

78



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
"ACATLAN"

DESARROLLO DEL MODELO DE ATENCION Y  
SERVICIO PARA LA GERENCIA DE AGENTES  
DE SEGUROS GENESIS (1998-1999)



MEMORIA DE DESEMPEÑO  
P R O F E S I O N A L  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
A C T U A R I O  
P R E S E N T A:  
ALFREDO TINAJERO GUTIERREZ

ASESOR: ACT. MIGUEL ANGEL MACIAS ROBLES ARENAS

278000

SANTA CRUZ ACATLAN, EDO. DE MEXICO. MAYO DE 2000





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A mi esposa Paty:**

Mi amor iiiiLO HEMOS LOGRADO!!!!, y como siempre JUNTOS.

Todo lo que te pueda escribir es insuficiente para agradecerte la comprensión, apoyo, dedicación y amor que me brindaste para poder cerrar un círculo de mi vida, hoy más que nunca le agradezco a Dios el haberte conocido y permitirme compartir tu vida, TE AMO.

### **A mi hijito Alfredo:**

Tú eres una de las motivaciones más importantes que me impulsó a realizar este trabajo, ya que gracias a ti, he logrado un sueño que para mí era difícil de alcanzar.

### **A mi papá y a mi mamá :**

Gracias por confiar en mí y espero que lo disfruten, ya que para mí representa el más valioso regalo que les pueda brindar, recuerden que es para ustedes y sobre todo que no olviden que los quiero con todo el corazón.

### **A mis hermanos:**

Alejandro, Eduardo, Andrés y Araceli.

Gracias por su apoyo en los momentos de tristeza y de alegría, hoy gracias a Dios terminamos un camino que iniciamos juntos.

Recuerden, tenemos que iniciar nuevos caminos con nuestros hijos, y espero en Dios que los logremos terminar, ya que es la mejor herencia que como padres les podemos brindar.

### **A la Sra. Reyna:**

Por ser la persona que me enseñó que, cuando se quiere se puede.

### **A don Rigo:**

Suegro mil gracias.

**A Lorenzo:**

Por ser la persona que siempre me dio ánimos y que me apoyo en las buenas y en las malas, Gracias.

**A mi asesor:**

Act. Miguel Angel Macias, por ser la persona que dedico parte de sus horas libres para orientarme y guiarme en la realización de este trabajo, Mil gracias, y por favor, sigue con esta vocación ya que los egresados de la carrera de Actuaría de la E.N.E.P. Acatlán siempre te lo agradecerán.

**A Seguros Génesis:**

Gracias por haberme dado la oportunidad de pertenecer a ese gran equipo, "EL EQUIPO GENESIS".

**A la E.N.E.P. ACATLAN:**

A mis maestros, por toda la enseñanza que me brindaron, es algo que nunca olvidaré.

•

**INDICE****INTRODUCCIÓN****CAPITULO 1. LA MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE EMPRESA.**

1.1 Antecedentes	1
1.2 Distribución del personal ocupado a nivel nacional	4
1.3 Distribución del personal ocupado en el Distrito Federal	7
1.4 Comparativo del personal ocupado a nivel nacional con el Distrito Federal	9

**CAPITULO 2. EL MERCADO DE SEGUROS Y LOS AGENTES DE SEGUROS**

2.1 Estructura del mercado de seguros en México	10
2.1.1 Operaciones de seguros	10
2.1.2 Compañías Nacionales	12
2.1.3 Compañías Extranjeras	13
2.1.4 Compañías Mixtas	13
2.2 Los agentes de seguros	14
2.2.1 Definición de agentes	14
2.2.2 Funciones	19

**CAPITULO 3. DIAGNOSTICO DEL AREA DE GRUPO Y COLECTIVO DE SEGUROS GENESIS.**

3.1 Estructura general	23
3.2 Funciones y estructura de la Dirección de grupo y colectivo	24
3.3 Estructura de la Subdirección y Gerencia de corredores	26
3.4 Estructura de la Gerencia de agentes	28
3.5 Estructura de la Gerencia de apoyo a ventas	30
3.6 Operación foránea	31
3.7 Problemática	31

**CAPITULO 4. REESTRUCTURACION DE LA GERENCIA DE AGENTES**

4.1 Modelo de atención de la Gerencia de agentes	33
4.2 Necesidades de atención	36
4.3 Principales funciones del ejecutivo y asistente administrativo	39
4.4 Estructura comercial	43
4.5 Políticas de crecimiento	44
4.6 Desarrollo de los grupos de agentes	47

**CONCLUSIONES** 50**BIBLIOGRAFIA** 53

---

**TABLA DE CUADROS**

- 1.1 Censos Económicos de 1994.
  - 1.2 Personal ocupado por sector nacional en 1993.
  - 1.3 Participación del personal ocupado a nivel nacional por región en 1993.
  - 1.4 Personal ocupado a nivel nacional por tamaño de empresa.
  - 1.5 Personal ocupado por sector en el Distrito Federal en 1993.
  - 1.6 Personal ocupado en el Distrito Federal en 1993.
  - 2.1 Clasificación de las compañías por capital.
  - 3.1 Distribución por área del plan de ventas de 1998.
  - 4.1 Plan de ventas por grupo de agentes de 1998.
  - 4.2 Estructura de los equipos de trabajo.
  - 4.3 Resumen de agentes.
  - 4.4 Resumen de producción.
-

## **INTRODUCCION**

En el proceso de formación en la Licenciatura de actuaría, nos enseñaron que el campo de trabajo en el que un actuario se puede desarrollar profesionalmente es, principalmente, en las áreas técnicas de una compañía de seguros, en las áreas de finanzas en una casa de bolsa, en el Seguro Social elaborando planes de valuación de pensiones y en empresas que se dedicaran a la aplicación de modelos de estadística, entre otros.

Sin embargo, en el presente trabajo el autor quiere dar a conocer otro campo de trabajo, uno que no es tan técnico como las áreas tradicionales, y que, no obstante, no es menos importante.

Las presentes memorias se fundamentan en el trabajo realizado en Seguros Génesis, la cual es una compañía aseguradora; dicho trabajo se llevó a cabo en la Dirección de grupo y colectivo la cual es la encargada de dar atención a todos los agentes que producen negocios para la compañía, en los ramos de Grupo Vida, Accidentes Personales, Colectivos y Gastos Médicos.

El objetivo de este trabajo es el de implementar un modelo de atención para los agentes, con la finalidad de encausar de la mejor manera posible el servicio que la compañía les ofrece y, de esta forma, poder liberar a los agentes de las cargas administrativas, logrando con ello que dediquen el mayor tiempo posible a la captación de nuevos negocios, siendo beneficiados tanto los agentes como Seguros Génesis. El beneficio para los agentes será que obtendrán un incremento en sus ingresos y para la compañía un crecimiento en su producción.

En el primer capítulo se muestra como se encuentra distribuida la población ocupada en México y, particularmente, en el Distrito Federal, así como la definición de la micro, pequeña, mediana y grande empresa. Esto fue muy

importante ya que nos pudimos percatar de que la mayor parte de la micro, pequeña y mediana empresa, objetivo de este trabajo, se encuentra en el Distrito Federal, lo que representa un potencial a desarrollar muy importante.

El capítulo dos se divide en dos partes, en la primera parte se dan a conocer los tipos de compañías aseguradoras que operan en nuestro país y los ramos que trabajan; y en la segunda parte se define lo que es un agente y sus funciones, de acuerdo al reglamento de agentes de seguros y fianzas. Es muy importante resaltar que los agentes juegan un papel fundamental en el desarrollo de las compañías aseguradoras, ya que ellos son los encargados de llevar a cabo la promoción de los productos que cada una de ellas ofrece a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

En el capítulo tres se muestra la estructura organizacional de Seguros Génesis a nivel general, y posteriormente nos enfocamos de manera particular a ver como se encuentra estructurada la Dirección de grupo y colectivo en el año de 1998. Partimos de analizar cuales son las actividades que se llevan a cabo en cada una de las áreas que conforman la Dirección y nos damos cuenta que, específicamente en la gerencia de agentes, se tiene que realizar una reestructuración debido a que no se tiene bien definido cual es el modelo de atención y servicio que debe de existir para poder atender a los agentes, para que con ello, logren obtener mayor captación de negocios y de ingresos, y automáticamente, generar un crecimiento en la producción de la compañía.

En el cuarto capítulo se muestran las acciones que se realizaron en el año de 1999, en la Dirección de grupo y colectivo para llevar a cabo la reestructuración de la Gerencia de agentes, así como los mecanismos que se implementaron para el desarrollo del modelo de atención y servicio para los agentes; todo lo anterior con la finalidad de eliminarles cargas administrativas y así lograr que se dediquen de lleno a la captación de negocios para



incrementar sus ingresos; aunado a lo anterior, se plantea el desarrollo de más canales de distribución con agentes nuevos.

## **CAPITULO 1**

### **LA MICRO, PEQUEÑA, MEDIANA Y GRANDE EMPRESA.**

#### **1.1 Antecedentes.**

En México, al igual que en otros países, el conocimiento de las características de los estratos en los que se puede agrupar a las empresas es de vital importancia para el establecimiento de políticas y acciones que permitan su rápido y mejor desarrollo. En particular, los estratos micro, pequeño y mediano de las empresas son fundamentales por su papel como generadoras de empleo y bienestar económico. Además, este tipo de unidades económicas constituyen los eslabones mediante los cuales se apoya el desarrollo nacional.

La justificación de subdividir a las empresas por tamaño radica en el hecho de que entre éstas existen diferencias de diversa índole, por ejemplo en niveles de inversión, empleo, tecnología, organización, etc. Lo que se busca principalmente al dividir las empresas es formar estratos lo más homogéneos posible.

Existe una diversidad de criterios para determinar los conceptos de micro, pequeña y mediana empresa. La mayoría de las definiciones ha cambiado con el paso del tiempo ya que son muy dinámicas y varían de país a país, según los intereses y objetivos de las instituciones y personas que las elaboran y de acuerdo con las características económicas, políticas, culturales y sociales del medio particular en que se aplican. Por lo tanto, una empresa no tiene que ser micro, pequeña, mediana o grande en términos absolutos sino solamente con relación a otras empresas dentro de un marco y un contexto dado. Desde este punto de vista, industrias clasificadas como micro, pequeñas y medianas en países desarrollados pueden ser consideradas como grandes en naciones subdesarrolladas, por ejemplo en Estados Unidos y Alemania son consideradas medianas y pequeñas aquellas empresas que emplean a menos de 500 personas, en Japón el límite se reduce a 300; en Chile a 50 y en Trinidad y Tobago a 25.

En México, los criterios de clasificación han sufrido cambios a través del tiempo; algunos de los cuales se citan a continuación.

- El Plan Nacional de Desarrollo Industrial de 1979 a 1982, para fines de otorgamiento de estímulos fiscales, definió a la pequeña empresa como "empresas con activos fijos no superiores a 200 veces el salario mínimo anual del Distrito Federal".
- El Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN), institución creada por el Gobierno Federal de México para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, que fuera disuelto recientemente, manejaba en 1983 para fines de asignación de créditos los siguientes criterios:

"la industria pequeña es aquella que cuenta con 50,000 pesos de capital contable como mínimo, y máximo de 15 millones de pesos. Como industria mediana se considera a la que cuenta con un capital contable entre 15 millones y 90 millones de pesos" (viejos pesos).<sup>1</sup>

- El decreto que aprueba el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, publicado en el Diario Oficial del 30 abril de 1985, definió como Micro, Pequeño y Mediano al conjunto de empresas del sector manufacturero, de capital mayoritariamente mexicano, que ocupen hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos y el valor de sus ventas no rebase la cantidad de 1,100 millones de pesos al año (viejos pesos). Asimismo, establece los siguientes estratos:

---

<sup>1</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Nacional Financiera, 1983

<b>Clasificación</b>	<b>Empleados</b>	<b>Características</b>
Micro empresa	De 1 a 15	El valor de sus ventas netas sean hasta de 30 millones de pesos al año (viejos pesos)
Pequeña empresa	De 16 a 100	El valor de sus ventas netas no rebase 400 millones de pesos al año (viejos pesos)
Mediana empresa	De 101 a 250	El valor de sus ventas netas no rebase 1,100 millones de pesos al año (viejos pesos)

- A partir del decreto que apareció en el Diario Oficial del 18 de mayo de 1990 se establece que los límites de las ventas anuales se fijarán en función de los salarios mínimos correspondientes al área geográfica, *sin que los rangos de personal ocupado tuviesen alguna modificación.*

Se observa que en las últimas dos modificaciones de la clasificación, los rangos del número de empleados no sufrieron cambio alguno.

Los "Censos Económicos de 1994" establecen una clasificación de Micro, Pequeña, Mediana y Grande empresa considerando únicamente el número de empleados, dicha clasificación se presenta en el siguiente cuadro:

**CUADRO 1.1**  
**CENSOS ECONOMICOS DE 1994**

<b>Estrato</b>	<b>Empleados</b>
Micro empresa	de 1 a 15
Pequeña empresa	de 16 a 100
Mediana empresa	de 101 a 250
Grande empresa	de 251 y más

Vale la pena resaltar que los límites de los rangos para micro, pequeña y mediana empresa son idénticos a los establecidos en el diario oficial del 30 de abril de 1985 y conservados en el diario oficial del 18 de mayo de 1990.

En lo sucesivo, cuando se hable de micro, pequeña, mediana y grande empresa se estará considerando la clasificación establecida en los "Censos Económicos de 1994"<sup>2</sup>.

Debido a que la clasificación de las empresas está en función del número de empleados, a continuación se muestra como está distribuido dicho número de empleados a nivel nacional y posteriormente en el Distrito Federal, que es el área geográfica donde se aplica el presente proyecto.

### **1.2 Distribución del personal ocupado a nivel nacional.**

Los censos económicos a nivel nacional nos indican que el personal ocupado en los sectores de minería y extracción de petróleo, manufactura, electricidad, comercios y servicios es de 14,079,541 personas.

El orden de importancia de los sectores es el siguiente:

**CUADRO 1.2**  
**PERSONAL OCUPADO POR SECTOR NACIONAL EN 1993**

<b>Sector</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
<b>Total Nacional</b>	<b>14,079,541</b>	<b>100.0</b>
Minería y Extracciones de Petróleo	104,026	0.7
Manufacturas	3,444,518	24.5
Electricidad	106,408	0.8
Comercio	3,588,144	25.5
Servicios *	6,836,445	48.6

\* Servicios incluye la parte de Financieros, Transporte y Comunicaciones, Privados y Gubernamentales.

El cuadro anterior muestra que el sector que concentra el mayor número de personal ocupado es servicios con un 49% del total nacional, seguido por comercio y manufacturas con un 26% y 25% respectivamente. Cabe resaltar el hecho de que

<sup>2</sup> Imágenes Económicas, Censos Económicos, Publicados en 1994 por el I.N.E.G.I.

minería y extracciones de petróleo y electricidad apenas concentran el 1.5% del total nacional conjuntamente.

Para poder analizar con mayor detenimiento lo que se desea mostrar en este capítulo, el cuadro 1.3 muestra la distribución geográfica del personal ocupado considerando las siguientes tres grandes regiones:

<b>Región</b>	<b>Estados que la conforman</b>
Centro	Distrito Federal y Estado de México.
Centro Occidente	Jalisco, Guanajuato, Querétaro y Aguascalientes.
Frontera Norte	Nuevo León, Chihuahua, Tamaulipas, Baja California, Coahuila y Sonora.

**CUADRO 1.3**  
**PARTICIPACION DEL PERSONAL OCUPADO A NIVEL NACIONAL**  
**POR REGION 1993**

<b>Región</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
<b>Total nacional</b>	<b>14,079,541</b>	<b>100.0</b>
<b>Centro</b>	4,127,263	29.3
<b>D.F</b>	<b>2,788,175</b>	<b>19.8</b>
Edo. Mex.	1,339,088	9.5
<b>Centro Occidente</b>	1,860,706	13.2
Aguascalientes	161,509	1.1
Guanajuato	573,811	4.1
Jalisco	930,314	6.6
Querétaro	195,072	1.4
<b>Frontera norte</b>	2,971,778	21.1
Baja California	407,940	2.9
Coahuila	417,389	3.0
Chihuahua	559,621	4.0

Región	Absoluto	%
Nuevo León	768,612	5.5
Sonora	349,246	2.5
Tamaulipas	468,970	3.3
<b>Subtotal</b>	<b>8,959,747</b>	<b>63.6</b>
<b>Resto de entidades</b>	<b>5,119,794</b>	<b>36.4</b>

Cabe resaltar el hecho de que con tan sólo dos entidades, la zona Centro concentra el 29% del personal ocupado a nivel nacional y dicha zona contiene al D.F. el cual es el objeto de nuestro estudio.

La forma en que se encuentra distribuido el personal ocupado a nivel nacional por tipos de empresa es la siguiente:

**CUADRO 1.4**  
**PERSONAL OCUPADO A NIVEL NACIONAL POR TAMAÑO DE EMPRESA**

Estrato (Número de empleados)	Absoluto	%
<b>NACIONAL</b>	<b>9,257,079<sup>3</sup></b>	<b>100.0</b>
0 a 2	2,283,128	24.7
3 a 5	1,266,247	13.7
6 a 10	680,088	7.3
11 a 15	374,814	4.0
<b>0 a 15</b>	<b>4,604,277</b>	<b>49.7</b>
16 a 20	262,466	2.8
21 a 50	832,240	9.0
51 a 100	670,777	7.2
<b>16 a 100</b>	<b>1,765,483</b>	<b>19.1</b>
<b>101 a 250</b>	<b>956,554</b>	<b>10.3</b>

<sup>3</sup> La cifra no concuerda con el total nacional de los cuadros 1.2 y 1.3 porque no incluye al personal ocupado de las zonas rurales.

<b>Estrato (Número de empleados)</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
251 a 500	707,624	7.6
501 a 1000	592,833	6.4
1001 y más	630,308	6.8
<b>251 y más</b>	<b>1,930,765</b>	<b>20.9</b>

En el cuadro anterior se observa que la micro empresa concentra el 50% del total nacional del personal ocupado, le sigue la grande y la pequeña empresa con el 21% y el 19% respectivamente y en último lugar está la mediana empresa, con el 10%. Vale la pena resaltar el contraste que hay en los porcentajes de distribución, ya que la micro empresa, la cual está en el límite inferior de la distribución, tiene el primer lugar en número de personal ocupado y la empresa grande, la cual está en el límite superior de la distribución, tiene el segundo lugar en número de personal ocupado.

Resumiendo, los cuadros anteriores muestran la distribución del personal ocupado a nivel nacional por sector, por región y por tipo de empresa. Ahora bien, se mostrarán cuadros análogos para el Distrito Federal.

### 1.3 Distribución del personal ocupado en el Distrito Federal.

El siguiente cuadro muestra la distribución del personal ocupado en el Distrito Federal por sector:

**CUADRO 1.5  
PERSONAL OCUPADO POR SECTOR EN EL D.F. 1993**

<b>Sector</b>	<b>Absoluto</b>	<b>%</b>
<b>Total Distrito Federal</b>	<b>2,765,933<sup>4</sup></b>	<b>100.0</b>

<sup>4</sup> Esta cifra no coincide con la correspondiente del cuadro 1.3 porque no incluye las unidades auxiliares.



Sector	Absoluto	%
Minería y Extracciones de Petróleo	2,657	0.1
Manufacturas	528,570	19.1
Electricidad	29,927	1.1
Comercio	590,487	21.3
Servicios *	1,614,292	58.4

\* Servicios incluye la parte de Financieros, Transporte y Comunicaciones, Privados y Gubernamentales.

El cuadro muestra que el personal ocupado en los sectores de minería y extracción de petróleo, manufactura, electricidad, comercio y servicios es de 2,765,933 personas; y que el sector con mayor concentración de personal ocupado es servicios con el 58%, mientras que comercio y manufacturas participan con el 21% y el 19% respectivamente.

La forma en que se encuentra distribuido el personal ocupado en el Distrito Federal por tipos de empresa es muy interesante ya que, como se puede observar en el cuadro 1.6, la micro empresa concentra el 39% del personal ocupado, le sigue la grande y la pequeña empresa con el 25% y el 24% respectivamente y en último lugar está la mediana empresa con el 12%.

**CUADRO 1.6**  
**PERSONAL OCUPADO EN EL D.F. EN 1993**

Estrato (Número de empleados)	Absoluto	%
<b>DISTRITO FEDERAL</b>	<b>1,755,053<sup>5</sup></b>	<b>100.0</b>
0 a 2	295,133	16.8
3 a 5	186,663	10.6
6 a 10	124,680	7.1

<sup>5</sup> Esta cifra no coincide con la del cuadro 1.5 porque no se considera el sector de transportes.

Estrato (Número de empleados)	Absoluto	%
11 a 15	76,530	4.4
<b>0 a 15</b>	<b>683,006</b>	<b>38.9</b>
16 a 20	55,636	3.2
21 a 50	193,125	11.0
51 a 100	163,540	9.3
<b>16 a 100</b>	<b>412,301</b>	<b>23.5</b>
<b>101 a 250</b>	<b>216,752</b>	<b>12.4</b>
251 a 500	161,909	9.2
501 a 1000	136,006	7.7
1001 y más	145,079	8.3
<b>251 y más</b>	<b>442,994</b>	<b>25.2</b>

#### 1.4 Comparación del personal ocupado a nivel Nacional con el Distrito Federal.

Si comparamos el cuadro 1.4 y 1.6 respectivamente, nos damos cuenta que en primer plano aparece la micro empresa, seguida de la grande y posteriormente la pequeña y mediana empresa, lo que nos arroja un dato importante ya que podemos concluir que la empresa que más apoyo ha tenido para su crecimiento es la micro empresa ya que es donde se concentra la mayor parte del personal ocupado.

También, vale la pena resaltar el hecho de que del total del personal ocupado a nivel nacional, el Distrito Federal concentra una parte muy importante, ya que representa casi el 20% ( ver cuadro 1.3).

En conclusión, se observa que existe un gran número de empresas micro, pequeñas y medianas en el Distrito Federal, lo cual representa un gran mercado potencial para las compañías aseguradoras ya que pueden llevar a cabo la promoción de sus productos en cada una de estas empresas.

## **C A P Í T U L O 2**

### **EL MERCADO DE SEGUROS Y LOS AGENTES DE SEGUROS**

El presente capítulo está dividido en 2 partes, en la primera se muestra la estructura del mercado de seguros en México y en la segunda se definen las funciones de los agentes de seguros.

#### **2.1 Estructura del mercado de seguros en México**

Básicamente, la estructura del mercado de seguros en México está definida por el tipo de operaciones y ramos que se manejan.

##### **2.1.1 Operaciones de seguros**

Las operaciones de seguros que existen en México son las de Vida, Accidentes y Enfermedades y Daños; y cada operación se divide en los siguientes ramos:

Vida:

- a) Vida Individual.
- b) Grupo Vida.
- c) Colectivos de Vida.
- d) Colectivos Deudores.

Accidentes y Enfermedades:

- a) Gastos Médicos Mayores.
- b) Gastos Médicos Menores.
- c) Accidentes Personales.

Daños:

- a) Incendio
- b) Pérdidas Consecuenciales
- c) Diversos
- d) Transportes
- e) Embarcaciones
- f) Aviación
- g) Responsabilidad Civil
- h) Automóviles.

Ahora bien, para que una compañía aseguradora pueda trabajar cualquiera de estas operaciones necesita autorización de la Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas (C.N.S.F.). Actualmente las compañías que están registradas y autorizadas para tal efecto son 54 y se listan a continuación:

<b>Compañías aseguradoras<sup>1</sup></b>		
1. Aba/Seguros	19. Del Centro	37. Metropolitana
2. Afirme	20. El Aguila	38. Monterrey Aetna
3. Agroasemex	21. El Potosí	39. Plan Seguro
4. AIG México	22. G.N.P.	40. Principal
5. Allianz México	23. GBM Atlántico	41. Protección Agropecuaria
6. ANA	24. General de Seguros	42. Qualitas
7. Atlas	25. Generali	43. Reliance
8. Banamex Aegon	26. Génesis	44. Santander
9. Bancomer	27. Geo New York Life	45. Seguros DFI
10. Banorte Generali	28. Gerling	46. Seguros M de México
11. BBV Probursa	29. Hidalgo	47. Serfin
12. Bital	30. Inbursa	48. Skandia
13. C.B.I.	31. ING Seguros	49. St. Paul
14. Cigna	32. Interacciones	50. Tepeyac

<sup>1</sup> Fuente: ESTADISTICAMIS al primer trimestre de 1999

<b>Compañías aseguradoras<sup>2</sup></b>		
15. Colonial Penn	33. La Latinoamericana	51. Tokio Marine
16. Comercial América	34. La Peninsular	52. Yasuda Kasai
17. Comesec	35. La Territorial	53. Zurich
18. Chubb de México	36. Liberty México	54. Zurich Vida

Las compañías aseguradoras, dependiendo de la procedencia de su capital, se clasifican en : compañías nacionales, compañías extranjeras y compañías mixtas<sup>3</sup>.

### **2.1.2 Compañías Nacionales**

Las compañías nacionales son aquellas que su capital proviene al 100% de inversionistas mexicanos y se listan a continuación:

<b>Compañías Nacionales</b>	
1. Aba/Seguros	14. General de Seguros
2. Afirme	15. Hidalgo
3. Agroasemex	16. Inbursa
4. ANA	17. La Latinoamericana
5. Bancomer	18. La Peninsular
6. Bitel	19. Metropolitana
7. Colonial Penn	20. Plan Seguro
8. Comercial América	21. Protección Agropecuaria
9. Comesec	22. Qualitas
10. Del Centro	23. Seguros DFI
11. El Potosí	24. Seguros M de México
12. G.N.P.	25. Serfín
13. GBM Atlántico	

<sup>2</sup> Fuente: ESTADISTICAMIS al primer trimestre de 1999

<sup>3</sup> Fuente: Mercado Asegurador Mexicano PRONTUARIO 1997

### **2.1.3 Compañías Extranjeras**

Las compañías extranjeras son aquellas que su capital proviene al 100% de inversionistas extranjeros y son las siguientes :

<b>Compañías Extranjeras</b>	
1. AIG México	9. ING Seguros
2. Allianz México	10. Liberty México
3. Banorte Generali	11. Principal
4. BBV Probursa	12. Reliance
5. C.B.I.	13. Skandia
6. El Aguila	14. Tokio Marine
7. Generali	15. Yasuda Kasai
8. Génesis	

### **2.1.4 Compañías Mixtas**

Las compañías mixtas son aquellas que un cierto porcentaje de su capital proviene de inversionistas nacionales y el resto de inversionistas extranjeros y se listan a continuación:

<b>Compañías Mixtas</b>	
1. Atlas	8. La Territorial
2. Banamex Aegon	9. Monterrey Aetna
3. Cigna	10. Santander
4. Chubb de México	11. St. Paul
5. Geo New York Life	12. Tepeyac
6. Gerling	13. Zurich
7. Interacciones	14. Zurich Vida

Como se puede observar, existe un gran número de compañías aseguradoras, de las cuales el 46% son nacionales, el 28% son extranjeras y el 26% son mixtas, tal como lo resume el cuadro 2.1.

**CUADRO 2.1**  
**CLASIFICACION DE LAS COMPAÑÍAS POR CAPITAL**

Clasificación	Número	%
Nacionales	25	46
Extranjeras	15	28
Mixtas	14	26
Total	54	100

## **2.2 Los agentes de seguros**

Los agentes de seguros juegan un papel de vital importancia para las compañías de seguros, ya que ellos conforman la fuerza de ventas y son los encargados de llevar a cabo la promoción de los productos y beneficios que las compañías pueden ofrecer a las "Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas" y por ello es necesario definir lo que es un "Agente" y cuáles son sus funciones.

### **2.2.1 Definición de Agentes**

Para definir a un "Agente", nos apoyaremos en el Reglamento de Agentes de Seguros de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, A.C.<sup>4</sup>

A continuación se citan textualmente varios artículos referentes a los agentes, los cuales se consideran básicos debido a su contenido:

Artículo 1º. – Para efectos de este reglamento se entenderá por:

<sup>4</sup> Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 17 de mayo de 1993.

- I. *Leyes, la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, o la Ley Federal de Instituciones de Fianzas o ambas, según corresponda;*
- II. *Secretaría, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;*
- III. *Comisión, la Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas;*
- IV. *Instituciones, las de seguros o las de fianzas o ambas, según corresponda;*
- V. *Agentes, las personas autorizadas para intermediar en la contratación de seguros o de fianzas de empresas, pudiendo ser:*
  - a) *Personas Físicas vinculadas a las instituciones por una relación de trabajo;*
  - b) *Personas Físicas que operen con base en contratos mercantiles; y*
  - c) *Personas Morales.*
- VI. *Apoderados, quienes habiendo celebrado contrato de mandato con agentes persona moral, queden expresamente facultados para desempeñar a su nombre alguna o algunas de las actividades de intermediación; y*
- VII. *Actividades de intermediación, las que realicen los agentes o los apoderados en la contratación de seguros y fianzas de empresas mediante el intercambio de propuestas, aceptación de las mismas, promoción y asesoramiento así como la conservación, modificación, renovación y cancelación de los contratos correspondientes.*

*ARTICULO 2º.- Los agentes y las actividades de intermediación se sujetarán a lo dispuesto por las leyes y por el presente reglamento.*

*ARTICULO 3º.- Los agentes y los apoderados así como las actividades de intermediación que ambos realicen, se sujetarán a la inspección y vigilancia de la Comisión así como a las disposiciones de carácter general que ésta dicte.*



*Los agentes y los apoderados estarán obligados a recibir las visitas de inspección que sean ordenadas por la Comisión. Asimismo, deberán de proporcionar a dicho Organismo y a la Secretaría la información en la forma y términos que se les solicite así como atender a sus requerimientos.*

*Las cuentas que deban llevar los agentes se ajustarán estrictamente al catálogo que al efecto autorice la Comisión, la que señalará los modelos de registro y auxiliares correspondientes.*

*ARTICULO 4º.- La Secretaría interpretará para efectos administrativos las disposiciones de este Reglamento y su aplicación corresponderá a la Comisión.*

*ARTICULO 5º.- Los agentes proporcionarán a las instituciones la información que sea de su conocimiento sobre el riesgo o la responsabilidad a asumir, a fin de que puedan formarse un juicio sobre sus características que les permitan determinar las condiciones bajo las cuales deban suscribir las pólizas.*

*En el ejercicio de las actividades de intermediación, los agentes o apoderados deberán apegarse a las tarifas, pólizas, endosos, coberturas, planes, conceptos a garantizar y demás circunstancias técnicas utilizadas por las instituciones.*

A continuación nos referimos a los artículos del Reglamento donde se establecen las bases para ser agente:

*ARTICULO 6º.- De la autorización para actuar como agentes o apoderados.*

*ARTICULO 7º.- Requisitos para ser agente persona física o apoderado.*

*ARTICULO 8º.- Quienes pretendan ejercer actividades de intermediación.*

*ARTICULO 9º.- Bases a las que deberán sujetarse las sociedades anónimas.*

*Descripción de los artículos*

*ARTUCULO 6º.- Para actuar como agentes o apoderados se requiere autorización de la Comisión, la que la otorgará o negará discrecionalmente. Las autorizaciones tendrán el carácter de intransferible y podrán otorgarse con las modalidades que determine la propia Comisión.*

*La Comisión podrá autorizar a los agentes personas morales o físicas que desarrollen sus actividades de intermediación con base en sus contratos mercantiles para que funjan tanto como agentes de seguros o como agentes de fianzas.*

*ARTICULO 7º.- Para ser agente personas Físicas se requiere:*

- I. Ser mayor de edad*
- II. Acreditar ante la Comisión que se cuenta con la capacidad técnica para ejercer las actividades de intermediación y, en caso de ser extranjero, se deberá contar con la documentación que compruebe que legalmente puede actuar en el país como agente o apoderado.*

*Para estos efectos, la Comisión podrá practicar exámenes a los interesados o bien, admitir la constancia que otorgue la institución respectiva, los institutos, escuelas o asociaciones afines de formación profesional que estén registrados ante la Comisión y cuyos planes de capacitación hayan sido aprobados por la misma.*

*La Comisión vigilará el cumplimiento de los citados planes y podrá nombrar representantes en los exámenes que los aspirantes realicen a fin de otorgar la constancia a que se refiere el párrafo anterior; y*

III. *No haber sido vetado, removido, suspendido o revocada su autorización por las comisiones nacionales bancaria, de seguros y de fianzas o de valores en el ejercicio de cualquier actividad financiera.*

*La Comisión señalará los documentos e información que deberán proporcionarse con la solicitud de autorización para ejercer las actividades de intermediación.*

*ARTICULO 8º.- Tratándose de personas físicas que pretendan ejercer las actividades de intermediación, vinculadas a las instituciones por una relación de trabajo, la autorización correspondiente deberá ser solicitada por conducto de las mismas.*

*ARTICULO 9º.- Los agentes persona moral deberán estar constituidos como sociedades anónimas y deberán sujetarse a las siguientes bases:*

- I. Tendrán por objeto ejercer las actividades de intermediación así como aquellas que sean necesarias para la realización de su objeto social y las que la Secretaría autorice por considerar que son compatibles, análogas o conexas, a las que le sean propias;*
- II. Su denominación deberá ir seguida de la expresión "Agente de Seguros " o "Agente de Fianzas " , según corresponda.*
- III. Deberán tener íntegramente pagado el capital mínimo que fije la Comisión mediante disposiciones de carácter general, la cual podrá tomar en cuenta su volumen de operaciones u otros criterios que determine conveniente adoptar;*
- IV. La escritura constitutiva y cualquier modificación a la misma, deberán ser sometidas a la aprobación de la Comisión, a efecto de apreciar si se cumplen los requisitos establecidos por las leyes aplicables y por este Reglamento. Dictada dicha aprobación, la escritura o sus reformas podrán ser inscritas en el Registro Público de Comercio;*

- V. *En sus estatutos sociales deberán establecer que en ningún momento podrán participar en su capital pagado directamente o a través de interpósita persona:*
- a) Instituciones de crédito, instituciones y sociedades mutualistas de seguros, instituciones de finanzas, casas de bolsa, organizaciones auxiliares del crédito, sociedades de inversión, sociedades operadoras de sociedades de inversión, casas de cambio y comisionistas financieros;*
  - b) Gobiernos o dependencias oficiales extranjeros ni entidades financieras del exterior;*
  - c) Sociedades controladoras a que se refiere la ley para regular las agrupaciones financieras;*
  - d) Sociedades a que se refieren los artículos 29, fracción II, inciso b) de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y 15, fracción III, inciso b) de la Ley Federal de Instituciones de Finanzas.*
  - e) Intermediarios de reaseguro o de reafianzamiento, y*
- VI. *El número de sus administradores no será inferior a tres.*

*La Comisión podrá acordar que se proceda a la remoción o suspensión de los miembros del consejo de administración, comisarios, directores, gerentes, representantes legales y cuando considere que tales designaciones no corresponden a personas con la suficiente calidad moral o técnica para la adecuada administración y vigilancia de la sociedad, oyendo previamente al interesado y a la sociedad a través de su representante legal.*

### **2.2.2 Funciones**

El tipo de servicio a que están comprometidos los agentes los enunciamos en los siguientes artículos:

ARTICULO 14.- *De los servicios que prestan los agentes.*

ARTICULO 15.- *De la intermediación en la contratación de seguros o de fianzas.*

ARTICULO 16.- *De los servicios que presten los apoderados.*

ARTICULO 17.- *Vigencia de la autorización provisional.*

ARTICULO 18.- *Facultades de la comisión.*

ARTICULO 14.- *Los agentes persona física vinculados a las instituciones por una relación de trabajo, no podrán prestar sus servicios a otras, excepto cuando estén facultadas a practicar operaciones y ramos diferentes.*

ARTICULO 15.- *El agente persona física que opere con base en un contrato mercantil y el agente persona moral, podrán intermediar en la contratación de seguros o de fianzas para una o varias instituciones, siempre que se hayan celebrado y estén en vigor los contratos de comisión mercantil correspondientes.*

ARTICULOS 16.- *Los apoderados sólo podrán prestar sus servicios a un agente persona moral cuando éste cuente con la autorización para intermediar en todas las operaciones o ramos, pero podrán prestar sus servicios a dos o más agentes persona moral, siempre y cuando éstos no estén autorizados a intermediar en las mismas operaciones o ramos.*

ARTICULO 17.- *La Comisión podrá autorizar provisionalmente por un plazo máximo de dieciocho meses, para actuar como agentes o apoderados a las personas físicas que se encuentren en capacitación por parte de las instituciones o de los agentes persona moral, siempre que las instituciones o*

agentes así lo soliciten, responsabilizándose de los actos que realicen los aspirantes y tengan cuando menos treinta días de haber iniciado su capacitación.

Las autorizaciones a que se refiere este artículo podrán limitarse a una o varias operaciones o ramos y dentro de ellos, a coberturas o planes determinados y sólo facultarán a los aspirantes que actúen para las instituciones o agentes persona moral a cuyo cargo esté su capacitación.

ARTICULO 18.- La comisión podrá autorizar a las instituciones la designación de agentes que a nombre de éstas actúen como mandatarios con facultades expresas para expedir pólizas, modificarlas mediante endoso, recibir avisos y reclamaciones, expedir y cobrar recibos así como proceder a la comprobación de siniestros.

Dicha Comisión fijará mediante disposiciones de carácter general las condiciones y requisitos que deban cumplir estos agentes para efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior.

En su trato con el público así como en su papelería, correspondencia, propaganda y publicidad, estos agentes deberán de hacer mención de tal carácter después de su nombre o denominación y obligarán con su firma a las instituciones mandantes para efectos de la aceptación y expedición de pólizas.

Una vez que hemos conocido las diferentes compañías de seguros que operan en el país, así como las disposiciones para poder ser un agente y el reglamento por el que son regidos, nos ubicaremos en Seguros Génesis, ya que en esta compañía fue donde se llevó a cabo el " desarrollo del modelo de atención y servicio para la gerencia de agentes", el cual se presenta en esta memoria del desempeño profesional.

Es por ello que en el siguiente capítulo daremos a conocer, en forma muy general, como se encuentra estructurada la compañía y posteriormente nos enfocaremos al área de grupo y colectivo, que es donde se desarrollo el mencionado modelo.

### **CAPITULO 3**

## **DIGNOSTICO DEL AREA DE GRUPO Y COLECTIVO DE SEGUROS GENESIS.**

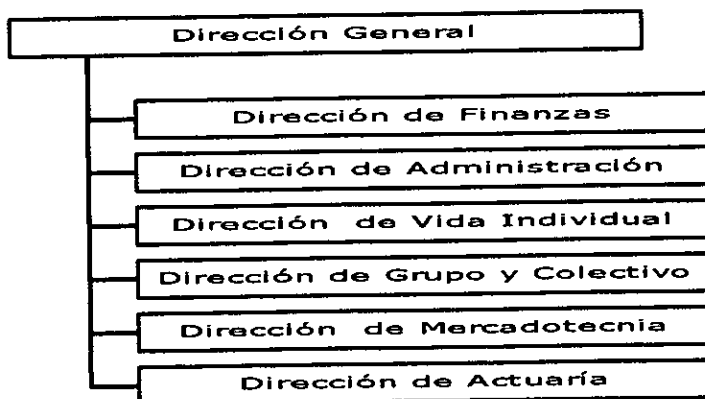
Seguros Génesis tiene la autorización por parte de la Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas para operar el seguro de Vida, Accidentes y enfermedades y Daños, pero los directivos tomaron la decisión de especializarse exclusivamente en la operación de Vida y Accidentes y Enfermedades con sus respectivos ramos.

### **3.1 Estructura General**

Para ubicar el área donde se desarrolló el presente proyecto, a continuación se presenta el organigrama general de Seguros Génesis.

Es importante señalar que de una compañía de seguros a otra, la estructura organizacional puede ser diferente dependiendo el tipo de operaciones que se manejan.

#### **ORGANIGRAMA 3.1**





Cada una de las direcciones tiene funciones específicas y este capítulo tiene como propósito mostrar como se encuentra estructurada y cuales son las funciones de la Dirección de Grupo y Colectivo.

### **3.2 Funciones y Estructura de la Dirección de Grupo y Colectivo**

En la Dirección de Grupo y Colectivo los ramos que se manejan son los de Grupo Vida, Accidentes Personales, Colectivos y Gastos Médicos Mayores.

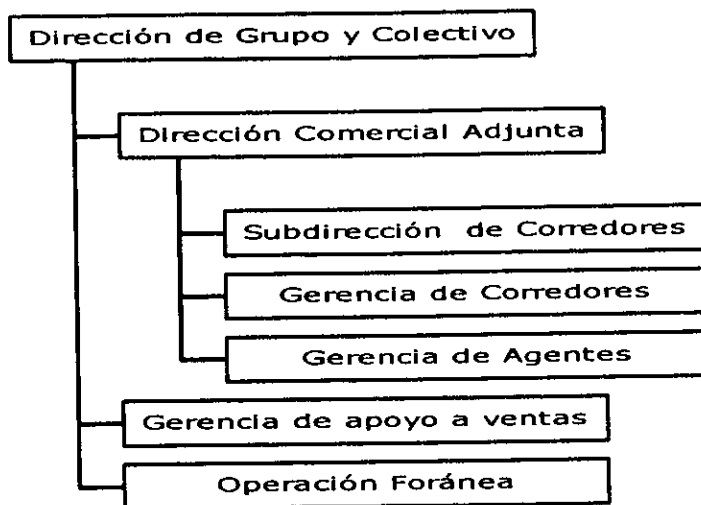
Ahora bien, las funciones principales de la Dirección son las siguientes:

1. Promover los productos que se manejan en el ramo con la finalidad de que se tenga una mayor captación de negocios.
2. Consolidar la relación con todos y cada uno de los agentes que producen para la compañía a través de buenos costos y un excelente servicio.
3. Reclutar a nuevos agentes para la compañía, ésto a través de la explicación del tipo de productos que se manejan y de las ventajas competitivas que la compañía puede ofrecer.

Todo lo anterior tiene como finalidad llegar al plan de ventas asignado por la Dirección General.

La Dirección de Grupo y Colectivo esta conformada por una Dirección Adjunta, una Subdirección, tres Gerencias y la Operación Foránea, tal y como se muestra a continuación:

**ORGANIGRAMA 3.2**



Cada área tiene asignado un plan de ventas anual, el cual está conformado por todos los negocios que actualmente se tienen en cartera y la parte de venta nueva. A continuación se muestra la nomenclatura con la que se identifica a cada uno de los ramos, y cómo está distribuido el plan de ventas de cada una de las áreas:

Grupo y AP= Grupo Vida y Accidentes Personales

Colectivos = Colectivos de Vida

GMM = Gastos Médicos Mayores

Area	Grupo y AP*	Colectivos*	GMM*	Plan de ventas total
Corredores	152.066	0.090	155.599	307.755
Agentes	37.300	0.021	39.454	76.776
Apoyo a ventas	4.216	162.075	6.209	175.500
Foránea	57.389	0.199	74.106	131.695
Total por ramo	250.970	162.386	275.369	688.725

\* Millones de pesos y corresponde al plan de ventas de 1998

El porcentaje de participación de cada área sobre el total del plan de ventas es el siguiente:

**CUADRO 3.1.**  
**DISTRIBUCION POR AREA DEL PLAN DE VENTAS DE 1998**

Area	Plan de ventas total	% participación
Corredores	307.755	45
Agentes	76.776	11
Apoyo a ventas	175.500	25
Foránea	131.695	19
Total	688.725	100

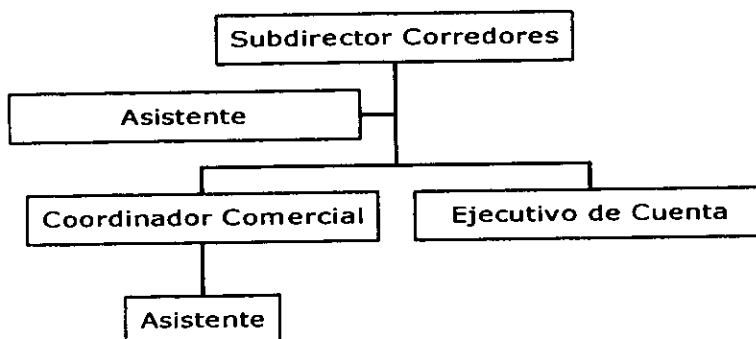
### 3.3 Estructura de la Subdirección y de la Gerencia de corredores.

El área de corredores está dividida en :

- a) Subdirección de corredores
- b) Gerencia de corredores

La subdirección de corredores tiene la siguiente estructura

**ORGANIGRAMA 3.3**



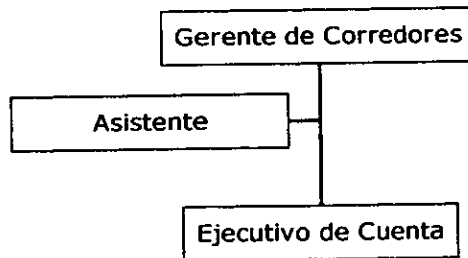
Dicha subdirección se encarga de dar atención a 8 agentes, los cuales están distribuidos entre el coordinador comercial y el ejecutivo de cuenta de la siguiente manera:

<b>Coordinador</b>	<b>Ejecutivo</b>
1. Interprotección	1. Asesores Kennedy
2. Asesores Agente de Seguros	2. AON, Agente de Seguros
3. BMZ	3. Alexander & Alexander
4. CIFRA	4. Intertec

Es conveniente señalar que aunque cada quien atiende a 4 agentes, la carga de trabajo es mayor con los agentes que tiene asignado el coordinador y por ello cuenta con un asistente.

Por otro lado, la gerencia de corredores tiene la siguiente estructura:

**ORGANIGRAMA 3.4**



Esta gerencia atiende a 10 agentes y el trabajo se divide entre el gerente y el ejecutivo de cuenta de la siguiente manera:

Gerente	Ejecutivo
1. B & S	1. Jaques Sloane
2. Salvador Milanés	2. APIASSA
3. Codissa	3. Administración de Riesgos
4. Mercer	4. Lorant Martínez Salas y Compañía
	5. Bufete de Consultoría
	6. Protección Dinámica

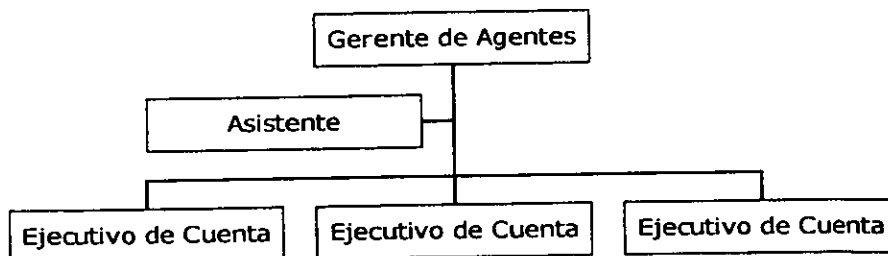
Como se puede observar, con 18 agentes el área de corredores concentra el 45% del plan de ventas anual (ver cuadro 3.1), lo que indica que en esta área se encuentran los agentes de mayor producción para la compañía.

Las actividades que se desempeñan en esta área son, básicamente, la administración de la cartera de cada uno de los agentes, lo cual implica renovaciones, cobranza, trámites de siniestros y suscripción de nuevos negocios.

### 3.4 Estructura de la Gerencia de agentes.

La Gerencia de agentes cuenta con tres Ejecutivos de Cuenta y su estructura es la siguiente:

**ORGANIGRAMA 3.5**



Cada ejecutivo tiene asignados a 14, 18 y 30 agentes respectivamente y se encuentran repartidos de la siguiente manera:

<b>Ejecutivo de Cuenta</b>	
1. Jorge González	8. Consultores Corporativos
2. Grupo Cardinal	9. Servicio en Administración
3. Asesoría Integral	10. Programación en Patrimonio
4. Asesores de Oriente	11. Sánchez Coppe y Asociados
5. Dawson y Correa	12. Padilla y Pérez
6. Grupo SR	13. Ramírez y Asociados
7. Francisco Javier Palomar	14. Bufete Consultor

<b>Ejecutivo de Cuenta</b>	
1. ST Agente de Seguros	10. R y B Agentes de Seguros
2. Asesoría Internacional	11. Eduardo Jiménez
3. Grupo Benefact	12. International Broker
4. Teresa Hidalgo	13. Alberto López
5. Coparsa	14. Grupo Asesores Unidos
6. Grupo AGA	15. Fernando Familiar
7. Contacto Actuarial	16. Garza y Chávez
8. Grupo Gaviota	17. Grupo 10
9. De la Garza y Asociados	18. Angel Guillen

<b>Ejecutivo de Cuenta</b>		
1. Jorge Juárez	11. Trigueros Esteva	21. Alma Catalan
2. Juana María Niño	12. Crisanta Ocampo	22. Bernardino Vázquez
3. Eduardo Angoitia	13. Miguel Souza	23. Stephen Patton
4. Roberto del Olmo	14. CARSA Consultores	24. Martha de la Garza
5. Mario Ruiz	15. Grupo CAM	25. Daniel de Elias
6. Moisés Martínez	16. Guadalupe Rodríguez	26. Ana Lilia Tello
7. Dora Estela Parada	17. Jaime Castillo	27. Ma. Eugenia Suárez
8. Juan Antonio Loredo	18. Buck Actuarios	28. Héctor de la Vanilla
9. Trate	19. Orozco Rubio	29. Horacio Valero
10. José Luis González	20. Ma. Eugenia Alvarez	30. Pablo Jiménez

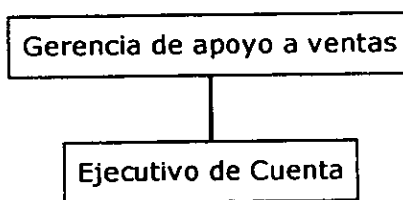
La Gerencia de agentes se encarga de dar servicio a 62 agentes, los cuales representan el 11% del plan de ventas anual. Es muy importante destacar que los agentes que se atienden en esta área, carecen de una estructura administrativa, lo cual limita hasta cierto punto el que puedan hacer crecer su cartera de negocios, ya que dedican la mayor parte de su tiempo a solucionar problemas administrativos, es por ello que si se les brinda el soporte administrativo adecuado por parte de la compañía y una atención más personalizada, se podría obtener un desarrollo muy importante con estos agentes, dado que podrían dedicarse de lleno a la captación de nuevos negocios.

Las actividades que se desempeñan en esta área son las mismas que en el área de corredores, es decir, renovaciones, cobranza, trámites de siniestros y suscripción de nuevos negocios.

### **3.5 Estructura de la Gerencia de apoyo a ventas.**

La Gerencia de Apoyo a ventas tiene la siguiente estructura:

**ORGANIGRAMA 3.6**



Las funciones de esta gerencia se dividen en dos :

- a) Dar el soporte administrativo y de operaciones a la subdirección y gerencia de corredores y agentes respectivamente y,

- b) Llevar la administración de las cuentas de tres agentes, los cuales tienen un importante volumen de producción, por lo que esta gerencia capta el 25% del plan de ventas.

### **3.6 Operación foránea.**

Seguros Génesis cuenta con oficinas en las siguientes ciudades:

- a) Guadalajara
- b) Monterrey
- c) Cd. Juárez
- d) Puebla

A estas oficinas se les denomina oficinas foráneas y tienen asignado el 19% del plan de ventas. Ahora bien, la operación foránea se encarga de apoyar, asesorar y dar seguimiento a las trámites y proyectos que cada una de estas tenga; a su vez, cada oficina tiene como actividades dar el apoyo necesario a los agentes que tienen registrados, para así abarcar cada vez más territorio y dar un mejor servicio.

### **3.7 Problemática.**

Como no se muestra en el cuadro 3.1, las áreas en las que se encuentra concentrada la mayor parte del plan de ventas de la Dirección es en la de Corredores y en la de Apoyo a Ventas con un 45% y 25% de participación respectivamente, lo que representa un 70% del total de la producción anual.

Lo anterior se debe básicamente a que en estas áreas, se encuentran acumulados un gran número de negocios constituidos por "empresas grandes", lo que representa un riesgo muy importante para la compañía, debido a que por el tamaño de las empresas, es muy común que la mayoría de



las compañías aseguradoras competidoras, tratan de que, a cualquier precio cambien de compañía y ganar el negocio; Esta decisión es ajena a Seguros Génesis y si se llega a dar por alguna circunstancia, representaría una pérdida de vital impacto para la compañía, ya que no es nada fácil recuperar este tipo de negocios hoy en día, por la forma en que se maneja el mercado asegurador.

Con lo que respecta al área de agentes y operación foránea, su participación es del 11% y 19% respectivamente, sumando el 30% restante de participación, pero al contrario del área de corredores y apoyo a ventas, los tipos de negocios que lo conforman son "micro, pequeñas y medianas" empresas, que por sus características son más nobles, en el sentido que si obtiene de la compañía un excelente servicio y atención, difícilmente toman la decisión de cambiar de compañía aseguradora, además de que en este tipo de empresas existe menos la posibilidad de que se compita entre compañías, ya que la relación con estas empresas es a largo tiempo.

Bajo este esquema se planteó la alternativa de hacer una reestructuración específicamente en la Gerencia de agentes, con la finalidad de poder captar más negocios de características de "micro, pequeñas y medianas" empresas y así hacer una mejor distribución de la producción, de la forma en que se llevo a cabo la reestructuración se mostrara en el capítulo 4.

## **CAPITULO 4**

### **REESTRUCTURACION DE LA GERENCIA DE AGENTES**

#### **4.1 Modelo de atención de la Gerencia de agentes.**

Para llevar a cabo la reestructuración de la Gerencia de agentes, se analizó cual podía ser el problema por el cual no se estaba obteniendo un crecimiento mayor. Primero se detectó que el año anterior se tenían registrados un gran número de agentes agrupados de tal forma que era difícil distinguir cuales eran de alto potencial y cuales no; lo cual originó que no se encausaran adecuadamente los niveles de atención y servicio que requerían cada uno de ellos. Por otra parte, se detectó que las actividades de los ejecutivos de cuenta y asistentes administrativos se tenían que redefinir.

El primer paso en la reestructuración fue reagrupar a los agentes y el criterio que se utilizó fue la producción que cada uno generó el año pasado. Los grupos formados son:

- a) Agentes consolidados.- Personas físicas o morales con una producción anual de entre 10 y 2.5 millones de pesos.
- b) Agentes en desarrollo.- Personas físicas o morales con una producción anual entre 2.5 millones y 100 mil pesos.
- c) Agentes en administración.- Personas físicas o morales con una producción anual menor a 100 mil pesos.
- d) Agentes de reclutamiento.- Personas físicas o morales que no tienen producción con la compañía.

Posteriormente se llevo a cabo un análisis de toda la producción de cada uno de los agentes de la Dirección y se detectó que 8 agentes que el año pasado estaban considerados en la estructura de corredores, no tenían la producción suficiente para permanecer en dicha estructura.

Ahora bien, 62 agentes que se atendían en la gerencia, 38 agentes que se tenían registrados, pero que no producían y los 8 agentes que estaban mal clasificados, da un gran total de 108 agentes a clasificar en uno de los 4 grupos antes mencionados.

Los grupos quedaron conformados de la siguiente manera:

**a) Grupo de agentes consolidados**

1. Intertec	6. Codissa
2. Lorant Martínez Salas y Compañía	7. Administración de Riesgos
3. Jaques Sloane	8. Bufete de Consultoría
4. Protección Dinámica	9. Salvador Milanés
5. Asesoría Internacional	10. Roberto Vargas

Este grupo quedó conformado por 10 agentes quienes, en conjunto, tuvieron una producción de \$ 53.986 millones de pesos en 1998.

**b) Grupo de agentes en desarrollo**

Este grupo se dividió en los siguientes 2 sub-grupos:

- 1) En un sub-grupo de 11 agentes que por sus características en cuanto a estructura tienden en poco tiempo a cambiar al grupo de agentes consolidados, los agentes que lo forman son los siguientes:

1. Trate	5. Grupo SR	9. Morales Ramírez y Asociados
2. Trigueros Esteva	6. APIASSA	10. Programación en Patrimonio
3. Asesoría Integral	7. Grupo Asesores Unidos	11. Servicio en Administración
4. Emilio Planas	8. Grupo Gaviota	

2) En un sub-grupo de 27 agentes que tienen muchas posibilidades de lograr desarrollarse a través de una estrategia conjunta, pero que van a tardar más en cambiar al grupo de agentes consolidados, y quedó conformado por los siguientes agentes:

1. Sánchez Coppe y Asociados	15. Dawson y Correa
2. Consultores Corporativos	16. Risk and Benefict
3. Grupo Cardinal	17. Padilla y Pérez
4. Innova agente de seguros	18. Horacio Valero
5. Steve Mitchel Patton	19. Grupo AGA
6. ST agente de seguros	20. Benito Fortes
7. Demetrio Kusulas	21. CAPASA
8. Fernando Familiar	22. Eduardo Angoitia
9. ADACSA	23. Errejon Bejarano
10. Oscar Osollo	24. Alicia Bravo
11. Bac Lavora	25. Guillen y Asociados
12. De la Garza y Asociados	26. Pablo Jiménez
13. Garza y Chávez	27. Adolfo Coronado
14. Orozco Rubio	

En total, el grupo de agentes en desarrollo quedó formado por 38 agentes quienes, en conjunto, tuvieron en 1998 una producción de \$ 27.560 millones de pesos.

**c) Grupo de agentes en administración**

1. Roberto Riera	8. Grupo 10	15. Carlos Muñoz
2. Alberto Pérez	9. Servicios en Prevención	16. Ignacio Martín del Campo
3. Bernardino Vázquez	10. Jorge Juárez	17. Miguel Zouza
4. Diana Vázquez	11. Dora Estela Díaz	18. Marcela Díaz
5. Crisanta Ocampo	12. Jorge González Zayas	19. Mario Ruiz
6. Martha de la Garza	13. Teresa Hidalgo	20. Georgina Nava
7. Francisco Javier Palomar	14. José Luis Esquivel	

Dando un total de 20 agentes en este grupo que lograron en 1998 una producción de \$ 785 mil pesos.

**d) Grupo de agentes en reclutamiento**

En este grupo quedaron 38 agentes a quienes se pretende incorporar en la producción de la compañía.

El cuadro 4.1 resume la participación de cada grupo en el plan de ventas del año pasado.

**CUADRO 4.1**  
**PLAN DE VENTAS POR GRUPO DE AGENTES DE 1998**

Grupo	Millones de pesos	%
Agentes consolidados	\$ 53.986	65.57
Agentes en desarrollo	\$ 27.560	33.47
Agentes en administración	\$ 0.785	0.95
Agentes en reclutamiento	\$ 0	0.00
Total	\$ 82.331	100.00

Es importante mencionar que el plan de ventas asignado a esta Gerencia para 1999 es por la cantidad de \$ 114.427 millones de pesos, lo que representa un crecimiento esperado de producción del 39%.

**4.2 Necesidades de atención.**

Una vez que se formaron los grupos de agentes, nos vimos en la necesidad de identificar cuáles son los servicios que la compañía necesita brindarles para liberarlos de sus labores administrativas y, de esa forma, dejarles suficiente tiempo para enfocarse más a la comercialización de nuestros productos.

Las áreas internas de la compañía que juegan un papel importante para poder liberar de este proceso administrativo a los grupos de agentes son: grupo y colectivo, suscripción, emisión, siniestros y servicios.

Las funciones del área de grupo y colectivo son las de brindar atención directa a cada uno de los agentes, así como otorgar las mejores condiciones posibles al cliente sin descuidar las políticas establecidas por la compañía, además, es importante mencionar que esta área es la imagen de la compañía, ante el agente y nuestro cliente.

El área de suscripción es la encargada de avalar todas las negociaciones que el área de grupo y colectivo pacte con los agentes, en el sentido de que debe de revisar que las condiciones otorgadas se encuentren apegadas a las notas técnicas de los productos, así como a las políticas establecidas por la compañía, en caso de no ser así, esta área no podrá avalar el negocio y, por lo tanto, el mismo no podrá llevarse a cabo.

Una vez que el negocio ha sido aprobado por el área de suscripción, entonces se turna al área de emisión, que es la encargada de la elaboración de la póliza y su respectiva documentación.

Finalmente, cuando el cliente, a través del agente, hace alguna reclamación, el área de siniestros se encarga de analizar si procede dicha reclamación con base en las condiciones de la póliza emitida por el área de emisión. Si la reclamación procede, entonces el área de siniestros elabora el cheque correspondiente para entregar al agente, para que éste a su vez, se lo haga llegar al cliente.

El área de servicios es la encargada de la comunicación electrónica y el envío de mensajería a cada uno de los agentes.

Una vez que quedaron establecidas las funciones de cada una de las áreas internas, procedimos a formar equipos de trabajo para atender a cada grupo de agentes, y en cada uno de ellos estaba asignado un representante de cada una de la áreas anteriormente mencionadas, quedando de la siguiente manera:

#### Agentes Consolidados

- Del área de grupo y colectivo un ejecutivo de cuenta y un asistente administrativo.
- Un suscriptor para dar atención a los negocios del ejecutivo de cuenta.
- Un equipo de emisión que se encargue de emitir todas las pólizas y además realice visitas a los agentes asignados en forma trimestral, para evitar que haya documentos pendientes de los movimientos generados, ya sea de pólizas o de endosos.
- Un equipo de siniestros con una función similar al de emisión, con la única diferencia que se encargarán del pago de los siniestros.
- Comunicación electrónica y ruta diaria de mensajería.

#### Agentes en Desarrollo

- Del área de grupo y colectivo tres ejecutivos de cuenta y un asistente administrativo que será compartido por los tres ejecutivos.
- Un suscriptor para dar atención a los negocios de los ejecutivos de cuenta.
- Un equipo de emisión que se encargue de emitir todas las pólizas y/o movimientos generados por endosos.
- Un equipo de siniestros .
- Ruta de mensajería 2 veces a la semana.

#### Agentes en Administración

- Del área de grupo y colectivo un ejecutivo de cuenta.

- Un suscriptor.
- Un equipo de emisión.
- Un equipo de siniestros.

Agentes de Reclutamiento

- Del área de grupo y colectivo un ejecutivo.
- Un suscriptor.

En el cuadro 4.2 se resume la forma en que quedan conformados los equipos de trabajo.

**CUADRO 4.2  
ESTRUCTURA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**

Grupo de agentes	Ejecutivos	Asistentes	Suscripción	Emisión	Siniestros	Mensajería
Consolidados	1	1	1 suscriptor	equipo de emisión	equipo de siniestros	diario
Desarrollo	3	1				2 veces por semana
Administración	1	no opera				no opera
Reclutamiento	1	no opera		no opera		

Es muy importante mencionar que el suscriptor, el equipo de emisión y el equipo de siniestros serán comunes para cada grupo de agentes.

**4.3 Principales funciones del ejecutivo de cuenta y asistente administrativo.**

Una vez que se obtuvo el completo apoyo y compromiso de las área internas, se determinaron las actividades principales de los ejecutivos de cuenta. Tales actividades se dividieron en :



- a) Externas, que se relacionan directamente con los agentes, e
- b) Internas, que se refieren al control de cada negocio que debe llevar la gerencia.

Las actividades se diseñaron de acuerdo al grupo de agentes que tenían asignado, quedando de la siguiente manera:

A. Ejecutivo de agentes consolidados.

Por lo que se refiere a las actividades externas, la función principal del ejecutivo de cuenta es realizar visitas a cada uno de los agentes cuando menos una vez a la semana; dando un total de cuatro visitas al mes, como mínimo para cada agente. Ahora bien, al ejecutivo se le proporcionó una agenda de trabajo, la cual debe cubrir en cada visita y contiene los siguientes puntos:

- La promoción de cada uno de los productos que se manejan en la compañía.
- Elaboración y seguimiento de las cotizaciones realizadas.
- Dar seguimiento a las renovaciones del mes y confirmar que no existe problema para su renovación.
- Dar seguimiento a la cobranza que estuviese pendiente y ver qué documentación hace falta para el pago definitivo de las pólizas.

Con lo que respecta a las actividades internas, se decidió que el ejecutivo realizara un reporte semanal, el cual se entregará a la Dirección de grupo y colectivo. Tal reporte tiene como objetivo dar un seguimiento más fino para así detectar con mayor facilidad las necesidades adicionales de cada uno de los agentes. Su contenido es el siguiente:

- Avances de las renovaciones del mes por agente.
- Cotizaciones realizadas por ramo de cada uno de los agentes y avances para el logro del negocio.
- Situación de la cobranza de pólizas por agente, esta parte se divide en dos, las canceladas definitivamente y las que se rehabilitarán en el siguiente mes.

#### B. Ejecutivo de agentes en desarrollo.

Las actividades externas son iguales a las del ejecutivo de agentes consolidados, de igual manera la agenda de trabajo y las actividades internas.

#### C. Ejecutivo de agentes en administración.

Las actividades que realiza el ejecutivo de cuenta de este grupo de agentes son completamente diferentes a las de los anteriores, ya que estos agentes no cuentan con una estructura lo suficientemente sólida para el manejo de sus negocios, por lo que las actividades externas difícilmente se realizan. En cambio, la actividad interna es de suma importancia, ya que se les brinda asesoría vía telefónica en todo lo que respecta a sus cotizaciones, trámites de siniestros, pólizas, papelería, pago de comisiones y trámite de cheques; y lo anterior aunado a los mismos reportes que presentan los ejecutivos de agentes consolidados y en desarrollo.

#### D. Ejecutivo de agentes en reclutamiento.

La actividad externa básica del ejecutivo de cuenta de este grupo de agentes, es promocionar los productos que se trabajan en la compañía, para así, interesar a los agentes en la comercialización de dichos productos y generar

una cartera de nuevos agentes. Una vez que un agente está interesado en algún producto y solicita una cotización, la labor del ejecutivo es apoyar al agente al máximo para ganarse el negocio, esto implica, en muchas ocasiones, que se acompañe al agente con el cliente. Finalmente, si el negocio se cerró, se le asigna al nuevo agente un ejecutivo de cuenta del grupo de agentes en desarrollo, para brindarle la atención adecuada.

La actividad interna que lleva a cabo es realizar un reporte del número de agentes nuevos que visita por semana e indicar como van los avances con lo que respecta a agentes nuevos para la compañía.

Al final del mes, se realiza un consolidado de todos y cada uno de los reportes por grupo de agentes y se presenta a la Dirección General.

#### E. Funciones de los asistentes administrativos.

Ellos se encargan de apoyar a los ejecutivos de cada grupo de agentes en los trámites de grupo y colectivo, emisión y siniestros de la siguiente manera:

Con lo que respecta a los trámites de grupo y colectivo, su función es la de realizar capturas para que el ejecutivo elabore las cotizaciones de cada agente, así como darle seguimiento vía telefónica a dichas cotizaciones y encargarse del archivo.

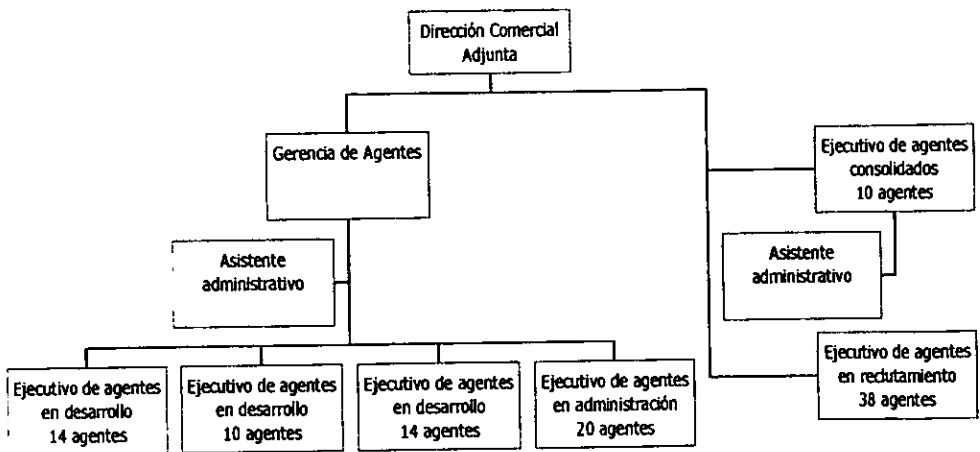
En la parte de Emisión se encargan de generar un reporte de movimientos ingresados por cada agente por cada grupo de trabajo y monitorear que las pólizas, movimientos y papelería solicitada le sean entregados oportunamente al agente que así lo solicite.

Y por último, por lo que se refiere al área de siniestros, su función es la de dar seguimiento a los tramites de cheques y elaborar reportes de siniestralidad por grupo de trabajo que les solicite cada ejecutivo.

#### 4.4 Estructura comercial.

Una vez que se definieron los grupo de agentes, las necesidades de atención y las actividades de los ejecutivos de cuenta y de los asistentes administrativos, la Dirección General y la Dirección de grupo y colectivo decidieron que, para el buen desarrollo de este modelo, la nueva estructura debía quedar de la siguiente manera:

**ORGANIGRAMA 4.1**



El proyecto quedó a cargo de la Dirección comercial adjunta apoyado por la gerencia de agentes.

Ahora bien, también se determinó que las herramientas de apoyo necesarias para el buen desarrollo del proyecto son:

- Una carpeta comercial.- En esta carpeta se deberán anexar todas y cada una de las tarifas de los productos que se manejan en la compañía.
- Sistema para cotizar grupo y colectivo.- Este sistema se debe poder instalar en cada una de la computadoras de los agentes para que ellos puedan elaborar sus propias cotizaciones.
- Folletos de productos de grupo y colectivo.- Literatura en la cual se describan a detalle cada uno de los productos de la compañía.
- Boletines.- Los cuales deben contener información sobre cualquier modificación que se les haya hecho a los productos.
- Bonos e Incentivos para los agentes.- Los cuales deberán de ser entregados a cada uno de los agentes al principio de cada año.
- Cursos de Capacitación.- Talleres donde se les explique a los agentes en que consisten nuestros productos y que, además, tengan validez oficial ante la Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas para el refrendo de horas de su cédula como agentes de seguros.
- Desayunos trimestrales.- Se llevarán a cabo desayunos en forma trimestral con los mejores productores de cada uno de los grupos de agentes, con la finalidad de impulsarlos y agradecerles la confianza depositada en nuestra compañía.

#### **4.5 Políticas de crecimiento.**

Una vez conjuntados todos los factores antes mencionados, nos dimos a la tarea de plantear un diagrama de políticas internas para el buen funcionamiento de cada grupo de agentes y así poder lograr los objetivos de

crecimiento del 39% con respecto a 1998 planteado inicialmente. Las políticas son:

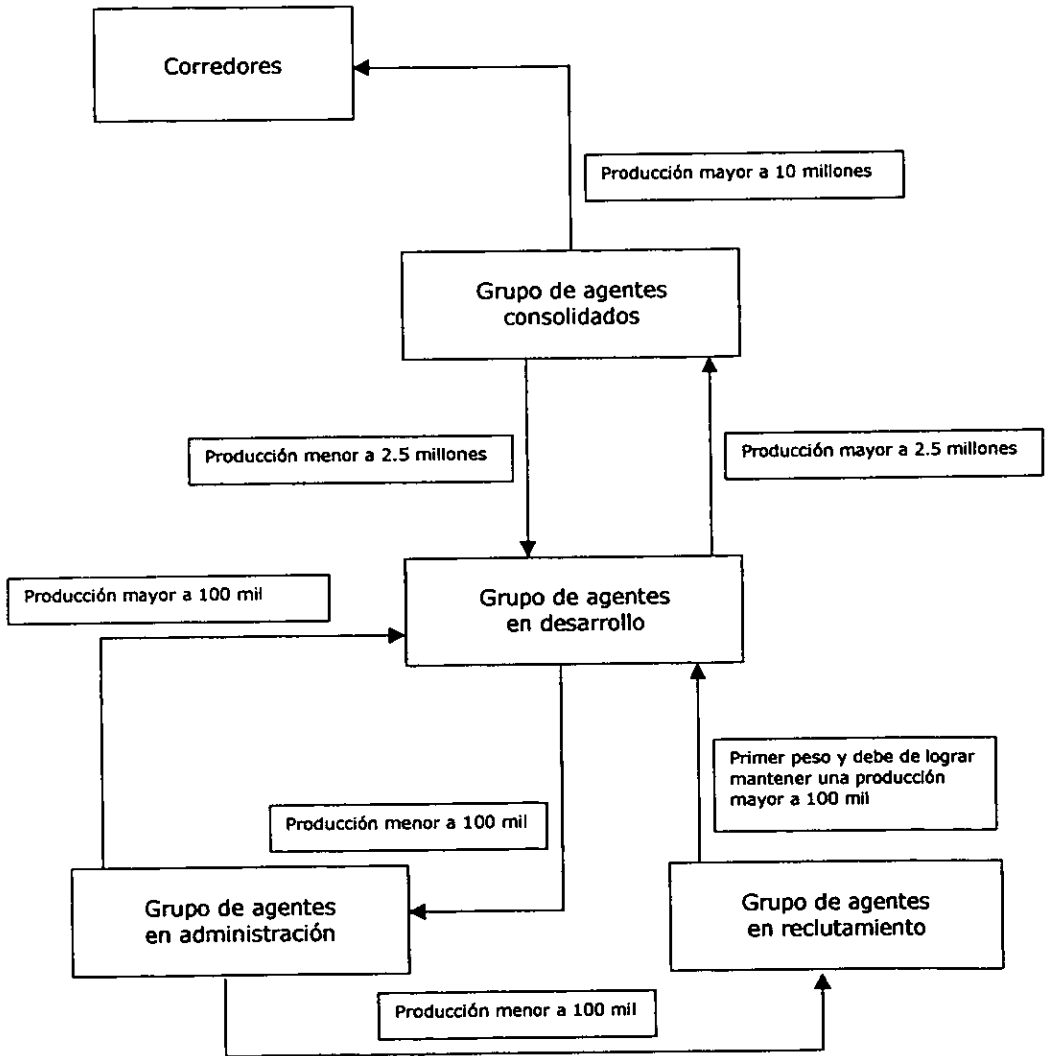
Los agentes consolidados deberán incrementar su producción anual a más de 10 millones de pesos para poder ser considerados Corredores. Asimismo, deberán tener cuidado de que su producción no se encuentre por debajo de los 2.5 millones establecidos, ya que en caso de ser así, pasarán en forma automática al grupo de agentes en desarrollo.

Los agentes en desarrollo deberán incrementar su producción anual a más de 2.5 millones de pesos para poder ser considerados agentes consolidados. Asimismo deberán tener cuidado de que su producción no se encuentre por debajo de los 100 mil pesos establecidos, ya que en caso de ser así, pasarán en forma automática al grupo de agentes en administración.

Los agentes en administración deberán incrementar su producción anual a más de 100 mil pesos para poder ser considerados agentes en desarrollo. Asimismo deberán cuidar que su producción no se encuentre por debajo de los 100 mil pesos establecidos, ya que en caso de ser así, pasarían en forma automática a formar parte del grupo de agentes en reclutamiento.

Por último, los agentes en reclutamiento tienen la oportunidad de que cuando tengan el primer peso de producción pasan a formar parte del grupo de agentes en desarrollo, con la salvedad de que si no logran mantener el mínimo de la producción establecido para permanecer en este grupo, automáticamente pasarán a formar parte del grupo de agentes en administración.

**Diagrama de políticas de crecimiento**



#### **4.6 Desarrollo de los grupos de agentes.**

Con toda la estructura que se ha diseñado para darle atención a cada uno de los grupos de agentes y la política de crecimiento, el crecimiento que se esperaba obtener es el siguiente:

En el grupo de agentes consolidados iniciamos el año con 10 agentes y una producción anual de \$ 53.986 millones de pesos. Al fin de año se esperaba tener 12 agentes y una producción de \$ 64.783 millones de pesos, con un crecimiento del 20%, tanto en agentes como en producción.

El hecho de esperar incrementar en 2 agentes esta área, se debe a que el área de agentes en desarrollo logra que 2 de sus agentes incrementen su producción arriba de 2.5 millones de pesos.

En lo que respecta a agentes en desarrollo se inicia el año con 38 agentes y una producción anual de \$ 27.560 millones de pesos y al término del año existirían 59 agentes con una producción de \$ 51.657 millones. Lo anterior representa un crecimiento en producción del 87.43% y en agentes del 50%.

El origen de los 23 agentes más en esta área, se debería a que del grupo de agentes en administración 4 agentes logran una producción arriba de los 100 mil pesos y del grupo de reclutamiento se captan 19 agentes con un producción mínima de 100 mil pesos.

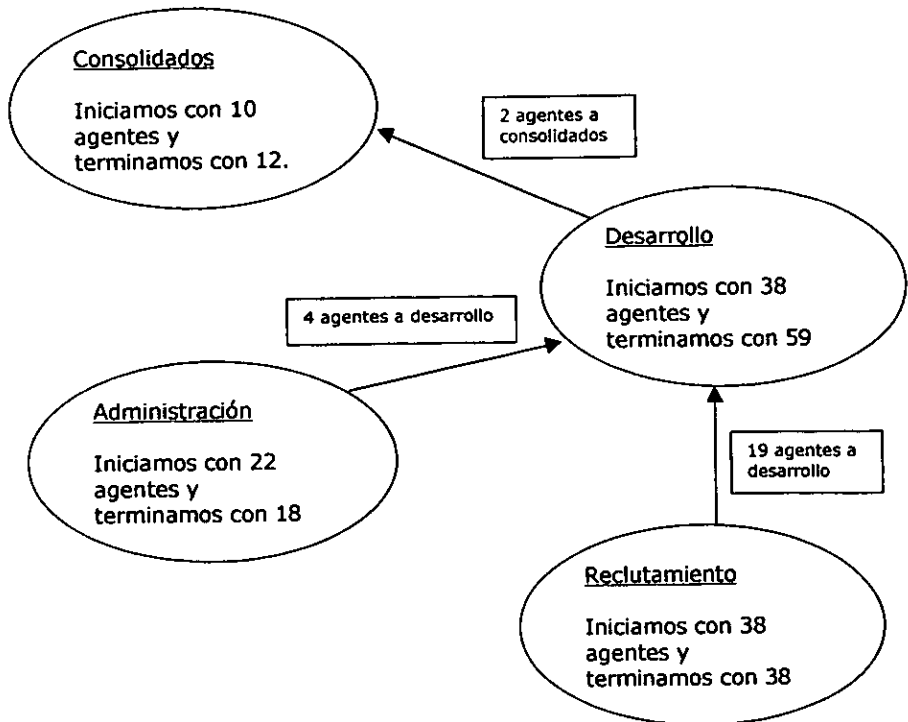
En agentes en administración se inicia con 22 agentes y una producción de \$ 785 mil pesos al año y se termina con 18 agentes y una producción de \$ 642 mil pesos, lo que significa un decremento del 18% tanto en producción como en número de agentes.



Esta área tiene que lograr que 4 agentes tengan una producción de más de 100 mil pesos para que pasen al grupo de agentes en desarrollo.

En el grupo de reclutamiento iniciamos con 38 agentes y se obtienen negocios de 19 agentes con más de 100 mil pesos cada uno, quienes posteriormente son asignados al grupo de agentes en desarrollo. Hecho lo anterior, esta área debe buscar reemplazar a los 19 agentes que ya cuentan con producción en la compañía por otro número igual de nuevos agentes, de tal manera que esta área siempre cuente con 38 agentes.

**Diagrama de flujo del desarrollo de los agentes**



En resumen, en el área iniciamos el año de 1999 con una producción de \$ 82.331 millones de pesos y, de acuerdo al modelo de atención, se estima que para finales de 1999 se alcance una prima de \$ 117.083 millones de pesos, lo que representa un incremento real en primas del 42%. Por lo que se refiere al desarrollo y captación de agentes, se inicio el año con 70 agentes y se estima terminar el año con 89, lo cual representa un crecimiento del 27%.

Es muy importante resaltar el hecho de que el plan de ventas asignado originalmente era de \$ 114.427 millones de pesos y, de acuerdo a lo estimado en el modelo de atención, esperamos cerrar el año con \$ 117.083 millones de pesos, dando como resultado que se estaría obteniendo un crecimiento real en producción del 42% y no del 39% como se había planteado inicialmente.

El resumen de agentes y de producción se plantean en los cuadros 4.3 y 4.4 respectivamente.

**CUADRO 4.3  
RESUMEN DE AGENTES**

Grupo de agentes	Número de agentes		Crecimiento	
	inicio 1999	termino 1999	absoluto	%
Consolidados	10	12	2	20
Desarrollo	38	59	21	55
Administración	22	18	-4	-18
Reclutamiento	38	38	0	0
Total	108	127	19	17

**CUADRO 4.4  
RESUMEN DE PRODUCCION**

Grupo de agentes	Producción *		Crecimiento	
	inicio 1999	termino 1999	absoluto	%
Consolidados	53.986	64.783	10.80	20
Desarrollo	27.560	51.657	24.10	87
Administración	0.785	0.642	- 0.14	- 18
Reclutamiento	-	-	-	-
Total	82.331	117.082	34.75	42

\*Millones de pesos

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

## CONCLUSIONES

El modelo de atención para los grupos de agentes se implementó en los primeros días de enero de 1999, pero de manera incompleta, ya que nos encontramos con algunos problemas en lo que se refiere a la "contratación del personal", específicamente, en la parte que corresponde a las vacantes de ejecutivos de cuenta, pues, hoy en día es difícil encontrar a profesionistas que les interese trabajar en una compañía aseguradora administrando y vendiendo beneficios para empleados, y los pocos que se llegan a encontrar son gente que se cotiza muy alto respecto a sus percepciones.

Debido a lo anterior nos vimos en la necesidad de crear un curso de becarios denominado "Nueva Generación", en el cual se eligieron a 8 estudiantes de carreras afines como son: Actuaría, Administración y Economía. Dicho curso tuvo una duración de seis meses y su finalidad fue que los becarios conocieran cada una de las cuatro áreas principales de la compañía (grupo y colectivo, suscripción, emisión y siniestros), de tal forma que pasaran mes y medio en cada una de ellas. Además de que les era reconocido como servicio social en sus respectivas universidades, les daba la oportunidad de quedarse a formar parte de alguna de las áreas en la que se pudieran desarrollar en un futuro y así la compañía tener su propia cartera de profesionistas para cada área.

Con base en lo anterior, el equipo de trabajo de grupo y colectivo quedó integrado hasta principios de agosto, sin embargo los equipos de trabajo requeridos para dar el servicio nunca se vieron afectados, ya que en los primeros seis meses fue responsabilidad de la Gerencia de agentes que todo marchara sin contratiempo alguno, y así sucedió, pero desafortunadamente no se obtuvieron las metas deseadas, como se muestra a continuación:

En lo que se refiere a los apoyos que se tenían que dar a los agentes, no se concluyó el sistema cotizador, debido básicamente a que el área de sistemas

no le dio la prioridad que se requería, siendo que era de vital importancia para los agentes, ya que es un herramienta de trabajo para que ellos puedan elaborar sus propias cotizaciones, y por lo tanto no fue posible llevar a cabo la instalación de dicho sistema en las computadoras de cada uno de los grupos de agentes. Se estima que el sistema quedará liberado a mediados del año 2000.

En la parte de reclutamiento el planteamiento original fue el siguiente:

Se inicia en 1999 con	Se finaliza para 1999 con	Crecimiento esperado real
70 agentes	89 agentes	27%

Y el resultado al final de 1999 fue que únicamente se lograron reclutar 7 agentes nuevos que no tenían producción con Génesis y son los siguientes:

Nombre del agente	Grupo de agentes asignado
1. Merlo Agente de Seguros.	Consolidado
2. Estrategias en Soluciones Actuariales.	Consolidado
3. Grupo Apoyar.	Desarrollo
4. Sare, agente de seguros.	Desarrollo
5. Meraz y Asociados.	Desarrollo
6. Mónica Alemán Valdés	Desarrollo
7. Horacio de Ita	Desarrollo

Quedando el crecimiento real de la siguiente manera:

Se inicia en 1999 con	Se finaliza para 1999 con	Crecimiento real
70 agentes	77 agentes	10%

En lo que respecta a la producción, se esperaba un crecimiento de la siguiente manera:

Se inicia en 1999	Se finaliza para 1999 con	Crecimiento esperado real
\$ 82.331*	\$ 117.083*	42%

\* Millones de pesos

Siendo el resultado final el siguiente:

Se inicia en 1999	Se finaliza para 1999 con	Crecimiento real
\$ 82.331*	\$ 92.668*	12.5%

\* Millones de pesos

El resultado al final del año es que no se alcanzaron al 100% los objetivos planteados, pero lo más importante y que no se debe de perder de vista es que se logró implementar el modelo de atención y servicio para los agentes, y los resultados en tan solo un año, con todo y que al inicio no estaba completo el equipo de la Gerencia de agentes, son alentadores.

Es por ello que el próximo año se le debe dar seguimiento a este modelo de atención, para así llegar a los objetivos propuestos originalmente y en un futuro lograr que el tiempo que un agente en reclutamiento tarda en llegar a ser un agente consolidado, disminuya lo más posible.

**BIBLIOGRAFIA**

1. Los conceptos micro, pequeña y mediana industria, revista publicada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Nacional Financiera, 1983.
2. Antecedentes históricos, estructura y evolución de la micro, pequeña y mediana industria en México, revista publicada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Nacional Financiera, 1983.
3. IMÁGENES ECONOMICAS, CENSOS ECONOMICOS 1994, DISTRITO FEDERAL, PUBLICADO POR EL I.N.E.G.I.
4. IMÁGENES ECONOMICAS, CENSOS ECONOMICOS 1994, NACIONAL, PUBLICADO POR EL I.N.E.G.I.
5. Mercado Asegurador Mexicano, PRONTUARIO 1997.
6. ESTADISTICAMIS, Primer trimestre de 1999.
7. Reglamento de agentes de seguros y fianzas, Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, A.C., Publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 17 de mayo de 1993.
8. Plan de ventas de Seguros Génesis de 1998
9. Plan de ventas de Seguros Génesis de 1999