las ventajas de los servicios de la compañía y nuevos productos.

Esta estrategia trata de cubrir los siguientes frentes:

- Definición y estrategias del producto o servicio
- Estrategias de promoción

Una vez definido un producto o servicio hay que pensar en su duración en el mercado y su nivel de ventas.

La duración de cada etapa: Crecimiento, Madurez y Declinación dependerá la de estrategia de marketing utilizada.

Conociendo que hay diversos métodos promocionales:

- Relaciones públicas
- Publicidad no pagada
- Venta directa
- Publicidad indiferenciada
- Publicidad pagada
- Promoción de venta a clientes o proveedores de servicios

Debemos establecer la mezcla promocional que más le convenga a la empresa, considerando:

- El mercado meta
- La naturaleza del producto ofrecido
- La etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto
- Recursos financieros disponibles para promoción.

En base a esto las actividades definidas en esta estrategia son:

Medio 1.- Definir lo que se quiere comunicar.

Identificar las características y beneficios que se quieren comunicar, y solicitar aprobación a la administración comercial para garantizar la unificación de criterios.

Es importante tener el aval de todos los interesados en los resultados de la comunicación.

Medio 2.- Seleccionar el segmento de mercado al que será dirigida la estrategia de marketing

Debe considerarse la estrategia de comunicación dependiendo el mercado objetivo, para el caso de los microseguros esta comunicación debe ser clara, sencilla y de fácil comprensión, es decir que la publicidad debe crearle al cliente potencial la necesidad de compra.

Medio 3.- Seleccionar el medio de comunicación

Se establece con una agencia de Publicidad el plan de medios a emprender, los medios seleccionados deben ser del interés del cliente y estar alineados a la ubicación geográfica del posible consumidor, los medios de comunicación pueden ser masivos o complementarios.

Adicionalmente, se considerará a los medios internos de la empresa para ampliar la comunicación: material pop en oficinas propias y en las oficinas de los socios estratégicos y publicidad a través de la página web de la empresa.

Medio 4.- Elaborar cronograma de actividades de comunicación

Para controlar las fechas planificadas de publicaciones en prensa o revistas y pautas en radios.

Medio5- Iniciar el plan de medios

Se arranca con el plan de medios, el responsable de mercadeo debe hacer seguimiento para garantizar su cumplimiento o informar cualquier novedad a la agencia publicitaria.

Resultados esperados de la estrategia

- Incluir en la comunicación lo que la Administración Comercial quiere comunicar.
- Incluir en la comunicación lo que el segmento del cliente percibe como beneficios.
- Dirigir y orientar correctamente la comunicación.

- Asegurar cumplimiento de fechas de la estrategia.
- Fortalecer posición competitiva y propiciar el desarrollo de los servicios y productos que ofrece la empresa.

Recursos

Recurso Humano, contratación de una agencia de publicidad que nos asesore con información del plan de medios y participación de colaboradores de varias áreas de la empresa: Mercadeo, Comercial y Sistemas.

Financiero: para la aprobación del presupuesto de esta estrategia.

Instalaciones: Oficinas que aseguren la confortabilidad para la realización de este trabajo.

Información: Data generada desde las bases de datos de la empresa y también generada de las investigaciones realizadas.

Tecnológicos: para asegurar la factibilidad de los requerimientos que serán necesarios para complementar la estrategia de mercadeo.

Indicadores

- Mínimo dos características o condiciones deberán ser incluidas en el plan de comunicación.
- Mínimo dos segmentos de mercados deberán ser incluidos en el plan de comunicación.
- Los medios seleccionados deben asegurar una cobertura del 90% de la comunicación.
- Máximo un desfase de 10 días.
- Incremento mínimo de clientes del 25% después de un mes de realizada la campaña.

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN	PRESUPUESTO							
			INICIO	FIN			días	horas diarias	Horas totales	Hombres	Costo Hora/nombre	Costo actividad	Extrínsecos	
M6.1.-Definir lo que se quiere comunicar.	¿Por qué o para qué? Incluir en la comunicación lo que la Administración Comercial quiere comunicar	Analistas de Mercadeo Gerencia Comercial	26-Jul-10	30-Jul-10	1.- Oficina 2.- Información 3-Humano	¿Cómo vamos a medir? Mínimo dos características o condiciones deberán ser incluidas en el plan de comunicación.	5	1	5	2	125	\$ 825,0	\$ 1.250,0	
M6.2.- Selección del segmento de mercado al que será dirigida la estrategia de marketing	Incluir en la comunicación lo que el segmento del cliente percibe como beneficios	Analistas de Mercadeo Gerencia Comercial	26-Jul-10	30-Jul-10	1.- Oficina 2.- Información 3-Humano	Mínimo dos segmentos de mercados deberán ser incluidos en el plan de comunicación.	5	1,5	7,5	2	125	\$ 937,5	\$ 1.875,0	
M6.3.-Selección del medio de comunicación	Dirigir correctamente la comunicación	Analistas de Mercadeo Gerencia Comercial Agencia Publicitaria	30-Jul-10	31-Jul-10	1.- Oficina 2.- Financiero 3.- Información 4-Humano	Los medios seleccionados deben asegurar una cobertura del 90% de la comunicación	2	3	6	2	104	\$ 625,0	\$ 1.250,0	
M6.4.- Elaborar cronograma de actividades de comunicación	Asegurar cumplimiento de fechas de la estrategia	Analistas de Mercadeo Gerencia Publicitaria	2-Aug-10	5-Aug-10	1.- Oficina 2.- Información 3-Humano	Máximo un desfase de 10 días	4	4	16	2	42	\$ 666,7	\$ 1.333,3	\$ 15.000,0
M6.5.- Iniciar el plan de medios	Fortalecer posición competitiva y propiciar el desarrollo de los servicios y productos que ofrece la empresa	Analistas de Mercadeo	5-Aug-10	27-Aug-10	1.- Oficina 2.- Información 3-Humano	Incremento mínimo de clientes del 25% después de realizado la campaña.	23	0,1	2,3	1	42	\$ 95,8	\$ 95,8	
TOTAL													\$ 5.804,2	\$ 20.804,2

3.2.7 Estrategia 7. -

Definir un plan para la expansión territorial.

Para la expansión territorial se va a establecer un modelo para incrementar la presencia de la compañía. Esta estrategia tiene su origen en la poca presencia que las compañías de seguros tienen a nivel nacional y la intención es plasmar las condiciones necesarias para poner en marcha de forma controlada y estructurada la apertura de oficina.

Medio 1.- Analizar las necesidades de oficinas comerciales en el territorio Ecuatoriano

Para el análisis de las necesidades de oficinas comerciales se va a identificar los sectores y ubicaciones geográficas para determinar las plazas potenciales donde se abrirían las oficinas comerciales que atenderán los negocios individuales, lo referente a emisiones, como los tramites de siniestros, el cobro de prima, etc.

Medio 2.- Establecer categorías de oficinas comerciales que se abrirán.

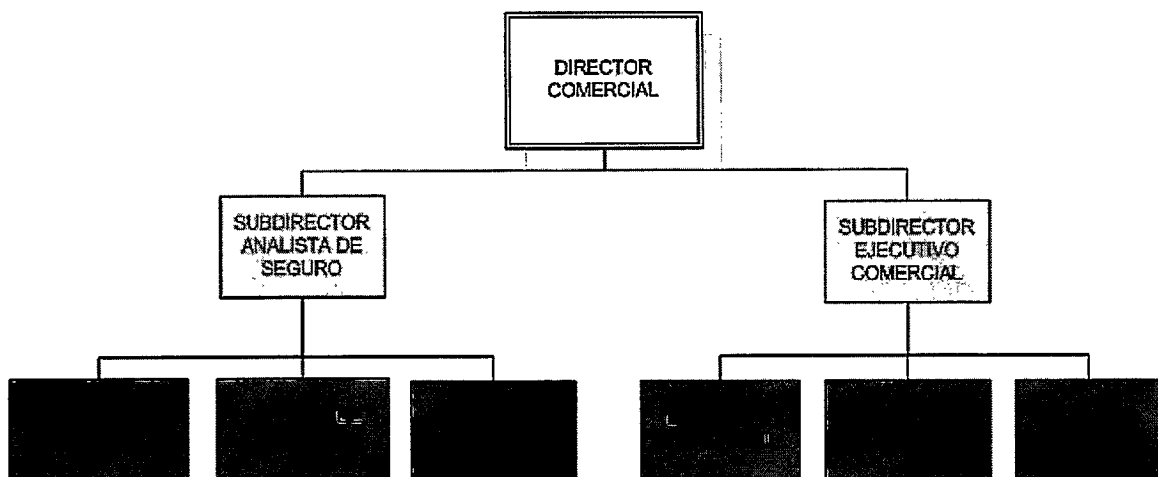
Como las categorías de oficina no están actualmente definidas, se desea crear en base a las necesidades del mercado y los recursos con que cuente la compañía, categorías por tipos de oficinas, que puedan atender los requerimientos de los clientes actuales y potenciales.

Las categorías de tipos de oficinas serían:

■ Tipo A.- Estas oficinas serían una sucursal de la casa matriz con una infraestructura grande. Se contaría con mayor cantidad de recurso humano y tecnológico. Para recurso humano se tendría:

- Director comercial - sería el encargado de la administración de la sucursal y el responsable por el rendimiento de la misma.
- Subdirector de Seguros – Encargado de coordinar, planificar y distribuir las tareas a los analistas de seguros, así como informar al director comercial sobre los reportes de ventas, trámites de siniestros y cobros realizados.
- Subdirector Ejecutivo Comercial – Coordinar visitas, monitoreo de ventas y seguimiento en la administración de las cuentas de los ejecutivos de ventas.
- Analista de Seguros - Encargado de la emisión y renovación de productos individuales, ingreso de siniestros y cobros de pólizas. Adicionalmente reciben documentación para ser tramitadas en casa matriz.
- Ejecutivos de ventas - Encargado de visitas e impulsar las ventas de los productos individuales de la compañía.

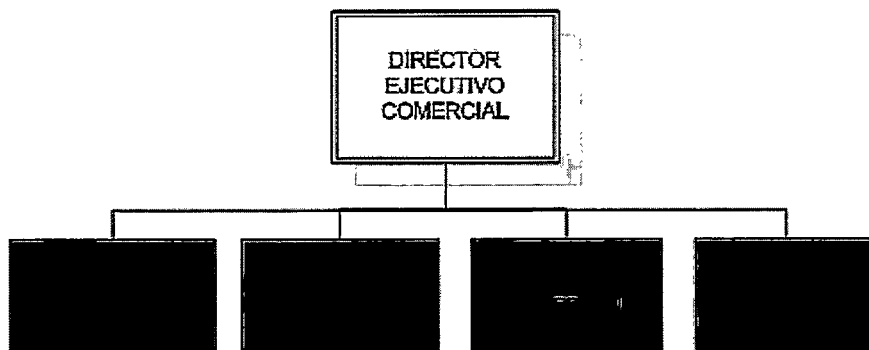
A continuación se indica el organigrama funcional de las sucursales.



❏ Tipo B.- La oficina tipo B cuenta con una infraestructura mas pequeña que las sucursales. Estarían orientadas para la incursión de posibles mercados potenciales, contarán los recursos limitados a nivel de personal para las operaciones a realizar. El recurso humano que tendrían estas las oficinas tipo B son:

- Director Ejecutivo Comercial – Coordinar visitas, monitoreo de ventas y seguimiento en la administración de las cuentas de los ejecutivos de ventas.
- Analista de Seguros - Encargado de la emisión y renovación de productos individuales, ingreso de siniestros y cobros de pólizas. Adicionalmente reciben documentación para ser tramitadas en casa matriz.
- Ejecutivos de ventas - Encargado de visitas e impulsar las ventas de los productos individuales de la compañía.
- Los analistas de seguros y ejecutivos de ventas serian de 1 a 2 personas máximo.

A continuación se indica el organigrama funcional del las oficinas tipo B



Los negocios específicos o personalizados serian enviados para su gestión a la casa matriz.

- ❑ Tipo C.- Esta categoría seria la mas sencilla de todas, ya que serían puntos de atención a clientes, donde se tendría un analista de seguro de la compañía capacitada en el todo el proceso de seguro y en los productos individuales que ofrezca la compañía. El analista de seguro reportaría al subdirector de Ejecutivos comerciales de la sucursal asignada.

Este tipo de oficina contaría con el recurso informático necesario para tener un acceso en línea con la compañía y poder brindar soluciones de emisión, ingresos de siniestros y cobro de primas a nuestros clientes.



Medio 3.- Plan de Implantación de las nuevas oficinas.

En la etapa de la implantación de oficinas se va a considerar las fases necesarias para la instalación y puesta en marcha, se tendrán que realizar tareas como:

- ❑ Definir la cantidad de oficinas a instalar en el transcurso del año, y establecer las prioridades de instalación.
- ❑ Definir la localización y ubicación de oficina.
- ❑ Trámites y aspectos legales.
- ❑ Adecuaciones de infraestructura tecnológica y de mobiliario.
- ❑ Campañas de Publicidad.
- ❑ Selección e inducción del recurso humano.
- ❑ Fecha de inauguración.

Adicionalmente se debe documentar el plan de implantación de oficinas, para que sirva de guía para futuras necesidades de expansión.

Medio 4.- Medir resultados comerciales de nuevas oficinas.

Luego de la apertura de la nueva oficina, se deberá medir la producción de la misma durante un año de gestión. Para la evaluación del rendimiento se analizará información proveniente de encuestas a clientes, informes de producción, etc., y revisarán indicadores como:

- Porcentaje de satisfacción del cliente en atención.
- Calidad de atención al cliente.
- Tiempo de gestión de reclamos.
- Incremento de clientes.

Basado en los resultados obtenidos en los indicadores de gestión, se establecerán metas de cumplimiento para cada categoría de oficina que se instale.

Resultados esperados de la estrategia

- Identificar plazas potenciales.
- Identificar recursos necesarios por tipos de oficinas.
- Establecer cronogramas, costos y recursos involucrados.
- Rentabilidad de nuevas oficinas.

Recursos

Para la realización del plan de expansión territorial se considera necesario los siguientes recursos:

mano.- Encargado de la contratación de personal ,
especialistas en ventas y seguros para los cargos de
guro y ejecutivo en ventas.

- Financiero.- Definir los costos involucrados para la instalación de la oficina, se debe contar con el aval del departamento financiero.
- Instalaciones.- De acuerdo al tipo de oficina, se definirá las instalaciones necesarias.
- Información.- Data generada del sistema , y también generada de las investigaciones realizadas.
- Tecnológicos.- Se necesitarán herramientas informáticas para la recolección, análisis de la información generada, equipos de computación, equipos de comunicación.

Indicadores

Como criterios para medir como base el cumplimiento de las etapas involucradas en la estrategia de expansión territorial se han definido los siguientes indicadores:

- Al menos 5 plazas potenciales.
- Mínimo 2 categorías de oficinas.
- Mínimo 1 plan de implantación de oficinas
- Indicador de Rentabilidad.

MEDIOS	RESULTADO ESPERADO	EQUIPO	FECHA		RECURSOS	INDICADOR DE GESTIÓN	PRESUPUESTO									
			INICIO	FIN			días	horas diarias	Horas totales	Hombres	Costo Hora/hombre	Costo	Costo actividad			
¿Cómo?	¿Por qué o para qué?					¿Cómo vamos a medir?										
M7.1- Analizar las necesidades de oficinas comerciales en el territorio Ecuatoriano	Identificar plazas potenciales	Mercadeo Técnico de Seguros Comercial	30-Jul-10	16-Aug-10	1.- Humano 2.- Tecnológico 3.- Tiempo 4.- Financiero	Al menos 5 plazas potenciales.	12	1,5	18	3	\$ 146	\$ 2.625	\$ 7.875			
M7.2- Establecer categorías de oficinas comerciales a abrir	Identificar recursos necesarios por tipos de oficinas.	Comercial Financiero RRIH	16-Aug-10	20-Aug-10	1.- Humano 2.- Tecnológico 3.- Tiempo 4.- Financiero	Mínimo 2 categorías de oficinas.	5	3	15	3	\$ 146	\$ 2.188	\$ 6.563			
M7.3- Plan de Implantación de las nuevas oficinas.	Establecer cronogramas, costos y recursos involucrados	Comercial Financiero RRIH Sistemas Técnicos de seguros	20-Aug-10	31-Aug-10	1.- Humano 2.- Tecnológico 3.- Tiempo 4.- Financiero	Mínimo 1 plan de implantación de oficinas	8	2	16	3	\$ 179	\$ 2.867	\$ 8.600			
M7.4- Medir resultados comerciales de nuevas oficinas.	Rentabilidad de nuevas oficinas	Financiero Técnico de Seguros Comercial	Dos meses después de implementadas las nuevas oficinas		1.- Humano 2.- Tecnológico 3.- Tiempo 4.- Financiero	Indicador de Rentabilidad	45	0,2	9	1	\$ 63	\$ 563	\$ 563			
TOTAL																\$ 23.600

3.2.8 Estrategia 8.-

Desarrollar un modelo para la incursión de productos especializados en microseguros

No es sencillo llegar a un modelo universal para el desarrollo de productos, pero se plantea como una serie de etapas que cubren los aspectos importantes que deben considerarse en su implementación.

Medio 1.- Seleccionar al equipo idóneo

Una actividad importante, ya que la empresa necesita contar con el asesoramiento en cuanto a las mejores prácticas para crear un producto de Microseguros, para esto se contratará a un especialista en esta área de los seguros.

El equipo también estará formado por personal de diversas áreas de la empresa para garantizar la personalización alineada a las necesidades de la misma.

Medio 2.- Identificar la situación de la empresa frente a la competencia

Un insumo para esta actividad es establecer las principales diferencias de la empresa frente a la competencia, identificando las principales condiciones de los productos y servicios ofertados, y los beneficios fácilmente detectables por el

cliente. De esta manera se irán seleccionando los mejores y se tratará de incorporarlas a nuestro nuevo producto.

Medio 3.- Revisar y asegurar los recursos que estarán disponibles

Una fortaleza que se explotará es el acceso al asesoramiento externo que tiene la empresa, tiene relaciones estratégicas que aseguran el constante intercambio de conocimiento, tanto tecnológico como de las mejores prácticas en seguros.

Medio 4.- Gestionar alianzas estratégicas con proveedores y brokers

Para optimizar los recursos propios de la empresa, y disminuir riesgos, se establecerán alianzas estratégicas con proveedores y brokers.

Estas alianzas serán dirigidas a ofrecer mejores tiempos de respuesta a los clientes, ampliar el portafolio de beneficios y mejorar las condiciones de todos los servicios y productos de la empresa.

Medio 5.- Definición del producto

El producto será el resultado de recopilar las actividades realizadas previamente.

En este momento se tendrá clara la orientación y el alcance del producto:

- ❑ El tipo de ramo (vida, vehículos, incendio, etc)
 - ❑ La cobertura
 - ❑ Los beneficios adicionales
 - ❑ El costo del producto, la prima comercial no puede sobrepasar los USD3, esta puede reducirse disminuyendo los costos.
 - Prima comercial = Prima de riesgo + Costos
- Los costos pueden ser:
- Costos de Gestión interna (administración)
 - Costos de gestión externa (intermediación / Cobro)
-
- ❑ El modelo de provisión o venta:
 - La póliza maestra
 - La forma de cobro

Se consideran los siguientes parámetros para la conceptualización del Microseguro:

- a. **UNIVERSALIDAD:** Deben proteger intereses asegurables y riesgos comunes a todas las personas.
- b. **SENCILLEZ:** Productos de fácil comprensión y manejo para las personas.
- c. **ESTANDARIZACION:** No exigir condiciones específicas ni tratamientos diferenciales a los asegurados.
- d. **COMERCIALIZACION MASIVA:** Distribución de las pólizas a través de la red adecuada y que se cumplan con las condiciones antes señalados.

Adicionalmente, se deben revisar y ajustar los procesos de la empresa que estarán involucrados en la administración del nuevo producto:

- Proceso de venta
- Proceso de colocación y cobro
- Proceso de atención de siniestros

Medio 6.- Definir una adecuada estrategia de Marketing

Con el producto listo para ser comercializado, se inicia la planificación de la estrategia de comunicación para darlo a conocer.

Las estrategias de mercadeo son fundamentales para tener claro hacia donde debemos ir y tienen que ser elaboradas antes y durante el plan comercial. Es importante tener en cuenta para el éxito del negocio estrategias como: Crecimiento, liderazgo, reto del mercado, seguimiento de mercado, nichos de mercado, mercado meta. También debe considerarse la estrategia de comunicación dependiendo el mercado objetivo, para el caso de los microseguros esta comunicación debe ser clara, sencilla y de fácil comprensión, es decir que la publicidad debe crearle al cliente potencia la necesidad de compra.

Parte de esta actividad es la definición del nombre comercial del producto, para darle identidad propia. Para las opciones de nombres se sugiere considerar las siguientes observaciones:

- Se puede hacer una fisión entre el nombre de la Aseguradora y la Institución Microfinanciera.
- Se puede hacer una fusión entre el nombre de la Aseguradora y la Institución Microfinanciera, más el tipo de ramo.

- ❑ Se puede hacer una fusión entre el nombre de la Aseguradora y el tipo de ramo.

Medio 7.- Plasmar el modelo

Este modelo, se nutrió de los aportes realizados por otros autores, de las experiencias de personas que han incursionado en Microseguros y de los conocimientos adquiridos por los autores. La propuesta es el resultado de una elección entre un grupo de posibles actividades con un resultado esperado e indicadores para verificar cumplimiento.

Principios del modelo

1. Efectividad de la información y desarrollo: correspondencia entre el objetivo de la empresa y las actividades a desarrollarse en el modelo.
2. Participación activa y democrática: El equipo que desarrollará el modelo podrá realizar las recomendaciones y la toma de decisiones será consensuada con la administración.
3. Investigación constante: Identificar la situación de la empresa y la situación de otras aseguradoras con los mismos intereses.
4. Control: Cada actividad del modelo tiene indicadores.

Resultados esperados de la estrategia

- ❑ Realizar el desarrollo del modelo.
- ❑ Establecer los lineamientos básicos a seguir en el modelo.
- ❑ Aprovechar el asesoramiento externo.

- ❑ Asegurar el valor agregado del modelo en un entorno de servicio eficiente y efectivo.
- ❑ Unificar los diferentes componentes del plan y definir el producto.
- ❑ Asegurar la difusión del producto.
- ❑ Documentar la información del modelo para posterior toma de decisiones.

Recursos

Recurso Humano, contratación de asesor especialista en Microseguros y participación de colaboradores de varias áreas de la empresa: Mercadeo, Procesos, Sistemas y Legal.

Financiero: para la aprobación del presupuesto de esta estrategia.

Instalaciones: Oficinas que aseguren la confortabilidad para la realización de este trabajo.

Información: Data generada desde las bases de datos de la empresa y también generada de las investigaciones realizadas.

Tecnológicos: para asegurar la factibilidad de los requerimientos que serán necesarios para el funcionamiento y administración del nuevo producto.

Indicadores

- Contratación de un especialista en Microseguros.
- Selección de 5 características que ofrezca la competencia.
- Utilización de una aplicación tecnológica.
- Incorporar una alianza estratégica.
- Un producto de Microseguro.
- Participación mínima del 5% del mercado de Microseguros.
- Un modelo documentado.

MEDIOS	PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES		Proyectos Interrelacionados	PRESUPUESTO DE MODELO	
	Recursos Internos	Recursos Externos		Recursos Internos	Recursos Externos
M8.1.- Seleccionar al equipo que hará el desarrollo del Modelo	\$ 175	\$ 6.000	\$ 0	\$ 175	\$ 6.000
*M8.2.- Identificar la situación de la empresa frente a la competencia con respecto a productos o servicios ofertados	\$ 7.317	\$ 0	\$ 3	\$ 2.439	\$ 0
*M8.3.- Revisar alcance de asesoramiento externo para la incursión en Microseguros	\$ 9.750	\$ 0	\$ 4	\$ 2.438	\$ 0
*M8.4.- Revisar alianzas estratégicas con proveedores y brokers	\$ 8.313	\$ 0	\$ 4	\$ 2.078	\$ 0
M8.5.-Definir producto de microseguros	\$ 4.800	\$ 0	\$ 0	\$ 4.800	\$ 0
M8.6.-Definir una adecuada estrategia de Marketing	\$ 5.804	\$ 15.000	\$ 2	\$ 2.902	\$ 15.000
M8.7.- Definir el modelo	\$ 1.979	\$ 0	\$ 0	\$ 1.979	\$ 0
Subtotal	\$ 38.138	\$ 21.000		\$ 16.811	\$ 21.000
			Total		\$ 37.811

*Estas actividades se comparten con proyectos interrelacionados de la empresa

3.3 Desarrollo de producto de Microseguro

3.3.1 Definición de producto

Para Amazonas Compañía de Seguros se desarrollarán dos productos de microseguros para el ramo de vida, uno relacionado a los créditos y otro a las cuentas de ahorros:

Tú crédito más seguro

Beneficiario

El producto está dirigido exclusivamente a los clientes de Cooperativas o Mutualista, en el caso de que el cliente pierda la vida su crédito queda cancelado por completo, sin que su familia adeude ningún valor por el crédito.

Forma de Pago

Se realizará un solo pago por el plazo del crédito y será descontado del valor a desembolsar.

Cobertura

Se brindará una cobertura de muerte por cualquier causa, por el monto adeudado a la cooperativa o mutualista, como un beneficio adicional al deudor del crédito se proporcionará una cobertura por los gastos exequiales hasta un monto máximo de US\$200.

El costo del seguro irá en proporción al monto del crédito otorgado, según la siguiente tabla:

Monto del Crédito	Costo Mensual	Costo Anual	Exequial
1 - 500	\$ 0.40	\$ 4.80	SI
501 - 1000	\$ 0.60	\$ 7.20	SI
1001 - 1500	\$ 0.80	\$ 9.60	SI
1501 - 2000	\$ 1.00	\$ 12.00	SI
2001 - 2500	\$ 1.20	\$ 14.40	SI

Colocación

Todo crédito debe tener el seguro.

Restricciones

- Montos superiores a los \$2500 estarán sujetos a formulario de declaración de salud y al respectivo cálculo de la prima.
- Los clientes deben ser mayores de edad y menores de 60 años.

Tú cuenta más segura

Beneficiario

El producto está dirigido exclusivamente a los clientes de la Cooperativa o Mutualista que tengan una cuenta de ahorros, siendo los beneficiarios el grupo familiar compuesto por esposa e hijos, en caso de personas solteras los beneficiarios serán los padres del cliente.

Forma de Pago

Se realizará descuentos mensuales de la cuenta de ahorros, previo consentimiento del cuenta ahorrista.

Cobertura

Se brindará una cobertura de muerte por cualquier causa, de acuerdo a la escala que el cliente haya contratado, y adicionalmente una cobertura de invalidez temporal por accidente que se aplicará por un lapso de 3 meses en caso de presentarse esa eventualidad.

La siguiente tabla indica la escala de los beneficios de acuerdo a prima de aportación mensual:

Costo Mensual	Muerte x accidente	Invalidez temporal x accidente (3 meses)
\$ 0.30	\$ 500.00	\$ 75.00
\$ 0.40	\$ 700.00	\$ 98.00
\$ 0.50	\$ 900.00	\$ 123.00
\$ 0.60	\$ 1,100.00	\$ 147.00
\$ 0.70	\$ 1,300.00	\$ 172.00
\$ 0.80	\$ 1,500.00	\$ 196.00
\$ 0.90	\$ 1,700.00	\$ 221.00
\$ 1.00	\$ 2,000.00	\$ 244.00

Colocación

Por demanda del cliente.

Restricciones

- Los clientes deben ser mayores de edad y menores de 60 años.

3.3.2 Estrategias de marketing

Imagen del producto

Cada producto tendrá su propio logo para identificación. La cruz podrá tomar el color que represente a cada cooperativa o mutualista.

TU CREDITO  SEGURO

TU CUENTA  SEGURA

Material promocional de apoyo

Se implementarán folletos explicativos de cada producto, estos folletos serán entregados por los asesores en cada apertura de cuenta o concesión del crédito.

Cada póliza vendida se entregará al cliente en una carpeta con el logo del producto, el logo de Amazonas Compañía de Seguros y el logo de la Cooperativa. Adicionalmente la carpeta contendrá información relevante del producto y los teléfonos a donde puede llamar en caso de siniestro.

Todos los gastos del material promocional serán compartidos entre Amazonas Compañía de Seguros y la Microfinanciera, en proporción del 50% cada una.

Campañas y plan de incentivos

Para el producto "Tú cuenta + segura" se harán sorteos mensuales entre los asesores de las Microfinancieras. Adicionalmente, Amazonas Compañía de Seguros realizará constantes capacitaciones en técnicas de venta para este tipo de seguro.

El valor de estos incentivos será calculado dependiendo de la situación de cada Cooperativa o Mutualista: Cantidad de asesores, proyección de clientes, cantidad de oficinas, etc.

Plan de medios

Los medios masivos seleccionados para la publicidad de los nuevos productos son: Prensa y radio.

Este costo es exclusivo de Amazonas Compañía de Seguros, y la comunicación tiene dos frentes:

- Dirigido a las Microfinancieras
- Dirigido a los clientes de las Microfinancieras

Los avisos de prensa y cuñas de radio deberán considerar estas dos orientaciones:

Cliente: Amazonas Compañía de Seguros
 Tema: Cuenta Más Segura y Crédito Más seguro
 Medio: Prensa
 Agosto 5 del 2010

DIARIO	SECCION	UBICACIÓN	COLOR	TAMAÑO		Agosto		Septiembre		COSTO AVISO
				COL	CMS/ MOD	1ERA QUINC	2DA QUINC	1ERA QUINC	2DA QUINC	
Extra	Primera	Tercera Cod. 090	F/C	3 14,6cms	25,49	\$0,00	\$4.100,00	\$0,00	\$4.100,00	\$4.100,00
	La Revista	Derecha (1/2 Pág.) Cod. 609	F/C	2 11cms	27	\$0,00	\$0,00	\$1.930,00 1	\$0,00	\$1.930,00
Total EL UNIVERSO							\$4.100,00 1	\$6.030,00 2		
El Comercio	Primera	Tercera	F/C	3 14,6	10 25,72 cms	\$0,00	\$3.000,00	\$0,00	\$3.000,00	\$3.000,00
	Familia	Derecha (1/2 Pág.)	F/C	2 11,7	4 27,00	\$0,00	\$0,00	\$1.856,00 1	\$0,00	\$1.856,00
Total EL COMERCIO							\$3.000,00 1	\$4.856,00 2		
Expreso	Primera	Tercera	F/C	3 15,0	25,5	\$0,00	\$1.377,00	\$1.377,00 1	\$0,00	\$1.377,00
Total DIARIO EXTRA							\$1.377,00 1	\$1.377,00 1		
Total Prensa										\$12.263,00

**Valores no incluyen IVA

Cliente: Amazonas Compañía de Seguros
 Producto: Cuenta Más Segura y Crédito Más seguro
 Medio: Radio

Agosto 05 del 2010		Mención 20"			Agosto		Septiembre		Octubre		Total Impactos	Costo Total
EMISORAS	Ciudad	HORARIO	Menciones x día	Tarifa	Impactos	Inversión	Impactos	Inversión	Impactos	Inversión		
Tropicalida	Nacional	Rotativo	3	\$10,0	20	\$200	55	\$550	55	\$550	130	\$ 1.300,00
Canela	Guayaquil	09:00 - 12:30	2	\$14,0	17	\$238	44	\$616	44	\$616	105	\$ 1.470,00
Total Inversión Radios					37	438	99	1.166	99	1.166	235	\$ 2.770,00

Valores no incluyen IVA

3.3.3 Comercialización

La comercialización del producto se debe realizar sobre el modelo de provisión socio y agente.



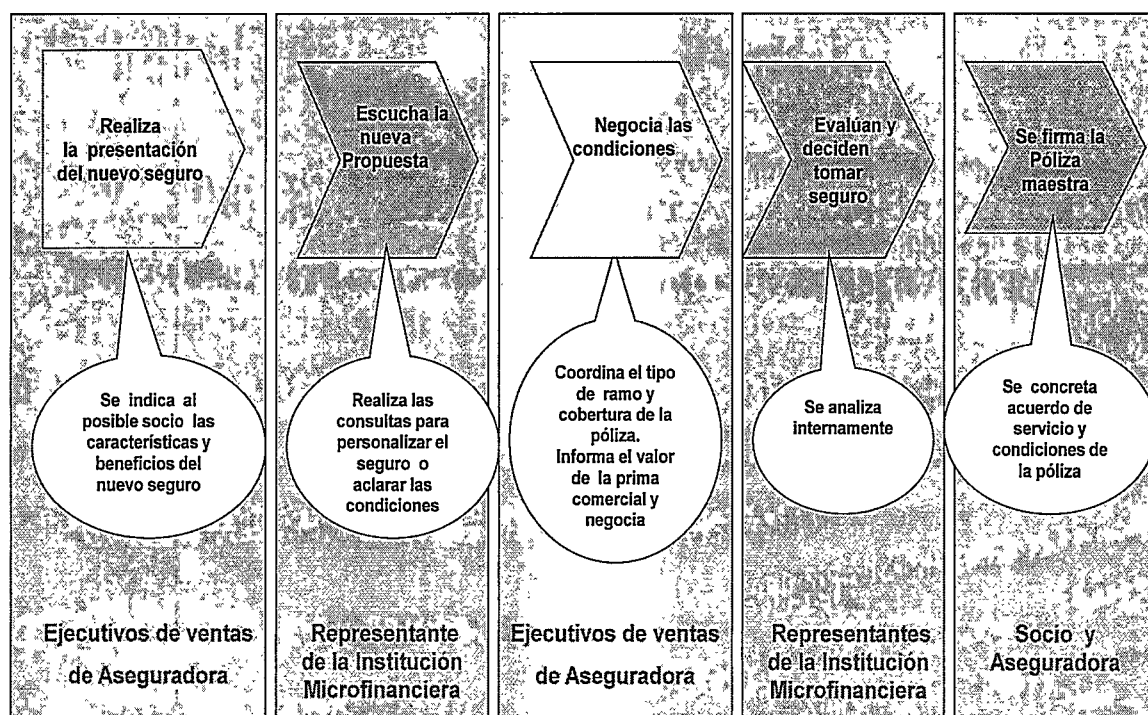
En la provincia del Guayas existen las siguientes cooperativas y mutualistas, con las que se puede iniciar la comercialización de los productos:

NOMBRE INSTITUCIÓN	CANTÓN
Coop 15 de Abril	Guayaquil
Coop 23 de Julio	Guayaquil
Coop 29 de Octubre	Guayaquil
Coop Cámara de Comercio de Ambato	Guayaquil
Coop. Coopad	Guayaquil
Coop. Coopccp	Guayaquil
Coop La Dolorosa	Duran Pedro Carbo
Coop Nacional	Guayaquil
Coop San Pedro de Taboada Ltda.	Guayaquil
Mutualista Pichincha	Guayaquil

Se establecen los siguientes procesos:

Proceso de Venta y Negociación del microseguro

En este proceso se determinan las actividades y responsables de concretar el acercamiento con las Microfinancieras para ofertar el producto.

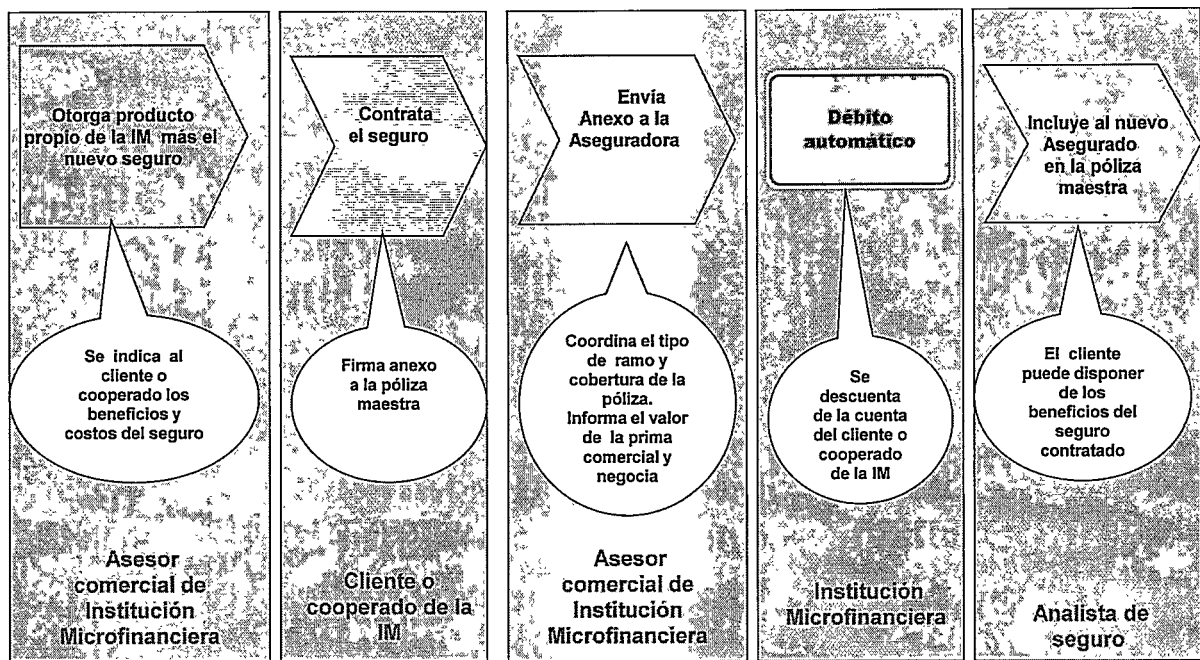


Proceso de Colocación y Cobro del microseguro

En este proceso se determinan las actividades y responsables de colocar el producto dependiendo de la necesidad del cliente y de su motivo de vinculación a la Microfinanciera, sea por una cuenta o por un crédito.

Si la vinculación es por la apertura de una cuenta de ahorros se le ofrecerá el producto "Tú cuenta más segura".

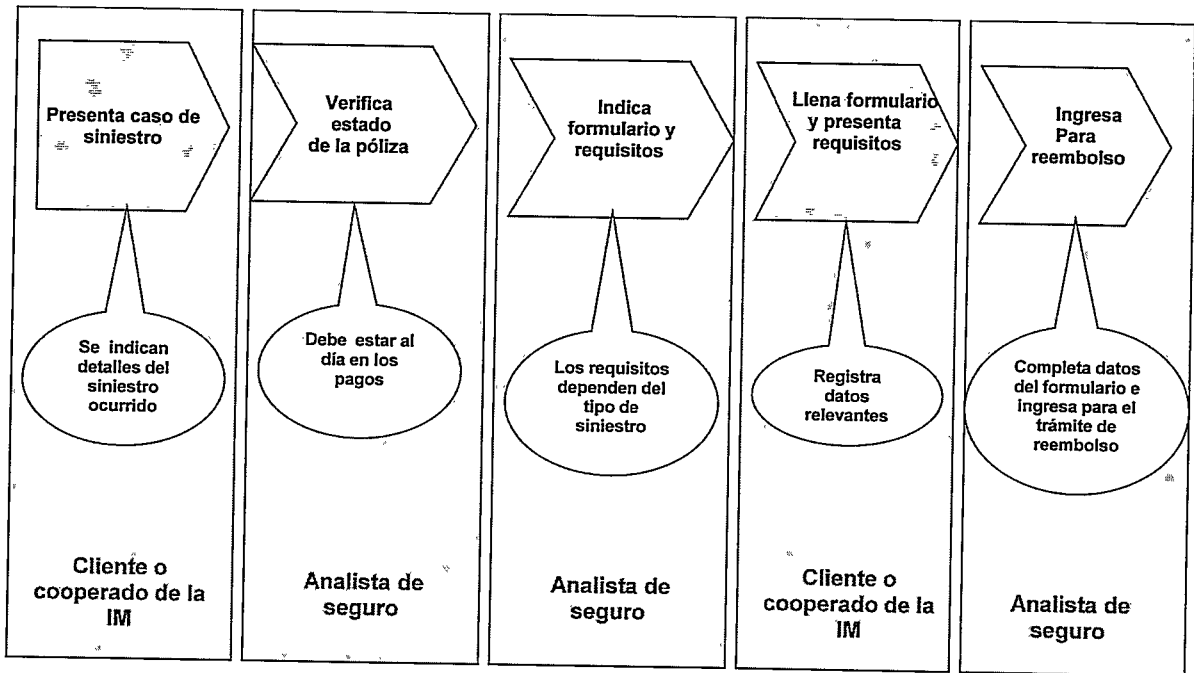
Si la vinculación es por la concesión de un crédito se le ofrecerá el producto "Tú crédito más seguro". Este seguro no es optativo para el cliente.



Proceso de atención de siniestros del microseguro

En este proceso si existe una relación del cliente de la Microfinanciera con Amazonas Compañía de Seguros, ya que para el control de los posibles siniestros debe intervenir el analista de seguros.

Todo siniestro será reembolsado siempre y cuando el asegurado esté al día en sus pagos y que las condiciones de la póliza se cumplan.



Conclusiones

Las principales conclusiones de este desarrollo son:

- Pretender incursionar en nuevos productos y servicios sin primero realizar una investigación de mercado para conocer el entorno global, las necesidades reales de los clientes y la posición de la competencia, no es posible, ya que sería trabajar a ciegas y sin conocer las posibilidades reales de éxito o fracaso.
- Es muy importante analizar la competencia para saber en donde están fallando o si lo están haciendo bien. Si están fallando es un nicho de mercado seguro y al que se puede atacar. Si lo están haciendo bien, debemos saber como lo están haciendo y cómo podemos mejorar lo que ya se hecho, para tener una mayor participación de mercado, eso sí, siempre pensando en las necesidades reales de las personas. Las personas no deben adaptarse a los productos, son los productos quienes tienen que ser creados a la medida de los diferentes grupos objetivos.
- No se puede trabajar sin estar alineados al plan estratégico de la empresa, ya que puede originar desgaste de recursos innecesarios, trabajando en propuestas de proyectos que al ser presentados pueden ser desechados.
- Los factores humanos, tecnológicos y financieros son importantes al incursionar en un nuevo producto de microseguro, los tres van ligados. El primero es el humano, debido a que la venta se realiza cara a cara, esta persona debe estar en capacidad de cerrar el negocio y esto se logra a través de una buena capacitación y seguimiento, así como

también a un perfil comercial de los vendedores. El segundo es el tecnológico, el cual debe controlar y administrar todos los procesos relacionados con los productos al interior de la compañía. Y financieros, porque debe invertirse en publicidad, capacitación, tecnología, seguimiento, atención de reclamos, lanzamiento de producto, adecuación de la red si es necesario, entre otros.

- La venta de microseguros independientemente del canal a través del cual se comercialice debe realizarse por los mismos empleados del canal, a través de una capacitación adecuada, información oportuna y conocimiento de los productos. Si se utiliza el modelo de ventas Socio Agente, los gastos administrativos se reducen al máximo y la utilidad recibida por concepto de microseguros será mayor. Si utilizamos un modelo diferente al propuesto, la rentabilidad del negocio no será la misma por lo cual deberán incrementarse las tasas, lo cual puede generar que los productos a comercializarse no encajen dentro del concepto de microseguros, se salgan del alcance de todas las personas y se conviertan en un seguro mas el cual solo puede ser adquirido por personas con un mayor poder adquisitivo.
- Es importante tener en cuenta para el éxito del negocio estrategias como: Crecimiento, liderazgo, reto del mercado, seguimiento de mercado, nichos de mercado, mercado meta. También debe considerarse la estrategia de comunicación dependiendo el mercado objetivo, para el caso de los microseguros esta comunicación debe ser clara, sencilla y de fácil comprensión, es decir que la publicidad debe crearle al cliente potencia la necesidad de compra.

Recomendaciones

Basados en la investigación realizada, en los comentarios de personas que han realizado estudios y trabajos aplicando planeación estratégica, recomendamos su uso soportado en la metodología de Matriz de factores críticos de éxito y ponderación por medio de redes para selección de prioridades de estrategias, para que una empresa de cualquier naturaleza comercial pueda incursionar eficientemente en un nuevo producto o servicio.

Siguiendo esta metodología y trabajando coordinadamente con la administración de la empresa, es decir, buscando siempre permanecer alineados al plan estratégico de la empresa se podrá alcanzar ofertar nuevos productos o servicios de excelente calidad que permitan el posicionamiento en el mercado y la fidelidad de los clientes.

Nuestra tesis evidencia que con la planeación estratégica una empresa de seguros puede incursionar y administrar un nuevo producto de Microseguros, para hacerlo, recomendamos como puntos más relevantes de este trabajo las siguientes consideraciones:

- Que el desarrollo del nuevo producto esté orientado a disminuir las debilidades y amenazas de la empresa.
- Que la administración de la empresa esté involucrada en la propuesta, desarrollo, implantación y seguimiento del nuevo producto.
- Que cada una de las etapas mencionadas del proyecto, así como su presupuesto sean controladas.

- Que el producto sea diseñado con las características y beneficios propios de sus futuros demandantes, en el caso de Microseguro debe ser sencillo, y sobre todo de bajo costo, las primas mensuales no puede sobrepasar los \$3.

- Seleccionar un modelo de provisión que garantice la optimización de los recursos y que a su vez facilite la colocación del nuevo producto.

- Utilizar estrategias de mercadeo que promuevan y posicionen el producto, que resalte la comunicación sencilla y clara.

- Seleccionar un nombre para el producto que sea de fácil memorización y que indique el ramo que el asegurado ha contratado.

Finalmente, establecer indicadores en el sistema de gestión.

Bibliografía

- ¹ Porter, Michael E.; 1980; *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*; ISBN: 0-684-84148-7

- ² Paz Parra, Jorge Ignacio, "Planificación y la Dirección Estratégica: Futuro de la Empresa Colombiana," [Online document], 1994, Universidad EAFIT, Departamento de Administración, Medellín – Colombia, Available HTTP: <http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/arjorgei01.htm>

- ³ Evans, James R; Dean, James W. "Total Quality, Management, Organization and Strategy". Thomson, South Western. Third Edition. 2003.

- ⁴ Victor, Cascella, "Effective Strategic Planning: Processes, Measurements and Accountability are the Keys to Success," November, pp.62-67, 2002

- ⁵ Waltuck, Bruce, "What is the Point of Planning," *Journal for Quality and Participation*, vol. 28, December, 2005

- ⁶ García-Tenorio, Jesús; Pérez Rodríguez, María José, "La Misión Corporativa: Una Declaración de Propósitos Estable,". Departamento de Organización de Empresas, Universidad Complutense de Madrid, Escuela de Estudios Empresariales, Madrid, pp. 1-14, 1996

- ⁷ Hamel, R.; Prahalad, C.K, "El Propósito Estratégico," *Harvard-Duesto Business Review*, primer trimestre, 1990

- ⁸ Purser, Ronald; Cabana, Steven, "Involve Employees at Every Level of Strategic Planning," *Quality Progress*, vol 30, no. 5, May, pp. 66-71, 1997

- ⁹ Lindsay, Willian M.; Petrick, Joseph A., "Total Quality and Organization Development" St. Lucie Press, 1997.

- ¹⁰ Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

- ¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, The execution Premium, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, 2008

- ¹² SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993.

- ¹³ Henry Mintzberg, Joseph B. Lampel, James Brian Quinn, Sumantra Ghosal; Prentice Hall; 4ta Edición (Agosto 2,2002); The Strategy Process: Concepts, Context, Cases; ISBN: 0130479136.

- ¹⁴ Fasecolda (Federación de Aseguradores Colombianos) Microseguros: Una estrategia para reducir la pobreza, obtenida el 27 de agosto de 2009 de http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20PDF/comunicado_de_prensa_microseguros.pdf

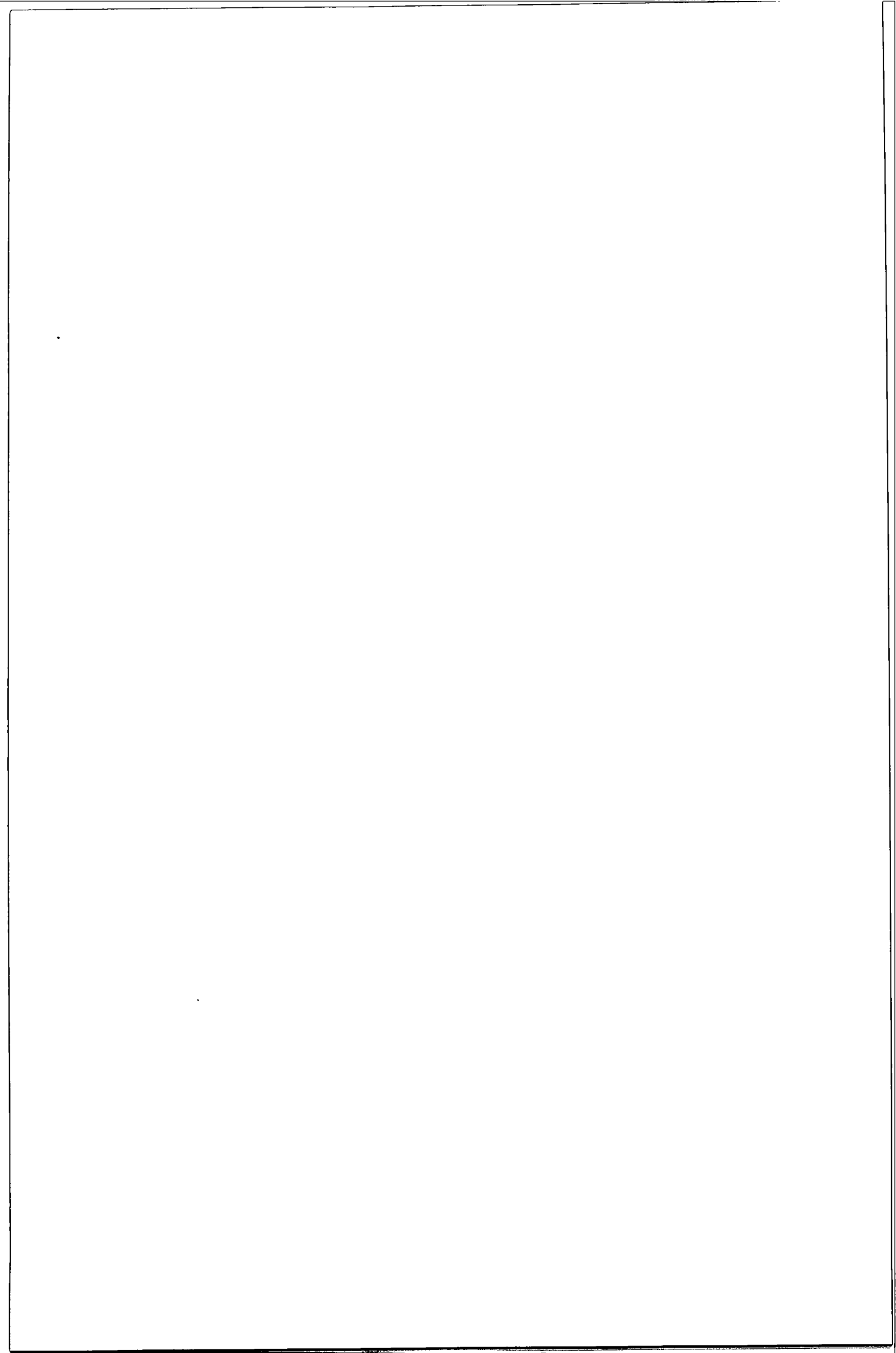
- ¹⁵ Microseguros. www.es.wikipedia.org/wiki/Microseguro.

- ¹⁶ Fundación Munich y Plaza y Valdés Editores (2009). Protegiendo a los pobres. Un compendio sobre microseguros, Craig Churchill (Ed.) www.munichre-foundation.com

- ¹⁷ Publicación de Erick Schulze Muñoz, Consultor en Estadística, Seguros y Microseguros (2008). Implementación de Servicios de Microseguros en FOLADE. La Paz, Bolivia.
- ¹⁸ Demanda del Microseguro. (n.d), de www.microseguro.info
- ¹⁹ Norma ISO 9001 Especificaciones y requisitos para un efectivo Sistema de Gestión de Calidad.
- ²⁰ Mercadotecnia, Tercera Edición, de Fischer Laura y Espejo Jorge, Mc Graw Hill, 2004.
- ²¹ Publicidad, de O'Guinn Thomas, Allen Chris y Semenik Richard, International Thomson Editores, 1999.
- ²² Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores, 2002.
- ²³ Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, 2003.
- ²⁴ Kotler, Philip y BLOOM, Paul. Mercadeo de servicios profesionales. Santafé de Bogotá. 1988
- ²⁵ Kotler, P. Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control. Sexta edición 1992.
- ²⁶ Ley General de Seguros – Codificación, Reglamento a la Ley General de Seguros, Legislación sobre el Contrato de Seguros – Decreto Supremo 1147. Obtenida el 29 de agosto de 2009 <http://www.superban.gov.ec>

- ²⁷ Protegiendo a los Pobres Un Compendio del Microseguro
http://www.microseguros.info/uploads/media/20090706_MICompendiumES_sm.all.pdf.
- ²⁸ Craig Churchill, experto en microseguro de la OIT,
http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Media_and_public_information/Press_releases/lang--es/WCMS_082348/index.htm.
- ²⁹ David Rodríguez Andara,
<http://www.dinero.com.ve/213/portada/informe8.html>
- ³⁰ John Wipf, Denis Garand. Indicadores de desempeño para microseguros.
- ³¹ Monique Cohen, Jennefer Sebstad. (n.d.). La demanda del microseguro.
- ³² John Wipf, Dominic Liber, Craig Churchill. (n.d.). Diseño de productos y seguro de manejo de riesgos.
- ³³ Nina Molitor. México 2007. Foro: El desarrollo de los Microseguros.
- ³⁴ Jesús Chávez Ugalde, México 2003. Breve reseña de las principales características del Seguro Popular.
- ³⁵ Tipos de Seguros que se manejan en el Mercado Ecuatoriano.
www.ecuasuiza.com

Anexos



Anexo 1

Cuestionario para la evaluación de la Planeación Estratégica como Modelo de Gestión para una eficiente y eficaz incursión en Microseguro

PARTE I: PERFIL DEL ENTREVISTADO

Nombre: _____

Compañía: _____

Cargo: _____

En los últimos 2 años, Que tipo experiencia ha tenido en relación a:

	NULA	BAJA	MEDIA	ALTA
Planeación Estratégica				
Microseguro				

La escala a utilizar en las siguientes preguntas cerradas es la siguiente:

ESCALA	DESCRIPCION
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni acuerdo ni desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

PARTE II: PLANEACION ESTRATEGICA

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Considera necesaria la planeación estratégica para conseguir los objetivos a corto y largo plazo de la compañía? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Considera que en el plan estratégico se debe dar mayor énfasis a obtener participación en el mercado? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Considera importante conocer la situación interna de la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Considera importante conocer el ambiente externo de la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

PARTE III: ADMINISTRACION DEL MICROSEGURO

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 5. ¿Considera usted que una adecuada definición, control y evaluación de los procesos de microseguros, ayudarán a una eficiente y eficaz incursión en los microseguros? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Los recursos tanto financieros, tecnológicos y humanos inciden en la factibilidad para incursionar en microseguros? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Cree que la elección del modelo de provisión idóneo puede maximizar las ventas de microseguros manteniendo o reduciendo los gastos para la empresa? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. ¿Conoce que modelos de provisión han usado otras compañías de seguros? | | | | | |
| 9. ¿Cuáles son los parámetros para una eficiente y eficaz conceptualización de los microseguros? | | | | | |

PARTE IV: ESTRATEGIAS DEL MICROSEGURO

1 2 3 4 5

10. ¿Considera que el modelo de provisión (venta) debe seleccionarse de acuerdo a las estrategias elaboradas por la compañía?

11. Cree usted que las experiencias de las estrategias aplicadas por otras compañías que han incursionado en microseguros, podrían ayudar a Amazonas Compañía de Seguros para ingresar en este mercado?

12. ¿Cree usted que definiendo adecuadas estrategias de mercadeo se puede obtener una mayor participación en el mercado?

13. ¿Conoce que estrategias orientadas al microseguro han realizado otras compañías sean exitosas o fallidas?

14. ¿Qué estrategias orientadas al microseguro se deben aplicar en la empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACION!!!

Anexo 2

Cuestionario para conocer las preferencias y necesidades de nuestros clientes potenciales de Microseguro

1. Genero

Femenino.....

- Masculino.....

2. ¿Estado Civil?

Casado.....

Unido.....

Divorciado.....

Viudo.....

Separado.....

3. ¿Edad?

a) Menos 18 años

c) 31 a 40

e) 51 a 60

b) 18 a 30

d) 41 a 50

f) 61 o mas

4. ¿Número personas que viven en el hogar?

a) 1 a 3

b) 4 a 6

c) 7 o mas

5. ¿Cuales son sus ingresos familiares mensuales?

a) 0 a 100

c) 201 a 300

e) 401 a 500

b) 101 a 200

d) 301 a 400

f) 501 o más

6. ¿Posee algún tipo de Seguro?

Sí.... No...

¿Cuál?:.....

7. ¿Con que tipo de evento o siniestro se ha visto afectado en los últimos tres años?

a) Se ha quedado desempleado.

b) Enfermedad grave y/o cirugía delicada.

c) Incendio

d) Se ha descompuesto el vehículo del hogar.

e) Muerte de cabeza de familia.

8. ¿Cuántas veces se ha visto afectado en los últimos tres años?

- a) Nunca
- b) Una vez
- c) Dos veces.
- d) Tres veces o más.

9. ¿Cómo supero económicamente el evento o siniestro?

- a) Recursos propios o familiares.
- b) Préstamos personales que no son instituciones financieras.
- c) No ha vuelto a adquirir el bien.
- d) Préstamo instituciones financieras.
- e) Otro seguro adquirido previamente.

10. ¿Esta cociente de los eventos no previstos y cómo afrontarlos?

Si..... No.....

11. ¿Cómo percibe el seguro voluntario?

- a) Lujo
- b) Obligación.
- c) Necesidad básica fundamental.
- d) Necesaria pero inalcanzable.
- e) Mal necesario.
- f) Algo que no entiendo.

12. ¿Si tuviera un seguro cuanto estaría dispuesto a pagar?

- a) \$1 a \$2.
- b) \$2 a \$4.
- c) \$4 a \$6.

13. ¿Forma de pago de primas?

- a) Mensual.
- b) Quincenal.
- c) Trimestral.
- d) Semestral.
- e) Anual.

14. ¿Qué tipo de cobertura quisiera en un seguro?

- a) Vida
- b) Salud
- c) Propiedad

- d) Agrario
- e) Invalidez/accidentes

15. ¿Está afiliado a alguna cooperativa o mutualista de ahorro?

Si..... No.....

¿Cuál?.....

16. ¿Si el precio se ajustará a sus posibilidades, desearía tener un microseguro?

Si..... No.....

GRACIAS POR SU COLABORACION!!!

Anexo 3

ACTA DE REUNION No. 001

INFORMACION DE LA REUNION	
Fecha:	
Convocado por:	
Responsable del Acta:	
Objetivo:	

Participantes	Asistencia	Organización / Dependencia	Area	Función

Agenda de la Reunión		
No.	Puntos de la Reunión	Facilitado / Presentado por
1		
2		

Temas Tratados
Desarrollo /Acuerdos

Seguimiento				
Responsable del Seguimiento			Fecha de Seguimiento	
#	Compromiso	Fecha Asignada (dd/mm/aa)	Responsable	Estado
1				
2				
3				
4				

NOTA: P = PENDIENTE, A = ATENDIENDOSE, OK = TERMINADO, S = SUSPENDIDO

PROXIMA REUNION	
DÍA :	
HORA INICIO:	
LUGAR:	
MOTIVO:	
CONVOCADA POR:	

Anexo 4

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

1. Nombre del proyecto:

2. Datos del Solicitante:

Nombre:	
Fecha de entrega:	

3. Objetivos

4. Tipo de Requerimiento:

4.1 Desarrollo de nuevo proyecto	
4.2 Cambio en un producto – servicio existente	
4.3 Solicitud de organismo de control	

5. Descripción detallada del requerimiento:

5.1 Descripción del Proceso – Servicio – Transacción Actual

5.2 Descripción del Proceso – Servicio – Transacción Solicitada

5.3 Identificación de roles o permisos del Proceso – Servicio – Transacción Solicitada

5.4 Identificación de documentación de entrada y salida (formato, campos, quiebres) del Proceso – Servicio – Transacción Solicitada

ENTRADA:

SALIDA:

6. Análisis Costo – Beneficio

6.1 Si el requerimiento genera ingresos:

Mercado Objetivo

Ingresos

Cantidad de transacciones probables	
Valor de la tarifa (tarifas a asignarse según tarifario aprobado)	
Ingreso mensual del nuevo producto o servicio (aproximadamente)	
Proyección de crecimiento de transacciones (% mensual o anual)	

6.2 Si el requerimiento optimiza procesos:

Cuantificación de ahorro.

Frecuencia del proceso (diario, semanal, mensual, anual)	
Horas hombre empleadas antes de la optimización (según frecuencia)	
Cantidad de carga operativa (recurso) que se libera	

6.3 Si el requerimiento es para organismos de control:

- a) Nombre del Organismo de Control que lo solicita
- b) Número y fecha de la Resolución
- c) Plazo que la Aseguradora tiene para cumplir con la disposición
- d) Detalle de la información solicitada (resumen de lo más importante, para ello se adjunta la resolución).

Firma del Solicitante

Firma Jefe del Área

Anexo 5

PROCEDIMIENTO BASE

OBJETIVO

Disponer de una metodología formal para la elaboración de Manuales de Procedimientos a fin de contar con documentos cuya estructura se rija por los principios de calidad, eficiencia y control así como del uso de formatos estándares que incluyen los registros o formularios utilizados en el proceso que permitan a los usuarios identificar la información de una manera fácil y familiar.

IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

Tipo de Proceso: Apoyo

Usuario(s) Responsable(s):

Proceso Principal: Control del desarrollo de proyectos

Crítico:

Clientes del Proceso:

1. Internos: Todas las áreas de la Aseguradora
2. Externos: Organismos reguladores de las Compañías de Seguros

Insumos:

1. Actas de Reunión.
2. Formulario de Solicitud de Proyecto.

Documentos Generales

1. ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

POLITICAS

De las Generalidades

1. Los documentos deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documentos y deben controlarse y permanecer legibles.
2. Los procedimientos y registros deben ser fácilmente identificables.
3. Los procedimientos podrán referenciar a otros documentos formales establecidos por la Aseguradora, generando de esta forma un nexo que permita complementar o sustentar su contenido de una manera dinámica.

De la reglamentación

1. La elaboración de Procedimientos debe sujetarse a lo establecido en la norma ISO 9000:2000. Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
2. Los Manuales de Procedimientos, Flujos o sus anexos deberán ser elaborados o actualizados cuando se reciban requerimientos por parte de las diferentes áreas usuarias a través del formato "FORMULARIO DE SOLICITUD PARA CAMBIO DE PROCEDIMIENTOS" debidamente aprobados por la Jefatura del Área o Departamento.

De las responsabilidades

1. El diseño, elaboración y publicación de Manuales de Procedimientos estará a cargo del personal asignado del área de Procesos en coordinación con el usuario propietario del proceso respectivo.

2. Será responsabilidad de la dirección del área usuaria la aprobación de las políticas que regularán el desarrollo del proceso.

PROCEDIMIENTO

En cuanto a la etapa de Amazonas Compañía de Seguros

Cargo del responsable de la etapa

1. Detalle de la etapa y sus actividades.

CONTROL DE CAMBIOS DEL PROCEDIMIENTO

VERSION	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DEL CAMBIO	APROBADO POR