



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

IMPLANTACIÓN TERRITORIAL DE ESTRUCTURA COMERCIAL EN EL AÑO 2003.

Memoria de Desempeño Profesional,

que para obtener el título de

Licenciatura de Actuaría

Presenta:

Daniel Prado Mendoza

Asesor: Actuario Consuelo del Carmen Hoyo Martínez



m. 345900

FECHA: JUNIO, 2005



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.

Contenido

Introducción.

Capítulo I. Contextualización.

- 1.1. Mapfre Tepeyac antes Seguros Tepeyac.S.A.
- 1.2. Acerca de Mapfre América.
- 1.3. Situación actual de Mapfre Tepeyac en el mercado Mexicano.
- 1.4. Se plantea una necesidad de cambio estructural en la compañía de acuerdo a una estrategia de penetración en el mercado definida por Dirección Ejecutiva de Organización Territorial.

Capítulo II. Planteamiento del problema.

- 2.1. Diagnostico de la estructura existente en la compañía.
- 2.2. Tipos de estructuras organizacionales.

Capítulo III. Alternativas de solución.

- 3.1. Análisis Estadístico.
- 3.2. Metodología.
- 3.3. Resultados.

Capítulo IV. Modelo de la Coordinación Regional.

- 4.1. Descripción y funciones del Coordinador Regional.
- 4.2. Perfil del Coordinador Regional.
- 4.3. Esquema de compensación.
- 4.4. Costo de apertura.
- 4.5. Costo de operación.
- 4.6. Modelo de primas a captar.
- 4.7. Relación prima emitida / gasto.
- 4.8. Propuesta de apertura de Coordinaciones Regionales.

Capítulo V. Modelo de Gerencia de Desarrollo.

- 5.1. Estructura de la Gerencia de Desarrollo.
 - 5.2. Perfil del Gerente de Desarrollo.
 - 5.3. Costo de apertura.
 - 5.4. Costo de operación.
 - 5.5. Modelo de primas emitidas de la Gerencia de Desarrollo.
 - 5.6. Modelo de primas y comisiones del Agente Novel.
 - 5.7. Propuesta de apertura de Gerencias de Desarrollo
-

Conclusiones.

- Evolución del proyecto en el tiempo.

Anexos.

- Estudio económico de viabilidad de gerencia de desarrollo.
- Estudio de costos de gerencia de desarrollo.
- Solicitud de cancelación de gerencia de desarrollo
- Solicitud de cambio de agentes de una gerencia
- Solicitud de autorización de inmueble de para una gerencia
- Características del local propuesto
- Solicitud de remodelación de una gerencia de desarrollo
- Solicitud de sustitución de una gerencia de desarrollo

Bibliografía.

Introducción.

Introducción.

Se abordó el siguiente compendio de información aprovechando una circunstancia de cambio que en últimas fechas se presenta en la compañía en la cual laboro ya desde el año de 1998, derivada de la compra del 99% de las acciones de Seguros Tepeyac, S.A. por capital español de MAPFRE y Caja Madrid, la cual se sustenta en un proyecto de establecer un procedimiento de implantación territorial basada en fundamentos estadísticos, costos y valuación de proyectos más sólidos a los ya establecidos en una compañía antes “familiar” de conocida trayectoria como es Seguros Tepeyac, S.A.; y al mismo tiempo dentro del proceso se pretende adecuar el sistema estructural MAPFRE que impera en España aplicado en México. De igual manera se presentarán estructuras organizacionales más simples como parte del mismo proyecto, solo cuatro niveles de mando en el organigrama, enfocado todo ello en dos premisas básicas sobre las que gira MAPFRE: servicio a clientes externos e internos y la constante expansión territorial.

Se planteará el problema situando en primera instancia a la información estadística del INEGI y experiencia de AMIS ya existente para efectos de una distribución adecuada de puntos de venta y/o oficinas de ventas mejor conocidas en Sistema MAPFRE como Gerencias de Desarrollo, de tal forma que se replantee una distribución de acuerdo a la existencia del nicho de mercado contra las estrategias que busca la compañía, se crearán “indicadores ponderados” que señalen la factibilidad comercial de implantación de Gerencias de Desarrollo a lo largo de la Republica Mexicana de acuerdo a la potenciabilidad de la zonas geográficas obedeciendo a sus estadísticas económicas. De la misma forma sobre ésta se construirá una nueva figura que supervise a la Gerencia de Desarrollo, es decir una Coordinación Regional, se analizará en ambos casos la viabilidad de costos y proyección de los mismos en el tiempo de acuerdo al plan de crecimiento de 3.5 veces en el presupuesto inicial del 2003 contra al cierre del 2008, meta la cual deriva la razón de ser de este documento considerando desde el elemento más simple que forma parte de la organización que son los agentes de ventas de seguros hasta llegar a la forma básica directiva pasando por entre ellos todos los niveles medios existentes.

De igual forma se replanteará le estructura organizacional de niveles medios y superiores de la compañía delimitando organigramas más simples que permitan que la comunicación y servicio fluyan con mayor rapidez, tarea difícil de concluir desde una óptica unilateral, lo cual nos lleva a trabajar en forma conjunta y de retroalimentación a todas las áreas de las que forman parte de este proyecto: personal comercial, estadístico, contable, administrativo, planeación y desarrollo por mencionar algunos.

El compendio que inicia es un redundante trabajo en equipo, plantear la base sobre la cual girará la estrategia de reconstrucción o adaptación del sistema europeo adaptado a nuestro país tomando en cuenta todas las consideraciones del grupo interdisciplinario que se involucra en el proyecto, y empatar en un planteamiento que ira desde lo particular a lo general por ejemplo: desde la mezcla mínima necesaria de equilibrio contable que sea de rentabilidad para la compañía que debe realizar un Agente Novel¹ hasta las figuras comerciales y directivas que deberán hacer posible que la suma de las Gerencia de Desarrollo² que forme parte este agente sume los totales a alcanzar para llegar al presupuesto de la compañía.

La participación realizada se enfocó en la estructura desde el punto de vista estadístico y del análisis de la evaluación del proyecto, de un inicio fue un poco difícil introducir un enfoque actuarial y profesional propio de esta carrera, sin embargo, dejo en claro un concepto que aplica como máxima y que ha marcado la experiencia laboral, en la el cual se soporta el compendio de todo conocimiento objetivado que es sujeto de generación de valor, y eso es capital intelectual humano. El concepto incluso es difícil de aplicar, no obstante se prefiere ejemplificar con aquel que refiere a un tiempo de entrenamiento y/o trabajo, que puede ser mucho y bien aprovechado, pero no dice que tanto mejoró la eficiencia ni cuanto bajaron los costos, o como se reflejo en el servicio a los clientes ya que en ese sentido los números son fríos, concretos, son tan intangibles como el mismo intelecto humano; y de esta forma los métodos existentes: estadística, administración, calculo actuarial, entre otros, solo intentan proporcionar exactitud a la medición del capital de una empresa para la toma de decisiones en los niveles directivos sea más exacta. Sin embargo los sistemas son todavía muy subjetivos y hasta cierto punto imprecisos; su importancia reside en crear conciencia de las dimensiones de ese intangible dentro de una empresa, pero nada más. Lo que se ha aprendido en este trabajo es algo seguramente muy elemental: que no conocemos la forma de convertir los hechos intangibles entre si con base en su interdependencia, cuantificarles estableciendo una métrica y de esta forma hacerlos perfectibles (no podemos mejorar lo que no podemos medir). A lo cual concluyo que una organización puede obtener métricas confiables, más aún su problema siempre residirá en el capital intelectual humano, el cual deberá adecuarse a cada uno de los giros o necesidades de la misma, con un objetivo común de identificar los elementos que sean de valor para el inversionista y/o el directivo que coordina una empresa, es ahí donde esta nuestro papel protagónico como actuario en un trabajo multidisciplinario, facilitando este proceso.

¹ Agente Novel para sistema MAPFRE América hace referencia al agente de seguros que inicia su carrera con una clave provisional.

² Gerencia de Desarrollo es una promotoria que agrupa a un cierto número de agentes de seguros.

Capitulo I. Contextualización.

Capítulo I. Contextualización.

1.1. Mapfre Tepeyac antes Seguros Tepeyac.S.A.

El 16 de mayo 1944, según consta en la escritura 22104, en la notaria número 16 de la ciudad de México, nace Seguros Tepeyac, S.A. compañía de seguros. En su momento, el señor Salvador Vega, promotor de su creación, reunió a un grupo de empresarios de prestigio e indudable capacidad, con quienes pudo conformarse lo que sería una aseguradora cuyos lineamientos y metas la han llevado a ocupar un lugar de la más alta reputación y respeto en nuestros medios financieros y en la sociedad a la que sirve.

El capital inicial con el que se formó la compañía fue de un millón de pesos, representado en acciones al portador de mil pesos cada una. El domicilio en calle de Balderas número 31, en el cuarto piso, México Distrito Federal quedó ubicada la aseguradora³.



³ SEGUROS TEPEYAC, S.A., CELEBRACION CINCUENTENARIO 1944-1994, Arturo Marti Berenguer, Seguros Tepeyac, S.A., 1ª Edición Año 1994

Se exhibió un capital de 800 mil pesos, suscrito por los señores Agapito Ontañón, Emilio Lanzagorta, Salvador Liz, Alberto Skinfield, Salvador Vega, Banco Continental, Banco de la Propiedad, Ricardo Bernal, Moisés Cosío, Leopoldo torres, Olegario Llamosas, Juan B. Urraca, Alfredo Casar, Pedro Villao, Carlos Huerta, Juan Rodríguez Gustavo López y Maria Icaza. La empresa inició con sus operaciones en los ramos de Incendio, Transporte y Automóviles.

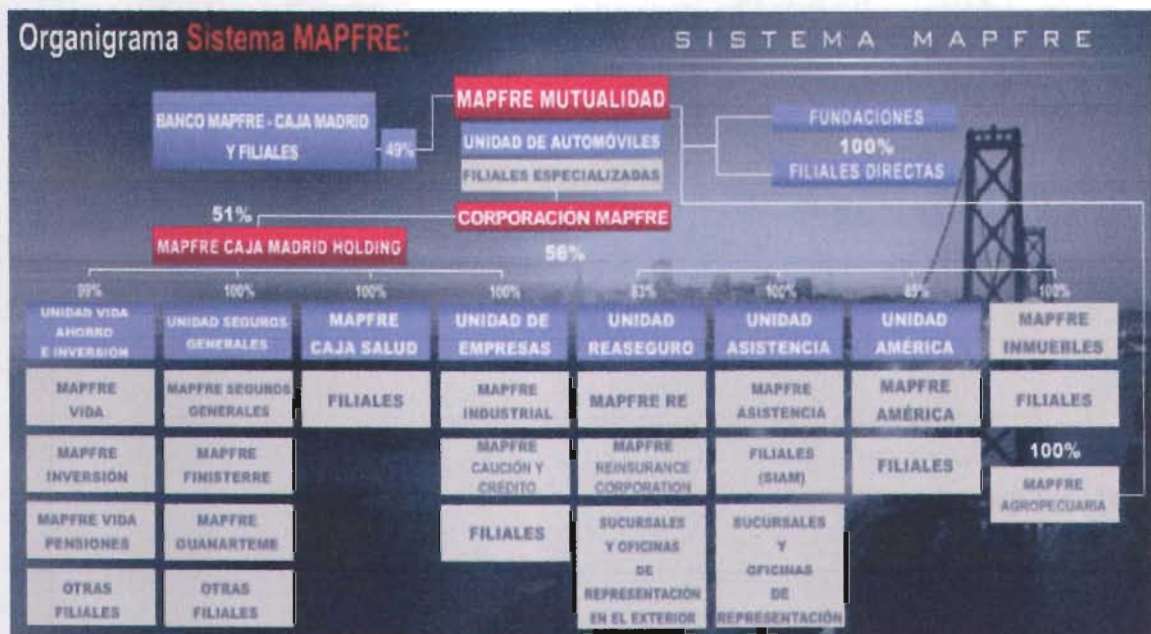
Desde los primeros años de funcionamiento se logró obtener utilidades, las cuales, aunque incipientes, motivaron que se manifestaran dos tendencias entre los accionistas: un grupo partidario, dirigido por Don Salvador Vega, con el fin de otorgar dividendos, pues consideraban que la inversión debía tener utilidades inmediatas; y otro que consideraba necesario acumular las ganancias hasta lograr la consolidación económica de la compañía. Dos puntos de vista difíciles de conciliar, esta última visión de largo plazo era representada por Don Olegario Llamosas Martínez, quien buscaba la forma de lograr la permanencia en el mercado a través de un desarrollo consolidado. A pesar de las excelentes relaciones que se tenía entre accionistas, las diferencias motivaron a que el grupo de Don Salvador Vega constituyera una nueva compañía en junio de 1950, llamada Seguros Chapultepec.

En febrero de 1994 pasa a ocupar el puesto de Director General el Lic. Juan Manuel Gironella García, el primer representante Español, derivado de las inversiones de MAPFRE en America, buscando con esto una fusión de instituciones, iniciando una nueva etapa en una empresa que desde un inicio era ya posesión en una gran parte de la familia Llamosas, obedeciendo a un proceso de globalización que en el mundo se empezaba a gestar, derivando que 9 años más tarde, MAPFRE se fusionara con Caja Madrid; y que en un año después motivará a comprar el 99% de las acciones a la familia Llamosas dueña entonces de Seguros Tepeyac, S.A. y de esta forma incursionar en el mercado mexicano de seguros.

1.2. Acerca de Mapfre América.

Haciendo una breve reseña, se puede mencionar que el Sistema MAPFRE se constituyó en el año de 1933, y su origen tuvo lugar en la Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, creada para representar y defender los propios intereses, así como los de sus trabajadores, proporcionándoles asistencia en los accidentes de trabajo relacionados con la agricultura. Actualmente es un grupo empresarial español independiente con presencia en 37 países, que desarrolló actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, inmobiliarias, y de servicios.

Al año 2003, MAPFRE se encuentra integrado por 229 empresas, de las cuales que 89 están situadas en España y 140 en otros países, contando con una planilla de 18,230 personas.



La cartera de productos con la cual compete en México es diversa, operando en Seguros de Autos, Vida, Accidentes y Enfermedades, Daños, Seguro para Autos Turistas, y en los últimos dos años operando en Seguros de Crédito⁴.

• ⁴ <http://www.mapfre.com.mx>

1.3. Situación actual de Mapfre Tepeyac en el mercado Mexicano.

Al cierre de septiembre del 2002 Mapfre Tepeyac cuenta con una prima emitida de \$ 2,244,451,682 que representa un incremento de 25% sobre el mismo período del año anterior.



En la composición de esta prima predomina la participación del ramo de Automóviles con 66% seguido de Personas con 18%, Daños con el 14% y finalmente Turistas con 2%.

La captación de primas se realiza principalmente a través de 6 canales de distribución: Gerencias de Desarrollo (31%), promotorías (6%), agentes independientes (13%), agentes con convenio (20%), claves directas (2%) y Banca Seguros (24%).

La estructura comercial interna esta conformada por 5 Divisiones: Metropolitana con sede en la Ciudad de México, Noreste con sede en Monterrey, Nuevo León, Noroeste ubicada en Tijuana, Baja California, Occidente en Guadalajara, Jalisco y Sureste con sede en Puebla, Puebla. A cargo de cada División se encuentra un Director Divisional como máxima autoridad en la zona.

Dentro de cada división encontramos a un responsable de cada unidad de negocio que tiene como principal función la promoción y operación de los productos correspondientes, así como el soporte y crecimiento a la fuerza de ventas, apoyado en un grupo de ejecutivos de cuenta.

A fin de tener una mejor capacidad de respuesta y mayor cobertura geográfica, adicionalmente se encuentra la figura del coordinador regional, que tiene como principal responsabilidad el desarrollo comercial en la zona, contando a la fecha con 5 figuras regionales en la División Occidente, 2 en la Noroeste y 3 en la Sureste.

Estos coordinadores dependen jerárquica y funcionalmente de la Comisión Territorial, la cual es un órgano, colegiado conformado por el Director Divisional, los responsables de cada unidad de negocio y el responsable administrativo de la división.

Para los próximos 6 años, Mapfre Tepeyac tiene planes de crecimiento sumamente agresivos, que sin duda llevarán a la empresa a ocupar un lugar de liderazgo dentro del Mercado Asegurador Mexicano y a ganar cada vez, mayor participación de mercado en todos los ramos.

Este crecimiento se logrará entre otras cosas, con la consolidación de la fuerza de ventas actual así como el desarrollo de una red de distribución eficiente, que involucra principalmente a las Gerencias de Desarrollo, agentes y en especial a los coordinadores regionales de tal forma que lleven nuestros productos a todos los mercados de la República Mexicana que se consideren interesantes para la empresa.

Para este modelo de distribución, la figura del coordinador regional es sumamente importante ya que su gestión redundará en una serie de beneficios, tales como:

- Mejoramiento de los niveles de supervisión comercial.
- Incremento en la plantilla productiva de agentes independientes.
- Mejoramiento en la composición de los canales de distribución en mercados específicos.
- Presencia institucional en los mercados de interés.
- Mayor cuota de mercado.
- Mejor aprovechamiento del gasto operativo al disminuir los viajes del personal de la división.
- Mejoramiento de la comunicación con nuestra red comercial.

En el presente documento se ejemplifica una propuesta de distribución de la red de gerencias de desarrollo y coordinadores regionales partiendo de un escenario de crecimiento en la emisión de la empresa así como de los parámetros que debe observar nuestra fuerza de ventas a fin de que esta estructura resulte rentable y productiva.

A continuación se presenta un ejercicio de proyección de un importe deseado de primas emitidas para los próximos 5 años lo cual sirve como una base para determinar la estructura mínima requerida para alcanzar dichos niveles de emisión, bajo los siguientes supuestos:

- a) El crecimiento de Mapfre Tepeyac será en todo momento mayor al que presenta el mercado, lo cual implica que se irá ganando participación.
- b) Los ramos de personas y daños aumentan su participación en 1% anual sobre la emisión total de la Compañía, tomando como base los productos de línea de Vida Individual y del Seguro de Casa Habitación, ejes que considera primordiales la empresa para consolidar su mercado en México, dado que se intenta replicar el modelo que le ha dado éxito a Mapfre en el mercado europeo.

A continuación se muestra el resultado obtenido considerando esas variables y que es la base para determinar dicha estructura comercial:

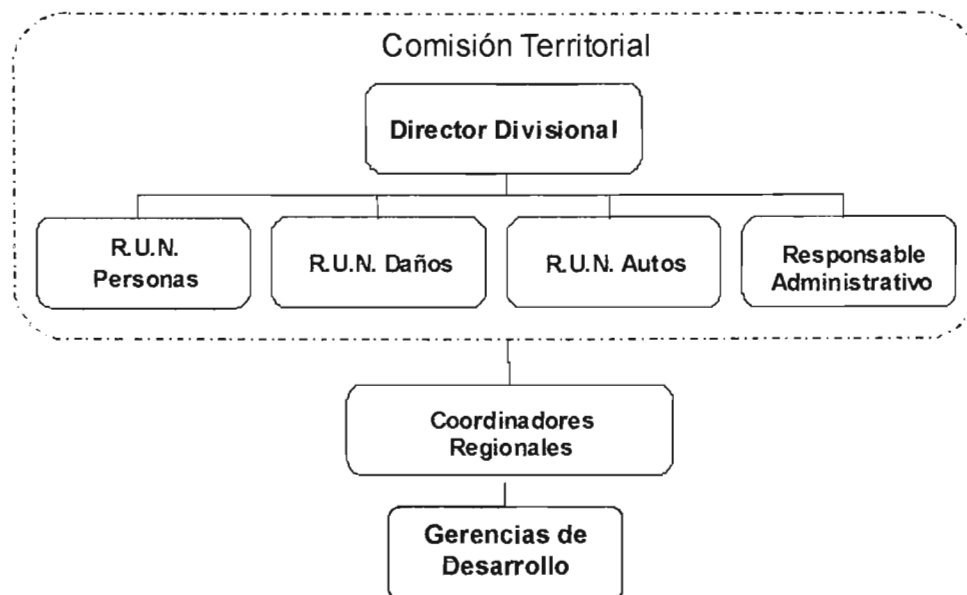
Año	Crecimiento bruto del mercado	Crecimiento bruto de Mapfre Tepeyac	Participación de mercado	Presupuesto de prima neta emitida (Millones)
2003	15%	30%	3.48%	\$ 4,077.8
2004	15%	30%	3.79%	\$ 5,301.2
2005	10%	25%	4.16%	\$ 6,626.5
2006	10%	15% *	4.24%	\$ 7,620.4
2007	15%	20%	4.30%	\$ 9,144.5
2008	15%	25%	4.57%	\$ 11,430.7

* Se considera un crecimiento menor que el resto de los periodos por tratarse un año de elecciones en México.

Este presupuesto implica que para el cierre del 2008, Mapfre Tepeyac tendrá una emisión mayor de 3.5 veces sobre la cartera actual, lo cual deberá de ser soportado por una estructura comercial más robusta.

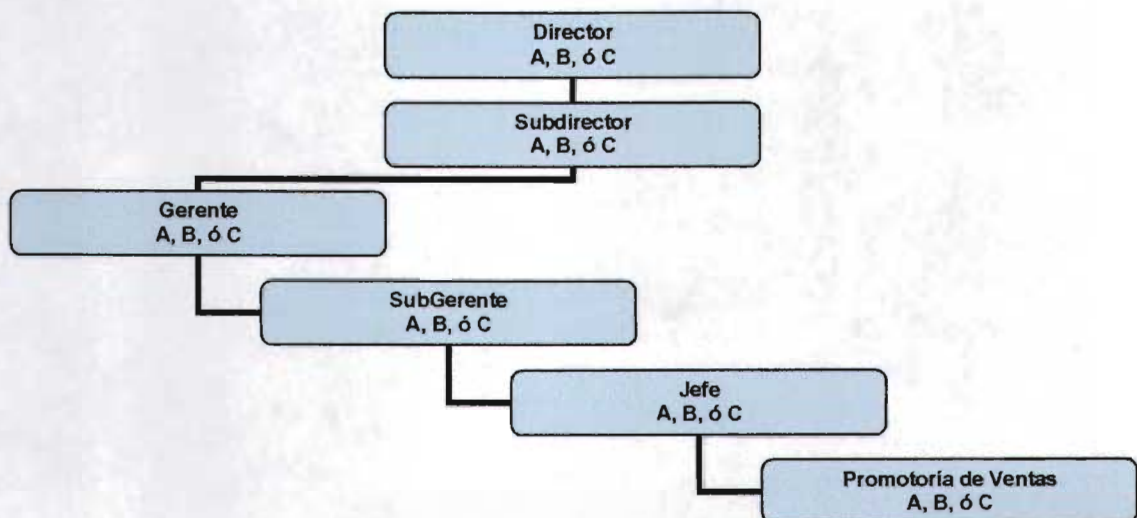
1.4. Se plantea una necesidad de cambio estructural en la compañía de acuerdo a una estrategia de penetración en el mercado definida por Dirección Ejecutiva de Organización Territorial.

La Dirección Ejecutiva de Organización Territorial inicia un recorrido alrededor de la República Mexicana para conocer las estructuras organizacionales existentes en la compañía, el tipo de oficinas, el perfil del encargado de oficina y la correlación población e industria, de tal forma que se establezca un diagnóstico de la situación comercial de la compañía y como resultado del mismo, plantear las directrices a seguir para realizar el proceso de cambio sin perjudicar al cliente final, que son los asegurados, ya que el problema de un inicio se puede simplificar en cambiar y homologar estructuras a las ya establecidas por MAPFRE América y aplicarlas en México, más la complejidad se ve basada en que aún con el cambio estructural no se debe dejar de crecer en un mercado mexicano cada vez más competitivo. Es aquí donde se incluye el citado proyecto, reuniendo a los Gerentes Administrativos Divisionales (ahora Responsables Administrativos Divisionales) y Gerentes Técnicos de cada Ramo (ahora Responsables de Unidad de Negocio o R.U.N.) estableciendo una estructura organizacional en las Divisionales muy simple, tal como se muestra en el siguiente organigrama:



Org. 1.4.1

Este organigrama ahora más simple sustituye al anterior que en complejidad dificultaba los correctos canales de comunicación al encontrar una estructura demasiado ramificada en niveles y subniveles de mando:



Org. 1.4.2

El concepto aunque a un inicio parecía simple no resultó de esa manera ya que la estructura piramidal, resultado del antiguo Seguros Tepeyac, S.A. fue reducida a 4 niveles en donde antes podía existir dadas las máximas combinaciones hasta 18 niveles de mando, que de acuerdo a la importancia jerárquica, que se enumera de la siguiente manera:

1. Director.
2. Responsable de Unidad de Negocio (R.U.N.), y Responsable Administrativo.
3. Coordinador (de cada Unidad de Negocio y Regional).
4. Operativo (de cada Unidad de Negocio, Regional y Administrativos).

Sobre esta nueva plataforma recae el concepto de implantación y concertación de objetivos a alcanzar, lo que implica plantear propuestas de acciones específicas al tener ya una dependencia directa de Dirección Divisional y este a su vez de una Dirección Ejecutiva de Organización Territorial. El como realizar este cambio, es la encomienda de establecer el proceso de homologación de estructuras y establecer las bases para la toma de decisiones en la implantación de nuevas sucursales de venta o Gerencias de Desarrollo a lo largo y ancho del país, problema a resolver que se verá en el resto del trabajo.

Capitulo II. Planteamiento del problema.

Capítulo II. Planteamiento del problema.

2.1. Diagnostico de la estructura existente en la compañía.

Retomando las generalidades del capítulo anterior, como es un cambio aplicable en el 2003 en la organización en sus estructuras organizacionales, para con ello llegar a sus metas marcadas, se deben reconocer distintas áreas de oportunidad a corregir en un plazo no mayor a un año, entre las cuales resaltan:

- La estructura orgánica matricial de la compañía no es la adecuada debido a que existe una diversificación de hasta 3 niveles por cada puesto encontrado en las divisionales, es decir, se cuenta con gerente y subgerentes comerciales tipo A, B y C⁵ (por mencionar algunos).
- La distribución de puntos de ventas de seguros o gerencias de desarrollo no obedecen a una lógica estadística bien sustentada, sino a una asignación al azar.
- No existe un estudio de viabilidad o rentabilidad previo a la apertura de una gerencia de desarrollo lo suficientemente sólido para sustentar la inversión o costos de la misma, en su lugar se cuenta con una designación de este punto de venta a un agente de la región sin un compromiso u obligación con la compañía; en el mejor de los casos se cuenta con empleados o jefe de oficina responsable de la región junto con un auxiliar administrativo, con un cuestionable perfil comercial, y en ocasiones es cuestionable el nivel académico.
- No se tiene contemplada una figura de supervisión comercial que soporte a la gerencia de desarrollo.
- No se tiene contemplado un plan de trabajo para expandir la compañía creando más oficinas o puntos de venta o gerencias de desarrollo.
- El crecimiento de la compañía se basa en estrechos lazos de relaciones comerciales, agente-gerente de desarrollo y/o jefe de oficina.
- No se cuenta con información contable para iniciar un análisis de costos y por ende una evaluación clara de un proyecto, es decir, la asignación del gasto generado por las gerencias de desarrollo u oficinas se concentra en el gasto efectuado por la divisional y a su vez por la central, lo que imposibilita un análisis inicial para determinar puntos de equilibrio o factibilidad de una oficina, lo que obliga a llegar a los registros manuales de cada gasto, cuenta y subcuenta contable respectivamente.

⁵ Ver organigrama página 12 del presente trabajo (Org. 1.4.2)

Como solución, se proponen cambios basados en la definición misma de la estructura orgánica (organigrama), lo que significa, compactar la estructura simplificándole en número y exigiendo recursos humanos más efectivos. Estos conceptos son familiares a cualquier profesión de la organización e incluso a la mayor parte de los jefes y empleados tanto de empresas públicas como privadas, por lo que su comprensión no debe presentar dificultad alguna. Sin embargo, la propia definición de unidad expuesta más arriba nos plantea ciertos problemas cuando tenemos que ocuparnos de proyectos.

Por ello conviene establecer una distinción entre tres tipos de actividades que suelen darse en todas las organizaciones⁶:

- Actividades de gestión o ejecución, que engloban todos los actos que es necesario desarrollar de forma continua para cumplir los objetivos de la empresa y que radican en los órganos conocidos normalmente como ejecutivos o "de línea".
- Actividades de concepción u organización que son aquellas que sirven de apoyo a las actividades principales de gestión facilitando el mejor funcionamiento de la empresa y su proyección hacia el futuro.
- Actividades operacionales, que corresponden a una movilización de recursos limitada en el tiempo, encaminadas a lograr un objetivo complejo, poco frecuente, sin continuidad en el tiempo. Es lo que conocemos como proyecto u operación.

Las actividades de gestión y las de concepción coinciden frecuentemente con los órganos llamados "de línea" o de ejecución y de asesoramiento o "staff". Pero, es fácil apreciar que todas estas definiciones y conceptos de la teoría clásica de las estructuras toman poco en cuenta las necesidades de gestión de los proyectos. Como se observa en el antiguo organigrama⁷, permite representar muy bien relaciones de tipo jerárquico pero muy mal las relaciones de otra naturaleza, por ejemplo, relaciones de tipo cliente-proveedor y relaciones de dependencia funcional.

Por todo ello, es conveniente estudiar las implicaciones de los proyectos sobre la estructura orgánica de la empresa y hasta qué punto, determinado tipo de estructura facilita o dificulta la gestión de los proyectos.

En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de distintos montos, tecnología y metodologías con diferentes enfoques, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera.

⁶ MANUAL PARA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, David I. Cleand, Compañía Editorial, Continental, S.A. de C.V., 5ª Reimpresión Años 1998

⁷ Página 12 (Org. 1.4.2)

El "proyecto de inversión" se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general⁸.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

Para tomar una decisión sobre un proyecto, es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Si el caso mencionado llegara a suceder, en defensa de los diferentes grupos de evaluación, se puede decir que existen diferentes criterios de evaluación sobre todo en el aspecto social, con respecto al cual los gobernantes en turno fijan sus políticas y prioridades, a las cuales es difícil proponer algún criterio opuesto o metodología, por bueno que éste parezca. Al margen de esta situación, y en el terreno de la inversión privada, se puede decir que lo realmente válido es plantear premisas basadas en criterios matemáticos universalmente aceptados.

2.2. Tipos de estructuras organizacionales.

La estructura matricial.

Hace varios años algunas empresas y entidades de diversa naturaleza, principalmente de gran tamaño, comenzaron a adoptar un tipo de estructura conocido como estructura matricial.

Se trataba de dar respuesta a las necesidades de gestión de ciertas empresas grandes y con un grado elevado de complejidad, por ejemplo, exportación a diversas áreas y países, rápida evolución tecnológica, diversidad de mercados y productos, existencia de operaciones singulares de importancia, etc.

⁸ DIRECCION Y GESTION DE PROYECTOS, Jaime Pereña Brand, Ediciones Díaz Santos, S.A., 2ª Edición Años 1996

La organización matricial rompe con el principio tradicional de unidad de mando, de forma tal que en ciertos casos se produce una doble dependencia. Existen, en definitiva, dos clases de directivos⁹:

- Directivos responsables de unidades estables con recursos propios, que han de ocuparse principalmente de la gestión de dichos recursos.
- Directivos de negocios u operaciones, que responden de ciertos negocios o actividades en los que han de alcanzar determinados objetivos, pero sin disponer de recursos propios.

Ambos tipos de directivos tienen papeles distintos pero complementarios. Cada uno tiene objetivos de naturaleza diferente pero requieren la colaboración de ambas partes desde posiciones diferentes. Es preciso un entendimiento entre los dos tipos de directivos, mediante contactos frecuentes y actitudes de negociación y conciliación.

La razón de ser que origina las estructuras de tipo matricial es fácil de comprender con un ejemplo simplificado: supongamos una gran empresa multinacional con filiales en diversos países. Como es lógico, cada filial tendrá un director que deberá responder de objetivos de facturación y rentabilidad, ya que la suma de los resultados de las diversas empresas del grupo producirá, con garantía, el éxito global de la corporación. Pero si, al mismo tiempo, el grupo ofrece una variedad grande de productos y, además, las diversas gamas de productos son bastante diferentes y se dirigen a mercados no totalmente coincidentes, el interés del grupo será, que no sólo vaya bien cada una de las empresas del grupo sino que también sea rentable y competitivo cada producto o gama de productos.

Sería probablemente un desequilibrio poco conveniente que en una compañía tuviese gran éxito con un producto mientras que en otro lugar arroja resultados pobres por falta de una comercialización adecuada. El grupo podrá pensar que una solución para armonizar ambas necesidades es crear un responsable de cada uno de los grandes grupos de productos homogéneos, un jefe de producto. Este directivo responderá de la consecución de los objetivos de venta y rentabilidad del producto en los diversos países. No tendrá probablemente recursos propios, que radicarán en cada una de las empresas nacionales, pero deberá fomentar la venta de sus productos formando y estimulando a la fuerza de ventas local.

⁹ DIRECCION Y GESTION DE PROYECTOS, Jaime Pereña Brand, Ediciones Díaz Santos, S.A., 2ª Edición Años 1996

Así un directivo responde de un producto o gama mientras que otro lo hace de un mercado. Los equipos de ventas tienen una doble dependencia, jerárquica de la dirección de la empresa nacional, funcional del jefe de producto transnacional.

La estructura funcional.

La estructura más simple y común es la estructura de tipo funcional o por tareas que, pese a ser la más clásica y tradicional, sigue siendo la más divulgada y ello no sólo en empresas de tamaño medio y pequeño.

Dicha estructura, se caracteriza porque la distribución del trabajo se realiza atendiendo a la naturaleza de las tareas a realizar. Cada tarea o función, cuando adquiere suficiente dimensión o tiene bastante importancia, da lugar a un órgano de la estructura especializado en esa función.

La estructura funcional presenta ciertas ventajas e inconvenientes frente a otras soluciones estructurales:

Ventajas:

- Es simple y, por tanto fácil de comprender. Se basa en principios de división del trabajo, casi intuitivos. La lógica de la estructura es casi evidente y las personas la comprenden sin dificultad.
- Es relativamente fácil buscar y encontrar responsables y ejecutantes, pues se trata de conseguir especialistas en la función.
- Por el mismo motivo, la formación es más rápida y sencilla que en otros modelos de estructura.

Inconvenientes:

- La división del trabajo y la especialización por funciones hace que la mayor parte de las personas, incluso de nivel directivo, corra el riesgo de perder la visión global de la empresa y de sus problemas dando a todos los temas una solución excesivamente parcial.
 - Por el mismo motivo, suele faltar solidaridad entre unidades, predominando los enfoques parciales, los intereses individuales, y produciéndose en muchos casos roces, incomprensiones y enfrentamientos entre unidades.
 - Es difícil atribuir a las diversas unidades objetivos de gestión sintéticos y valiosos, existiendo el riesgo de que se establezcan objetivos incoherentes o que sean interesantes desde la óptica de la unidad pero no para el resultado global de la empresa.
-

-
-
- La coordinación se hace difícil por la fragmentación de las tareas, obligando a que los superiores intervengan constantemente para asegurar los niveles de coordinación adecuados.
 - En relación con los dos puntos anteriores, las decisiones tienden a concentrarse en los niveles más altos de la estructural porque es difícil delegar al no contar con objetivos de síntesis y porque sólo en los máximos niveles se dispone de una visión suficientemente global y abarcadora.
 - Por la misma razón, es fácil que los circuitos de información y los métodos de trabajo se hagan excesivamente largos y la toma de decisiones se complique y se efectúe con cierta lentitud.

Para resolver algunas de las dificultades de la estructura funcional, sobre todo las que se refieren a la coordinación y visión global de los problemas, a medida que las empresas han ido creciendo en dimensión y complejidad, se han ido buscando soluciones entre las que destaca la distinción entre órganos de línea y unidades "staff", entendiéndose que éstas tienen como misión asesorar a los directivos para ayudarles a tomar decisiones y para permitirles realizar ciertas tareas que les son propias, como las de planificación, organización y control, tareas que, de otra forma, quedarían relegadas por falta de tiempo o de conocimientos especializados.

Así surge la estructura que se conoce como de "staff and line" y que no es sino la estructura de tipo funcional con la complicación derivada de tener que crear órganos de asesoramiento y de la multiplicación de unidades debida al crecimiento y complejidad de la empresa.

La estructura por finalidades.

Para evitar las dificultades de la estructura funcional que además crecen a medida que lo hace la empresa, apareció la estructura por finalidades, consistente en que los órganos principales de la estructura se identifiquen, no con tareas a realizar, sino con finalidades sintéticas, como la responsabilidad sobre una gama de productos, una zona geográfica, un determinado mercado, etc. Cada órgano, en este caso, asume las funciones y tareas heterogéneas necesarias para acometer la finalidad sintética.

Como siempre ocurre en materias de gestión, este tipo de solución también presenta ventajas e inconvenientes:

Ventajas:

- Las responsabilidades están más claramente delimitadas y es más fácil atribuir objetivos sintéticos y juzgar por los resultados.
- Es más fácil delegar y dar autonomía a los directivos y mandos intermedios.
- Se reducen las necesidades de comunicación y coordinación, al dar mayor autonomía y disponer de recursos más polivalentes.
- Se simplifica notablemente la organización, se acortan los procedimientos y se acerca la decisión al lugar donde se produce el problema.
- Se reduce la burocracia provocada por la inflación de órganos "staff" centrales, que pierden su razón de ser, salvo algunos órganos ligeros y muy capacitados destinados a mantener en forma centralizada la definición de ciertas políticas generales: personas, finanzas, entre otros.
- Se dispone de varios escalones de responsables con visión global y concepto integral del negocio, capaces de tomar decisiones y de asumir, en su momento, mayores responsabilidades.
- Se libera a los máximos órganos jerárquicos del cúmulo de pequeños problemas del día a día que les suelen llegar en la estructura funcional.

Inconvenientes

- Es una estructura más avanzada y compleja, que requiere estilos de dirección más evolucionados.
- Es más difícil encontrar personal polivalente adecuado sobre todo, directivos idóneos para dirigir las unidades con objetivos de síntesis.

-
- Pueden surgir dificultades para coordinar actividades que tienden a actuar con notable autonomía y pueden llegar a competir entre sí en mercados próximos o con productos complementarios.
 - Requiere, en general, unidades o entidades de dimensión importantes, pues falta una masa crítica suficiente en ciertas actividades.

Análogamente a lo dicho, al tratar de la estructura funcional, es posible hacer gestión por proyectos si existe una estructura de tipo finalista; pero también es posible que ciertas resistencias internas lo dificulten.

Sin embargo, en general, será más fácil que se comprendan los principios gerenciales en una estructura finalista más acostumbrada a la asignación de objetivos a los responsables, a la existencia de equipos polivalentes con tareas heterogéneas y la gestión con autonomía de delegación de funciones.

Puede decirse, por tanto, aunque no de forma absoluta, que la estructura finalista puede facilitar más la gestión de los proyectos que la estructura funcional, porque se trata de estilos de gestión más similares¹⁰.

Evaluando finalmente estos tres tipos de estructura, nos lleva a la aplicación en campo de elegir la más viable y la más sólida que para este momento sustente la estrategia a seguir, que será adoptar un híbrido funcional y por finalidades que permita implantar de una manera más rápida y eficaz las metas planteadas en MAPFRE en México; dejando atrás la antigua, y hasta antes de este ensayo, la tradicional estructura matricial sobre la cual se trabajaba en la compañía. Adoptar este modelo bivalente exige unidades operativas más simples y competentes en las Coordinaciones Regionales, como lo indica la estructura funcional, y de igual forma sin que esto sea menos importante, delegarles y dar autonomía como indica la estructura por finalidades.

Ahora le daremos paso a la ubicación geográfica de las Coordinaciones Regionales y la forma de agruparles de acuerdo a la necesidad económica de la zona con concordancia a la estrategia comercial de la compañía.

¹⁰ EVALUACIÓN DE PROYECTOS, Gabriel Baca Urbina, Mc Graw-Hill, 1ª Edición, Año 1989

Capitulo III. Alternativas de solución.

Capítulo III. Alternativas de solución.

3.1. Análisis Estadístico.

Introducción.

Dentro de este plan de desarrollo es muy importante conocer el potencial económico que representa cada región del país a fin de ubicar a nuestra estructura comercial de una manera congruente con la situación de cada ciudad o estado.

Por tal motivo, en este apartado, se hace un estudio detallado de las diferentes variables que pueden tener mayor relación con nuestra actividad, en cada una de las principales ciudades del país.

3.2. Metodología.

La investigación de mercados abarca desde la encuesta y el estudio pormenorizado del mismo hasta la elaboración de estadísticas para poder analizar las tendencias en el consumo, y poder prever así la cantidad de productos y la localización de los mercados más rentables para un determinado tipo de bien o servicio. Cada vez se utilizan más las ciencias sociales para analizar la conducta de los usuarios. La psicología y la sociología, por ejemplo, permiten identificar elementos clave de las inclinaciones de las personas, de sus necesidades, sus actividades, circunstancias, deseos y motivaciones generales, factores clave para entender los distintos patrones de comportamiento de los consumidores.

Al tiempo que se aplicaban las ciencias sociales se introdujeron métodos modernos de medición y nuevas técnicas para realizar encuestas que permiten determinar la amplitud del mercado de un producto concreto. Estos métodos utilizan técnicas estadísticas y ordenadores o computadoras para establecer las tendencias y los gustos de los consumidores en relación con varios artículos. El análisis científico también se utiliza en muchas actividades relativas al diseño, sobre todo a la hora de valorar las ventas potenciales de los nuevos productos. Las previsiones de venta son uno de los elementos más importantes para poder realizar actuaciones de marketing¹¹, que incluyen las relativas al tipo de publicidad, los puntos de venta y la localización de los mercados¹²

¹¹ Marketing o Mercadotecnia, conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores, © 1993-2003 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

¹² Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2004

Toda teoría demográfica y estadística pasa por dos trabajos teóricos necesarios y previos:

- a) Delimitación de grupos sociales y económicos significativos.
- b) Determinación de las necesidades "sociales y económicas" y en que forma se "estimula" su producción dentro de cada grupo significativo, que sea de utilidad y fácil manejo a fin de obtener información para la toma de decisiones.

El primer problema que se plantea, es la definición de dichos grupos homogéneos, lo que en última instancia lleva a la posibilidad de enumeración exhaustiva de los individuos que componen cada uno de ellos. En la definición de esos grupos, está la clave de las diversas estrategias metodológicas que se puede seguir.

Una primera solución consistiría en obviar el problema de la definición de grupo social alguno, tomando para ello el concepto de homogeneidad en el sentido estadístico siguiente: un grupo es tanto más homogéneo cuanto menores son las varianzas internas del grupo respecto a un conjunto dado de variables. Evidentemente, el nudo queda cortado si el grupo se reduce a un solo individuo ya que toda varianza es así nula o, si se quiere, ni siquiera podría hablarse de varianza en tal caso. Dicho en otros términos, bajo esta perspectiva no se trata de definir a priori ningún grupo, sino que a cada "individuo" se le adscribirían los niveles correspondientes de cada una de las variables 20 significativas a la hora de analizar un determinado comportamiento o, en términos más generales, un fenómeno social.

Las técnicas metodológicas aplicables a esta estrategia, en que la unidad de análisis es el individuo, van desde el cuadro de entrada única o múltiple donde en cada casilla aparece el número de individuos adscritos a ella, es decir, el número de individuos que alcanzan idéntico nivel en el conjunto de variables (el concepto de variable se usa aquí en el sentido más amplio, es decir, "cualquier característica, cualidad o atributo de una persona, grupo o acontecimiento, que puede cambiar de valor") recogidas dentro del cuadro estadístico de referencia.

En términos un tanto coloquiales, el enfoque "grupal" podría describirse así: se tiene una "teoría" que explica por qué el individuo A y el individuo B pertenecen o no al mismo grupo social. Se trata, pues, de analizar el "comportamiento" de cada grupo social "teóricamente" delimitado frente a un fenómeno social dado.

De este análisis se obtienen unas conclusiones que para abreviar y refiriéndose a un solo grupo, podrían venir dadas por la doble dicotomía siguiente:

- a) Se detecta o no se detecta comportamiento homogéneo frente al fenómeno en el grupo.
- b) Se detectan o no se detectan diferencias significativas entre el comportamiento del grupo y el resto.

Ello da lugar a las cuatro posibilidades que recoge el esquema adjunto:

Homogeneidad interna	Diferencias significativas	
	SI	NO
SI	1	2
NO	3	4

Sin entrar aquí en las técnicas estadísticas concretas que permiten detectar tanto el grado de homogeneidad como si las diferencias son significativas o no lo son, conviene matizar estos cuatro resultados esquemáticos. Evidentemente ningún resultado valida en principio "la teoría" que ha permitido construir los grupos; simplemente, lo que permiten estos resultados es reorientar la estrategia de la investigación. En las líneas que van a continuación se intenta explicitar:

En el caso 1, evidentemente el más favorable, es razonable pensar que "la teoría" que permitió la construcción del grupo contiene en sí misma la explicación del comportamiento individual frente al fenómeno. En otras palabras, será razonable sostener que el comportamiento del individuo A difiere del individuo B porque el primero pertenece a un determinado grupo social y el segundo a otro. El paso siguiente consistiría en hacer compatibles las necesidades de supervivencia del grupo social construido con los niveles de comportamiento detectados frente al fenómeno o fenómenos estudiados.

En el caso 2 se estaría cuando, frente al fenómeno en estudio, el conjunto de los individuos que componen los diversos grupos sociales tienen comportamientos que sólo difieren por azar, es preciso insistir en que tal resultado no invalida "la teoría", simplemente muestra que, en los fenómenos en quienes se detecta esta situación, hay tendencias profundas a la igualación entre los diversos grupos en lo que se refiere al fenómeno.

Lo que sí puede asegurarse es que tales resultados llevan a replantear el problema del análisis comenzando precisamente por replantear el contenido mismo del fenómeno que se está analizando e, incluso, las medidas propuestas de los comportamientos respecto a éste¹³.

Basado en esta metodología estadística de encontrar grupos homogéneos o similares en donde se pueda identificar una necesidad propia que es la de la venta de seguros, identificando un mercado potencial, se detectaron las 80 principales ciudades del país en función a su población y variables económicas más representativas.

Para recalcar la importancia que representan estas ciudades, basta mencionar que en ellas se encuentra el 50% de la población total del país y en el año 2000 se realizaron el 77% de las ventas de autos y camiones nuevos, según AMIS¹⁴.

De cada una de estas ciudades se analizaron 5 variables que son las que mayor relación pueden tener con el potencial de la zona para nuestra actividad, siendo dichas variables: Población, población económicamente activa, número de industrias instaladas, cantidad de vehículos registrados en la entidad y número de casas habitación construidas.

En cada una de estas variables se establecieron 5 rangos a los que les corresponde una calificación que va de 1 al 5 en cada caso y que se le asigna a la entidad.

Los rangos establecidos para cada caso son los que a continuación se detallan:

- Población Total

Rango (Miles de personas)	Calificación
$X > 1,000$	5
$500 < X \leq 1,000$	4
$250 < X \leq 500$	3
$100 < X \leq 250$	2
$X \leq 100$	1

¹³ FUNDAMENTOS DE DEMOGRAFIA, Joaquín Leguina Siglo XXI de España, Editores, S.A., 5ª Edición, Año 1999

¹⁴ AMIS, Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros.

- Población Económicamente Activa

Rango (Miles de personas)	Calificación
$X > 200$	5
$150 < X \leq 200$	4
$75 < X \leq 150$	3
$25 < X \leq 75$	2
$X \leq 25$	1

- Industrias Instaladas

Rango (Industrias)	Calificación
$X > 1,000$	5
$700 < X \leq 1,000$	4
$500 < X \leq 700$	3
$200 < X \leq 500$	2
$X \leq 200$	1

- Vehículos en circulación

Rango (Vehículos registrados)	Calificación
$X > 75,000$	5
$50,000 < X \leq 75,000$	4
$30,000 < X \leq 50,000$	3
$20,000 < X \leq 30,000$	2
$X \leq 20,000$	1

- Casas habitación

Rango (Miles de casas)	Calificación
$X > 100$	5
$70 < X \leq 100$	4
$40 < X \leq 69$	3
$25 < X \leq 39$	2
$X \leq 25$	1

Para obtener una calificación final global de la ciudad, se sumaron los resultados de estas 5 variables, aplicando la ponderación que a continuación se muestra a cada una de estas:

Ponderación.

Variable	Ponderación
Población económicamente activa	30%
Número de habitantes	25%
Número de automóviles	20%
Número de industrias	15%
Número de casas habitación	10%

La citada ponderación se realiza con base a las estrategias definidas para los próximos años en la compañía, es decir, las operaciones que se desean promover y los productos que se pretenden comercializar en cada caso se da mayor importancia a la de menor en forma descendente, es decir, el Comité Directivo de la compañía considera que la estrategia a seguir es crecer en el Seguro de Personas en Vida Individual, es por ello que la ponderación más alta es para la Población económicamente activa dándole un peso en valor cuantitativo del 30%, sobre esta misma lógica los demás casos hasta llegar a la introducción en forma gradual del producto líder en MAPFRE España: Casa Habitación (ponderación asignada del 10%), y que de la misma forma replicar en el mercado mexicano.

Estos últimos factores de ponderación se entenderán como una forma de tasar los intereses de una compañía a lo largo del proyecto, que poseen características de simpleza y obviedad, de tal forma que sean de total entendimiento para la estructura organizacional, en otras palabras, es solo una forma más sencilla de cuantificar los intereses de alta dirección.

Por lo tanto la calificación final de la ciudad se calcula como sigue:

	0.30 *	Calificación Población Económicamente Activa
	0.25 *	Calificación Población total
+	0.20 *	Calificación Automóviles en circulación
	0.15 *	Calificación Número de Industrias
	0.10 *	Calificación Casas habitación construidas
=	1.00	Calificación Global

Y de acuerdo a una estrategia de implantación geográfica se determinan parámetros para el resultado de la suma de calificaciones finales, a lo cual se proponen 4 tipos de ciudad:

Calificación	Tipo	Característica
De 4.5 a 5	AAA	Se trata de las principales ciudades de la República Mexicana cuyas dimensiones y características permiten la apertura de varias Gerencias de Desarrollo por ciudad.
De 3 a 4.4	A	Ciudades medianas con un potencial de mercado importante, se recomienda instalar una Gerencia de Desarrollo siempre y cuando se verifique que su área de influencia no se vea afectada por la presencia de otra Gerencia en alguna ciudad cercana.

Calificación	Tipo	Característica
De 1.5 a 2.9	B	Son ciudades pequeñas o con poca actividad económica, dentro de las cuales se puede encontrar un atractivo específico que justifique la apertura de una Gerencia de Desarrollo, como puede ser la presencia de algún productor importante en la plaza o la captación de algún negocio específico. La apertura de una Gerencia en estas ciudades dependerá del resultado del estudio de factibilidad que se haga para cada caso.
Menor a 1.5	C	Ciudades pequeñas con poca actividad económica y poco potencial de mercado en donde no se recomienda la apertura de una Gerencia de Desarrollo.

Una vez marcado estos parámetros o agrupaciones que regirán los criterios de asociación a seguir, se prosigue a aplicar un ejemplo basado en una "métrica" de la población que esta asociada a la mercadotécnica.

3.3. Resultados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las variables mencionadas, así como el resultado final de acuerdo a la ponderación establecida.

Las tablas presentan a las ciudades ordenadas alfabéticamente por el nombre del estado a excepción de la clasificación global, la cual presenta a las ciudades en orden decreciente según la calificación obtenida.

Se inicia ponderando la Población Total de las ciudades en cuestión, partiendo de reconocer el mercado a explotar en particular del seguro de Personas (Vida y Accidentes y Enfermedades), si recordamos que en nuestra ponderación Directiva es la que se le asignan por orden de importancia se debería inicializar el estudio con la Población Económicamente Activa por razones de ser este el mercado propicio para promover el seguro de Vida Individual partiendo de la base del seguro de protección familiar; más se decide comenzar con el conjunto más grande que es Total de habitantes que existen en el país es un tema de obviedad: el de empezar por el conjunto más grande y extenso, el cual, puede arrojar resultados más completos a partir de un orden básico de empezar de lo general a lo particular.

Por ejemplo:

La ciudad de Aguascalientes que pertenece a la Divisional de Occidente, posee 594.1 (miles) habitantes, a lo cual de acuerdo a la tabla se encuentra en el rango $500 < X \leq 1,000$, le corresponde una calificación de 4 en lo que corresponde a la variable de Población Total; por Población Económicamente Activa se le asigna con la misma lógica calificación de 5, otros 5 puntos en Número de Industrias por ciudad y finalmente 5 más por vehículos en circulación, dándole una Calificación Global de 4.75 promedio situándole en la posición número 8 en la tabla por importancia. Concluyendo que en esta ciudad en particular se permite la apertura de más de una Gerencia de Desarrollo sin que el Estudio de Viabilidad¹⁵ sea un requisito indispensable para ello.

¹⁵ Estudio de Viabilidad, se presenta dentro del cuerpo de los anexos del presente trabajo como un análisis mínimo requerido para implantar una oficina, que contempla la recolección de variables económicas y poblacionales de la plaza así como la potenciabilidad de la misma, es decir existencia de mercado y fuerza productora (agentes de seguros).

Población Total

Nº.	Ciudad	Estado	División	Nº. Habitantes (x1000)	Calificación
1	Aguascalientes	Aguascalientes	Occidente	594.1	4
2	Ensenada	Baja California	Noroeste	222.4	2
3	Mexicali	Baja California	Noroeste	549.8	4
4	Tijuana	Baja California	Noroeste	1,148.6	5
5	La Paz	Baja California Sur	Occidente	162.9	2
6	Campeche	Campeche	Sureste	190.8	2
7	Ciudad del Carmen	Campeche	Sureste	128.0	2
8	San Cristobal de las Casas	Chiapas	Sureste	112.4	2
9	Tapachula	Chiapas	Sureste	179.8	2
10	Tuxtla Gutiérrez	Chiapas	Sureste	424.6	3
11	Chihuahua	Chihuahua	Noroeste	657.8	4
12	Cuauhtémoc	Chihuahua	Noroeste	85.3	1
13	Delicias	Chihuahua	Noroeste	98.6	1
14	Ciudad Juárez	Chihuahua	Noroeste	1,187.2	5
15	Hidalgo del Parral	Chihuahua	Noroeste	98.8	1
16	Monclova	Coahuila	Noreste	192.5	2
17	Piedras Negras	Coahuila	Noreste	128.3	2
18	Saltillo	Coahuila	Noreste	562.5	4
19	Torreón	Coahuila	Noreste	502.9	4
20	Colima	Colima	Occidente	119.6	2
21	México	Distrito Federal	Metropolitana	18,262.6	5
22	Durango	Durango	Noreste	427.1	3
23	Celaya	Guanajuato	Occidente	277.7	3
24	Guanajuato	Guanajuato	Occidente	74.8	1
25	Irapuato	Guanajuato	Occidente	319.1	3
26	León	Guanajuato	Occidente	1,020.8	5
27	Salamanca	Guanajuato	Occidente	137.0	2
28	Acapulco	Guerrero	Metropolitana	620.6	4
29	Chilpancingo	Guerrero	Metropolitana	142.7	2
30	Iquala	Guerrero	Metropolitana	104.7	2
31	Pachuca	Hidalgo	Metropolitana	231.6	2
32	Tulancingo	Hidalgo	Metropolitana	94.6	1
33	Ciudad Guzmán	Jalisco	Occidente	82.8	1
34	Guadalajara	Jalisco	Occidente	3,503.5	5
35	Puerto Vallarta	Jalisco	Occidente	151.4	2
36	Toluca	México	Metropolitana	435.1	3
37	Apatzingán	Michoacán	Occidente	93.7	1
38	Morelia	Michoacán	Occidente	549.9	4
39	Uruapan	Michoacán	Occidente	225.8	2
40	Zamora	Michoacán	Occidente	122.8	2
41	Cuatla	Morelos	Metropolitana	138.9	2
42	Cuernavaca	Morelos	Metropolitana	327.1	3
43	Tapic	Nayarit	Occidente	265.8	3
44	Monterrey	Nuevo León	Noreste	3,075.2	5
45	Oaxaca	Oaxaca	Sureste	251.8	3
46	Atlixco	Puebla	Sureste	82.8	1

Nº.	Ciudad	Estado	División	Nº. Habitantes (x1000)	Calificación
47	Puebla	Puebla	Sureste	1,271.6	5
48	Tehuacán	Puebla	Sureste	204.5	2
49	Querétaro	Querétaro	Metropolitana	536.4	4
50	Can Cun	Quintana Roo	Sureste	397.1	3
51	Chetumal	Quintana Roo	Sureste	121.6	2
52	Ciudad Valles	San Luis Potosí	Noreste	105.7	2
53	San Luis Potosí	San Luis Potosí	Noreste	629.2	4
54	Culliacán	Sinaloa	Noroeste	540.8	4
55	Los Mochis	Sinaloa	Noroeste	200.9	2
56	Mazatlán	Sinaloa	Occidente	327.9	3
57	Ciudad Obregón	Sonora	Noroeste	250.7	3
58	Guaymas	Sonora	Noroeste	97.5	1
59	Hermosillo	Sonora	Noroeste	545.9	4
60	Navojoa	Sonora	Noroeste	98.1	1
61	Nogales	Sonora	Noroeste	156.8	2
62	San Luis Río Colorado	Sonora	Noroeste	126.6	2
63	Villahermosa	Tabasco	Sureste	330.8	3
64	Ciudad Mante	Tamaulipas	Noreste	80.5	1
65	Ciudad Victoria	Tamaulipas	Noreste	249.0	2
66	Matamoros	Tamaulipas	Noreste	376.2	3
67	Nuevo Laredo	Tamaulipas	Noreste	308.8	3
68	Reynosa	Tamaulipas	Noreste	403.7	3
69	Tampico	Tamaulipas	Noreste	295.4	3
70	Coatzacoalcos	Veracruz	Sureste	225.9	2
71	Córdoba	Veracruz	Sureste	133.8	2
72	Minatitlán	Veracruz	Sureste	109.1	2
73	Orizaba	Veracruz	Sureste	118.5	2
74	Poza Rica	Veracruz	Sureste	151.4	2
75	Tuxpan	Veracruz	Sureste	74.5	1
76	Veracruz	Veracruz	Sureste	411.5	3
77	Xalapa	Veracruz	Sureste	373.0	3
78	Mérida	Yucatán	Sureste	662.5	4
79	Fresnillo	Zacatecas	Noreste	97.0	1
80	Zacatecas	Zacatecas	Noreste	113.9	2

Fuente: Censo General de Población y Vivienda 2000 (INEGI)

Notas:

1) Cifras en miles.

2) En el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara se consideró la información de la zona conurbada.

Población Económicamente Activa

Nº.	Ciudad	Estado	División	Población Econ. Activa (x1000)	Calificación
1	Aguascalientes	Aguascalientes	Occidente	229.1	5
2	Ensenada	Baja California	Noroeste	84.6	3
3	Mexicali	Baja California	Noroeste	213.4	5
4	Tijuana	Baja California	Noroeste	430.4	5
5	La Paz	Baja California Sur	Occidente	67.1	2
6	Campeche	Campeche	Sureste	77.8	3
7	Ciudad del Carmen	Campeche	Sureste	47.3	2
8	San Cristobal de las Casas	Chiapas	Sureste	42.4	2
9	Tapachula	Chiapas	Sureste	67.4	2
10	Tuxtla Gutiérrez	Chiapas	Sureste	165.6	4
11	Chihuahua	Chihuahua	Noroeste	267.1	5
12	Cuauhtémoc	Chihuahua	Noroeste	31.0	2
13	Delicias	Chihuahua	Noroeste	38.4	2
14	Ciudad Juárez	Chihuahua	Noroeste	472.2	5
15	Hidalgo del Parral	Chihuahua	Noroeste	35.5	2
16	Monclova	Coahuila	Noreste	67.8	2
17	Piedras Negras	Coahuila	Noreste	45.7	2
18	Saltillo	Coahuila	Noreste	213.5	5
19	Torreón	Coahuila	Noreste	196.9	4
20	Colima	Colima	Occidente	48.7	2
21	México	Distrito Federal	Metropolitana	4,688.1	5
22	Durango	Durango	Noreste	153.3	4
23	Celaya	Guanajuato	Occidente	107.7	3
24	Guanajuato	Guanajuato	Occidente	28.5	2
25	Irapuato	Guanajuato	Occidente	116.0	3
26	León	Guanajuato	Occidente	401.3	5
27	Salamanca	Guanajuato	Occidente	46.1	2
28	Acapulco	Guerrero	Metropolitana	230.0	5
29	Chilpancingo	Guerrero	Metropolitana	54.7	2
30	Iguala	Guerrero	Metropolitana	39.7	2
31	Pachuca	Hidalgo	Metropolitana	95.5	3
32	Tulancingo	Hidalgo	Metropolitana	37.5	2
33	Ciudad Guzmán	Jalisco	Occidente	22.1	1
34	Guadalajara	Jalisco	Occidente	931.5	5
35	Puerto Vallarta	Jalisco	Occidente	63.9	2
36	Toluca	México	Metropolitana	163.0	4
37	Apatzingán	Michoacán	Occidente	33.6	2
38	Morelia	Michoacán	Occidente	213.3	5
39	Uruapan	Michoacán	Occidente	81.2	3
40	Zamora	Michoacán	Occidente	45.8	2
41	Cuautla	Morelos	Metropolitana	52.0	2
42	Cuernavaca	Morelos	Metropolitana	134.1	3
43	Tepic	Navarrit	Occidente	106.6	3
44	Monterrey	Nuevo León	Noreste	850.7	5
45	Oaxaca	Oaxaca	Sureste	102.7	3
46	Atlixco	Puebla	Sureste	28.9	2

Nº.	Ciudad	Estado	División	Población Econ. Activa (x1000)	Calificación
47	Puebla	Puebla	Sureste	491.8	5
48	Tehuacán	Puebla	Sureste	82.6	3
49	Querétaro	Querétaro	Metropolitana	217.9	5
50	Can Cun	Quintana Roo	Sureste	174.6	4
51	Chetumal	Quintana Roo	Sureste	47.7	2
52	Ciudad Valles	San Luis Potosí	Noreste	40.2	2
53	San Luis Potosí	San Luis Potosí	Noreste	242.2	5
54	Culliacán	Sinaloa	Noroeste	204.4	5
55	Los Mochis	Sinaloa	Noroeste	75.4	3
56	Mazatlán	Sinaloa	Occidente	128.1	3
57	Ciudad Obregón	Sonora	Noroeste	95.4	3
58	Guaymas	Sonora	Noroeste	37.2	2
59	Hermosillo	Sonora	Noroeste	213.1	5
60	Navojoa	Sonora	Noroeste	33.7	2
61	Nogales	Sonora	Noroeste	63.7	2
62	San Luis Río Colorado	Sonora	Noroeste	48.2	2
63	Villahermosa	Tabasco	Sureste	134.3	3
64	Ciudad Mante	Tamaulipas	Noreste	38.6	2
65	Ciudad Victoria	Tamaulipas	Noreste	97.9	3
66	Matamoros	Tamaulipas	Noreste	151.6	4
67	Nuevo Laredo	Tamaulipas	Noreste	115.9	3
68	Reynosa	Tamaulipas	Noreste	162.7	4
69	Tampico	Tamaulipas	Noreste	118.7	3
70	Coatzacoalcos	Veracruz	Sureste	87.1	3
71	Córdoba	Veracruz	Sureste	54.2	2
72	Minatitlán	Veracruz	Sureste	38.8	2
73	Orizaba	Veracruz	Sureste	45.2	2
74	Poza Rica	Veracruz	Sureste	56.3	2
75	Tuxpan	Veracruz	Sureste	28.3	2
76	Veracruz	Veracruz	Sureste	166.7	4
77	Xalapa	Veracruz	Sureste	155.4	4
78	Mérida	Yucatán	Sureste	272.4	5
79	Fresnillo	Zacatecas	Noreste	34.5	2
80	Zacatecas	Zacatecas	Noreste	44.1	2

Fuente: Censo General de Población y Vivienda 2000 (INEGI)

Notas:

1) Cifras en miles.

2) En el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara se consideró la información de la zona conurbada.

Número de Industrias Instaladas por ciudad

N°.	Ciudad	Estado	División	Industrias	Calificación
1	Aguascalientes	Aguascalientes	Occidente	1,250	5
2	Ensenada	Baja California	Noroeste	295	2
3	Mexicali	Baja California	Noroeste	650	3
4	Tijuana	Baja California	Noroeste	1,030	5
5	La Paz	Baja California Sur	Occidente	280	2
6	Campeche	Campeche	Sureste	311	2
7	Ciudad del Carmen	Campeche	Sureste	242	2
8	San Cristobal de las Casas	Chiapas	Sureste	194	1
9	Tapachula	Chiapas	Sureste	334	2
10	Tuxtla Gutiérrez	Chiapas	Sureste	584	3
11	Chihuahua	Chihuahua	Noroeste	981	4
12	Cuauhtémoc	Chihuahua	Noroeste	215	2
13	Delicias	Chihuahua	Noroeste	281	2
14	Ciudad Juárez	Chihuahua	Noroeste	1,283	5
15	Hidalgo del Parral	Chihuahua	Noroeste	202	2
16	Monclova	Coahuila	Noreste	263	2
17	Piedras Negras	Coahuila	Noreste	169	1
18	Saltillo	Coahuila	Noreste	917	4
19	Torreón	Coahuila	Noreste	1,203	5
20	Colima	Colima	Occidente	247	2
21	México	Distrito Federal	Metropolitana	21,824	5
22	Durango	Durango	Noreste	778	4
23	Celaya	Guanajuato	Occidente	751	4
24	Guanajuato	Guanajuato	Occidente	159	1
25	Irapuato	Guanajuato	Occidente	562	3
26	León	Guanajuato	Occidente	3,362	5
27	Salamanca	Guanajuato	Occidente	379	2
28	Acapulco	Guerrero	Metropolitana	629	3
29	Chilpancingo	Guerrero	Metropolitana	243	2
30	Iguala	Guerrero	Metropolitana	231	2
31	Pachuca	Hidalgo	Metropolitana	359	2
32	Tulancingo	Hidalgo	Metropolitana	259	2
33	Ciudad Guzmán	Jalisco	Occidente	160	1
34	Guadalajara	Jalisco	Occidente	6,695	5
35	Puerto Vallarta	Jalisco	Occidente	129	1
36	Toluca	México	Metropolitana	1,113	5
37	Apatzingán	Michoacán	Occidente	163	1
38	Morelia	Michoacán	Occidente	1,211	5
39	Uruapan	Michoacán	Occidente	726	4
40	Zamora	Michoacán	Occidente	348	2
41	Cuautla	Morelos	Metropolitana	303	2
42	Cuernavaca	Morelos	Metropolitana	694	3
43	Tepic	Nayarit	Occidente	671	3
44	Monterrey	Nuevo León	Noreste	4,988	5
45	Oaxaca	Oaxaca	Sureste	977	4

Nº.	Ciudad	Estado	División	Industrias	Calificación
46	Atlixco	Puebla	Sureste	247	2
47	Puebla	Puebla	Sureste	4,352	5
48	Tehuacán	Puebla	Sureste	623	3
49	Querétaro	Querétaro	Metropolitana	711	4
50	Can Cun	Quintana Roo	Sureste	174	1
51	Chetumal	Quintana Roo	Sureste	226	2
52	Ciudad Valles	San Luis Potosí	Noreste	288	2
53	San Luis Potosí	San Luis Potosí	Noreste	1,606	5
54	Culiacán	Sinaloa	Noroeste	707	4
55	Los Mochis	Sinaloa	Noroeste	324	2
56	Mazatlán	Sinaloa	Occidente	432	2
57	Ciudad Obregón	Sonora	Noroeste	507	3
58	Guaymas	Sonora	Noroeste	244	2
59	Hermosillo	Sonora	Noroeste	651	3
60	Navojoa	Sonora	Noroeste	151	1
61	Nogales	Sonora	Noroeste	181	1
62	San Luis Río Colorado	Sonora	Noroeste	153	1
63	Villahermosa	Tabasco	Sureste	408	2
64	Ciudad Mante	Tamaulipas	Noreste	144	1
65	Ciudad Victoria	Tamaulipas	Noreste	439	2
66	Matamoros	Tamaulipas	Noreste	396	2
67	Nuevo Laredo	Tamaulipas	Noreste	297	2
68	Reynosa	Tamaulipas	Noreste	384	2
69	Tampico	Tamaulipas	Noreste	841	4
70	Coatzacoalcos	Veracruz	Sureste	252	2
71	Córdoba	Veracruz	Sureste	443	2
72	Minatitlán	Veracruz	Sureste	238	2
73	Orizaba	Veracruz	Sureste	608	3
74	Poza Rica	Veracruz	Sureste	411	2
75	Tuxpan	Veracruz	Sureste	175	1
76	Veracruz	Veracruz	Sureste	796	4
77	Xalapa	Veracruz	Sureste	830	4
78	Mérida	Yucatán	Sureste	1,511	5
79	Fresnillo	Zacatecas	Noreste	202	2
80	Zacatecas	Zacatecas	Noreste	215	2

Fuente: Mercamétrica de 80 ciudades mexicanas (1997)

Notas:

1) Información de 1988

Número de vehículos en circulación

Nº.	Ciudad	Estado	División	Vehículos en circulación	Calificación
1	Aguascalientes	Aguascalientes	Occidente	112,974	5
2	Ensenada	Baja California	Noroeste	107,373	5
3	Mexicali	Baja California	Noroeste	223,901	5
4	Tijuana	Baja California	Noroeste	217,045	5
5	La Paz	Baja California Sur	Occidente	39,803	3
6	Campeche	Campeche	Sureste	36,506	3
7	Ciudad del Carmen	Campeche	Sureste	34,710	3
8	San Cristobal de las Casas	Chiapas	Sureste	15,909	1
9	Tapachula	Chiapas	Sureste	21,391	2
10	Tuxtla Gutiérrez	Chiapas	Sureste	51,138	4
11	Chihuahua	Chihuahua	Noroeste	147,009	5
12	Cuauhtémoc	Chihuahua	Noroeste	nd	nd
13	Delicias	Chihuahua	Noroeste	23,528	2
14	Ciudad Juárez	Chihuahua	Noroeste	280,487	5
15	Hidalgo del Parral	Chihuahua	Noroeste	24,076	2
16	Monclova	Coahuila	Noreste	56,900	4
17	Piedras Negras	Coahuila	Noreste	33,769	3
18	Saltillo	Coahuila	Noreste	85,812	5
19	Torreón	Coahuila	Noreste	123,839	5
20	Colima	Colima	Occidente	65,380	4
21	México	Distrito Federal	Metropolitana	2,628,781	5
22	Durango	Durango	Noreste	63,693	4
23	Celaya	Guanajuato	Occidente	44,859	3
24	Guanajuato	Guanajuato	Occidente	15,337	1
25	Irapuato	Guanajuato	Occidente	40,933	3
26	León	Guanajuato	Occidente	117,842	5
27	Salamanca	Guanajuato	Occidente	27,358	2
28	Acapulco	Guerrero	Metropolitana	58,319	4
29	Chilpancingo	Guerrero	Metropolitana	13,220	1
30	Iguala	Guerrero	Metropolitana	9,260	1
31	Pachuca	Hidalgo	Metropolitana	33,315	3
32	Tulancingo	Hidalgo	Metropolitana	11,618	1
33	Ciudad Guzmán	Jalisco	Occidente	15,681	1
34	Guadalajara	Jalisco	Occidente	518,878	5
35	Puerto Vallarta	Jalisco	Occidente	26,358	2
36	Toluca	México	Metropolitana	175,546	5
37	Apatzingán	Michoacán	Occidente	10,719	1
38	Morelia	Michoacán	Occidente	84,983	5
39	Uruapan	Michoacán	Occidente	26,213	2
40	Zamora	Michoacán	Occidente	27,027	2
41	Cuautla	Morelos	Metropolitana	48,414	3
42	Cuemavaca	Morelos	Metropolitana	120,886	5
43	Tepic	Nayarit	Occidente	40,324	3
44	Monterrey	Nuevo León	Noreste	466,189	5
45	Oaxaca	Oaxaca	Sureste	48,349	3
46	Atlixco	Puebla	Sureste	11,395	1

Nº.	Ciudad	Estado	División	Vehículos en circulación	Calificación
47	Puebla	Puebla	Sureste	281,780	5
48	Tehuacán	Puebla	Sureste	33,873	3
49	Querétaro	Querétaro	Metropolitana	79,009	5
50	Can Cun	Quintana Roo	Sureste	24,254	2
51	Chetumal	Quintana Roo	Sureste	23,911	2
52	Ciudad Valles	San Luis Potosí	Noreste	9,663	1
53	San Luis Potosí	San Luis Potosí	Noreste	102,089	5
54	Cullacán	Sinaloa	Noroeste	93,516	5
55	Los Mochis	Sinaloa	Noroeste	41,384	3
56	Mazatlán	Sinaloa	Occidente	44,365	3
57	Ciudad Obregón	Sonora	Noroeste	46,359	3
58	Guaymas	Sonora	Noroeste	24,022	2
59	Hermosillo	Sonora	Noroeste	85,875	5
60	Navojoa	Sonora	Noroeste	18,615	1
61	Nogales	Sonora	Noroeste	33,902	3
62	San Luis Río Colorado	Sonora	Noroeste	27,712	2
63	Villahermosa	Tabasco	Sureste	68,626	4
64	Ciudad Mante	Tamaulipas	Noreste	21,440	2
65	Ciudad Victoria	Tamaulipas	Noreste	27,355	2
66	Matamoros	Tamaulipas	Noreste	53,657	4
67	Nuevo Laredo	Tamaulipas	Noreste	53,691	4
68	Reynosa	Tamaulipas	Noreste	122,527	5
69	Tampico	Tamaulipas	Noreste	97,035	5
70	Coatzacoalcos	Veracruz	Sureste	47,860	3
71	Córdoba	Veracruz	Sureste	24,058	2
72	Minatitlán	Veracruz	Sureste	37,238	3
73	Orizaba	Veracruz	Sureste	26,285	2
74	Poza Rica	Veracruz	Sureste	26,998	2
75	Tuxpan	Veracruz	Sureste	11,591	1
76	Veracruz	Veracruz	Sureste	77,388	5
77	Xalapa	Veracruz	Sureste	69,255	4
78	Mérida	Yucatán	Sureste	128,684	5
79	Fresnillo	Zacatecas	Noreste	18,593	1
80	Zacatecas	Zacatecas	Noreste	36,576	3

Fuente: Mercamétrica de 80 ciudades mexicanas

Notas:

- 1) Información de 1992
- 2) Incluye autobuses, automóviles, camiones y motocicletas

Número de casas habitación

Nº.	Ciudad	Estado	División	Casas Habitación x1000	Calificación
1	Aguascalientes	Aguascalientes	Occidente	132.3	5
2	Ensenada	Baja California	Noroeste	57.4	3
3	Mexicali	Baja California	Noroeste	138.1	5
4	Tijuana	Baja California	Noroeste	278.2	5
5	La Paz	Baja California Sur	Occidente	40.1	3
6	Campeche	Campeche	Sureste	47.9	3
7	Ciudad del Carmen	Campeche	Sureste	30.3	2
8	San Cristobal de las Casas	Chiapas	Sureste	23.4	1
9	Tapachula	Chiapas	Sureste	43.6	3
10	Tuxtla Gutiérrez	Chiapas	Sureste	99.3	4
11	Chihuahua	Chihuahua	Noroeste	169.9	5
12	Cuauhtémoc	Chihuahua	Noroeste	22.0	1
13	Delicias	Chihuahua	Noroeste	25.1	2
14	Ciudad Juárez	Chihuahua	Noroeste	286.1	5
15	Hidalgo del Paraiso	Chihuahua	Noroeste	23.8	1
16	Monclova	Coahuila	Noreste	47.6	3
17	Piedras Negras	Coahuila	Noreste	31.0	2
18	Saltillo	Coahuila	Noreste	129.2	5
19	Torreón	Coahuila	Noreste	120.1	5
20	Colima	Colima	Occidente	29.7	2
21	México	Distrito Federal	Metropolitana	3,070.4	5
22	Durango	Durango	Noreste	98.9	4
23	Celaya	Guanajuato	Occidente	81.0	3
24	Guanajuato	Guanajuato	Occidente	16.1	1
25	Irapuato	Guanajuato	Occidente	65.4	3
26	León	Guanajuato	Occidente	197.3	5
27	Salamanca	Guanajuato	Occidente	30.7	2
28	Acapulco	Guerrero	Metropolitana	148.0	5
29	Chilpancingo	Guerrero	Metropolitana	32.1	2
30	Iguala	Guerrero	Metropolitana	24.1	1
31	Pachuca	Hidalgo	Metropolitana	56.7	3
32	Tulancingo	Hidalgo	Metropolitana	21.5	1
33	Ciudad Guzmán	Jalisco	Occidente	14.9	1
34	Guadalajara	Jalisco	Occidente	564.5	5
35	Puerto Vallarta	Jalisco	Occidente	36.5	2
36	Toluca	México	Metropolitana	99.7	4
37	Apatzingán	Michoacán	Occidente	20.2	1
38	Morelia	Michoacán	Occidente	125.3	5
39	Uruapan	Michoacán	Occidente	48.8	3
40	Zamora	Michoacán	Occidente	26.9	2
41	Cuautla	Morelos	Metropolitana	32.8	2
42	Cuernavaca	Morelos	Metropolitana	82.9	4
43	Tepic	Nayarit	Occidente	64.2	3
44	Monterrey	Nuevo León	Noreste	526.0	5
45	Oaxaca	Oaxaca	Sureste	59.7	3
46	Atlixco	Puebla	Sureste	18.9	1

Nº.	Ciudad	Estado	División	Casas Habitación x1000	Calificación
47	Puebla	Puebla	Sureste	301.2	5
48	Tehuacán	Puebla	Sureste	44.7	3
49	Querétaro	Querétaro	Metropolitana	121.9	5
50	Can Cun	Quintana Roo	Sureste	101.4	5
51	Chetumal	Quintana Roo	Sureste	30.0	2
52	Ciudad Valles	San Luis Potosí	Noreste	25.9	2
53	San Luis Potosí	San Luis Potosí	Noreste	144.1	5
54	Culiacán	Sinaloa	Noroeste	123.6	5
55	Los Mochis	Sinaloa	Noroeste	47.2	3
56	Mazatlán	Sinaloa	Occidente	81.6	4
57	Ciudad Obregón	Sonora	Noroeste	60.7	3
58	Guaymas	Sonora	Noroeste	24.0	1
59	Hermosillo	Sonora	Noroeste	133.2	5
60	Navoioa	Sonora	Noroeste	23.0	1
61	Nogales	Sonora	Noroeste	37.2	2
62	San Luis Río Colorado	Sonora	Noroeste	30.8	2
63	Villahermosa	Tabasco	Sureste	81.9	4
64	Ciudad Mante	Tamaulipas	Noreste	21.1	1
65	Ciudad Victoria	Tamaulipas	Noreste	61.0	3
66	Matamoros	Tamaulipas	Noreste	92.8	4
67	Nuevo Laredo	Tamaulipas	Noreste	73.1	4
68	Reynosa	Tamaulipas	Noreste	98.9	4
69	Tampico	Tamaulipas	Noreste	77.1	4
70	Coatzacoalcos	Veracruz	Sureste	58.6	3
71	Córdoba	Veracruz	Sureste	33.1	2
72	Minatitlán	Veracruz	Sureste	28.0	2
73	Orizaba	Veracruz	Sureste	30.0	2
74	Poza Rica	Veracruz	Sureste	38.2	2
75	Tuxpan	Veracruz	Sureste	18.7	1
76	Veracruz	Veracruz	Sureste	111.7	5
77	Xalapa	Veracruz	Sureste	96.9	4
78	Mérida	Yucatán	Sureste	163.7	5
79	Fresnillo	Zacatecas	Noreste	21.5	1
80	Zacatecas	Zacatecas	Noreste	26.3	2

Fuente: Censo General de Población y Vivienda 2000 (INEGI)

Notas:

- 1) En el Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara se consideró la información de la zona conurbada.
- 2) Cifras en miles

Calificación Global

Nº.	Ciudad	Estado	División	Calificación Total	Gerencia Instalada	Observaciones
1	Tijuana	Baja California	Noroeste	5.00	SI	La importancia de la ciudad permite la apertura de varias Gerencias de Desarrollo en la plaza.
2	Ciudad Juárez	Chihuahua	Noroeste	5.00	SI	
3	México	Distrito Federal	Metropolitana	5.00	SI	
4	León	Guanajuato	Occidente	5.00	SI	
5	Guadalajara	Jalisco	Occidente	5.00	SI	
6	Monterrey	Nuevo León	Noreste	5.00	SI	
7	Puebla	Puebla	Sureste	5.00	SI	
8	Aguascalientes	Aguascalientes	Occidente	4.75	SI	
9	Morelia	Michoacán	Occidente	4.75	SI	
10	San Luis Potosí	San Luis Potosí	Noreste	4.75	SI	
11	Mérida	Yucatán	Sureste	4.75	SI	
12	Chihuahua	Chihuahua	Noroeste	4.60	SI	
13	Saltillo	Coahuila	Noreste	4.60	SI	
14	Querétaro	Querétaro	Metropolitana	4.60	SI	
15	Culiacán	Sinaloa	Noroeste	4.60	SI	
16	Mexicali	Baja California	Noroeste	4.45	SI	Las características de la ciudad resultan atractivas para la apertura de una Gerencia de Desarrollo validando esto con el estudio de factibilidad que se haga del caso en particular.
17	Torreón	Coahuila	Noreste	4.45	SI	
18	Hermosillo	Sonora	Noroeste	4.45	SI	
19	Acapulco	Guerrero	Metropolitana	4.25	SI	
20	Toluca	México	Metropolitana	4.10	SI	
21	Veracruz	Veracruz	Sureste	4.05	SI	
22	Durango	Durango	Occidente	3.75	SI	
23	Xalapa	Veracruz	Sureste	3.75	SI	
24	Reynosa	Tamaulipas	Noreste	3.65	SI	
25	Tampico	Tamaulipas	Noreste	3.65	SI	
26	Tuxtla Gutiérrez	Chiapas	Sureste	3.60	SI	
27	Cuernavaca	Morelos	Metropolitana	3.50	SI	
28	Matamoros	Tamaulipas	Noreste	3.45	SI	
29	Celaya	Guanajuato	Occidente	3.15	NO	
30	Oaxaca	Oaxaca	Sureste	3.15	SI	
31	Villahermosa	Tabasco	Sureste	3.15	SI	
32	Nuevo Laredo	Tamaulipas	Noreste	3.15	SI	
33	Ensenada	Baja California	Noroeste	3.00	SI	
34	Irapuato	Guanajuato	Occidente	3.00	NO	
35	Tepec	Nayarit	Occidente	3.00	SI	
36	San Juan	Quintana Roo	Sureste	3.00	SI	
37	Ciudad Obregón	Sonora	Noroeste	3.00	SI	

Nº.	Ciudad	Estado	División	Calificación Total	Gerencia Instalada	Observaciones
38	Mazatlán	Sinaloa	Occidente	2.95	SI	Las características de la ciudad requieren que la apertura de una Gerencia de Desarrollo se sujete a que se tenga detectado un nicho de mercado específico o negociada la captación de una fuerza de ventas importante. El potencial de la ciudad permite la apertura de una Gerencia de Desarrollo como máximo en cada plaza.
39	Tehuacán	Puebla	Sureste	2.75	NO	
40	Uruapan	Michoacán	Occidente	2.70	SI	
41	Campeche	Campeche	Sureste	2.60	NO	
42	Pachuca	Hidalgo	Metropolitana	2.60	SI	
43	Los Mochis	Sinaloa	Noroeste	2.60	SI	
44	Coatzacoalcos	Veracruz	Sureste	2.60	NO	
45	Monclova	Coahuila	Noreste	2.50	SI	
46	Colima	Colima	Occidente	2.40	SI	
47	Ciudad Victoria	Tamaulipas	Noreste	2.40	SI	
48	La Paz	Baja California Sur	Occidente	2.30	SI	
49	Ciudad del Carmen	Campeche	Sureste	2.20	NO	
50	Quautla	Morelos	Metropolitana	2.20	NO	
51	Minatitlán	Veracruz	Sureste	2.20	NO	
52	Zacatecas	Zacatecas	Noreste	2.20	NO	
53	Orizaba	Veracruz	Sureste	2.15	NO	
54	Tapachula	Chiapas	Sureste	2.10	NO	
55	Piedras Negras	Coahuila	Noreste	2.05	SI	
56	Nogales	Sonora	Noroeste	2.05	NO	
57	Salamanca	Guanajuato	Occidente	2.00	NO	
58	Zamora	Michoacán	Occidente	2.00	SI	
59	Chetumal	Quintana Roo	Sureste	2.00	SI	
60	Córdoba	Veracruz	Sureste	2.00	SI	
61	Poza Rica	Veracruz	Sureste	2.00	SI	
62	Puerto Vallarta	Jalisco	Occidente	1.85	SI	
63	San Luis Río Colorado	Sonora	Noroeste	1.85	NO	
64	Chilpancingo	Guerrero	Metropolitana	1.80	NO	
65	Ciudad Valles	San Luis Potosí	Noreste	1.80	NO	
66	Delicias	Chihuahua	Noroeste	1.75	NO	
67	Iguala	Guerrero	Metropolitana	1.70	SI	
68	Hidalgo del Parral	Chihuahua	Noroeste	1.65	NO	
69	Guaymas	Sonora	Noroeste	1.65	NO	
70	San Cristobal de las Casas	Chiapas	Sureste	1.55	NO	
71	Ciudad Mante	Tamaulipas	Noreste	1.50	NO	
72	Tulancingo	Hidalgo	Metropolitana	1.45	NO	La ciudad no resulta atractiva para la apertura de Gerencias de Desarrollo.
73	Atlixco	Puebla	Sureste	1.45	NO	
74	Fresnillo	Zacatecas	Noreste	1.45	NO	
75	Guanajuato	Guanajuato	Occidente	1.30	NO	
76	Apatzingán	Michoacán	Occidente	1.30	NO	
77	Navojoa	Sonora	Noroeste	1.30	NO	
78	Tuxpan	Veracruz	Sureste	1.30	NO	
79	Cuauhtémoc	Chihuahua	Noroeste	1.25	NO	
80	Ciudad Guzmán	Jalisco	Occidente	1.00	NO	

Capitulo IV. Modelo de la Coordinación Regional.

Capítulo IV. Modelo de la Coordinación Regional.

En los capítulos anteriores se establece una forma de evaluar donde colocar un punto de venta que después se comparará con la red comercial existente punto a punto lugar a lugar; más es ya evidente destacar que estos puntos comerciales llamados Gerencias de Desarrollo deben ser supervisados por una figura, que por el organigrama (marcado como Org. 1.4.1.), le toca el turno al Coordinador Regional, quien fungirá en esta función.

Del Coordinador Regional será el principal interés el asegurar que el proyecto sea comercialmente viable y, hasta donde sea posible, que esté provisto de las condiciones y recursos necesarios para triunfar. Las principales áreas de trabajo a este nivel son:

- Asegurar la satisfactoria definición de proyecto (al cual incluye el contenido técnico tanto de costos como de los requerimientos calendarizados).
- Preparación para la operación y el mantenimiento.
- Preparación para las ventas y la comercialización.
- Asegurar las estructuras apropiadas de organización y de sistemas, tanto para el proyecto como para las operaciones.
- Facilitar las relaciones con grupos importantes del exterior tales como gubernamentales y grupos comunitarios, con instituciones financieras y con el medio.
- Asegurar la fuerza del trabajo, apropiadamente capacitada, tanto para el proyecto como para las operaciones futuras.

4.1. Descripción y funciones del Coordinador Regional.

El Coordinador Regional es el representante comercial en un área geográfica específica, cuyas atribuciones son definidas por la Comisión Territorial a la cual reporta.

Sus principales funciones son las que a continuación se indican:

- Desarrollar mercados específicos a través del reclutamiento, selección y desarrollo de redes comerciales.
- Brindar las facilidades comerciales y operativas a la red comercial bajo su responsabilidad.

-
- Cumplir con el presupuesto comercial de emisión y cobranza de su región territorial.
 - Coordinar los programas de capacitación para su red.
 - Ser un vínculo de comunicación entre la fuerza de ventas y la Compañía.
 - Facilitar la comunicación comercial, operativa e institucional con la fuerza de ventas.

4.2. Perfil del Coordinador Regional.

Dado que el Coordinador Regional es el representante de Mapfre Tepeyac en su zona, a continuación se detallan las características con las que debe contar para un óptimo desempeño de sus funciones (correcto alcance en metas de su correspondiente presupuesto de ventas):

Habilidades

- Para relacionarse con la gente Alta
- Comerciales Alta
- Liderazgo Alta
- De gestión Mediana
- Orientación al cliente Alta
- Iniciativa Alta

Capacidades

- Análisis Mediana
- Visión de negocio Alta
- Planeación y organización Mediana
- Negociación Alta
- Para asumir riesgos Mediana
- Creatividad Mediana

Conocimientos

- | | |
|------------------------|-----------------------|
| • Técnicos en seguros | Generales intermedios |
| • Manejo de siniestros | Deseable |
| • Cultura General | Mediana |
| • Manejo de Office | Indispensable |

Experiencia previa

- | | |
|---|------------------------------|
| • En puestos gerenciales | Indispensable, mínima 1 año |
| • En seguros | Deseable, mínimo 1 año |
| • En áreas comerciales | Indispensable, mínima 2 años |
| • En empresas de servicio / financieras | Indispensable, mínima 2 años |

Estudios y edad

- | | |
|---------------------------|---------------|
| • Profesionales | Indispensable |
| • Cursos de actualización | Deseable |
| • Postgrado | Deseable |
| • Edad | >25 años |

Este perfil se trasladará al área de Recursos Humanos para su selección y recluta.

4.3. Esquema de compensación.

Dado que el puesto de Coordinador Regional implica principalmente funciones comerciales y su resultado esta determinado por el cumplimiento de su presupuesto de ventas, el esquema de compensación de este puesto se debe de componer de una parte fija, la cual de debe de ser suficiente para solventar las necesidades básicas de la persona que ocupe el puesto, de tal forma que no exista preocupación y distracción por estas.

Adicionalmente y con el fin de buscar una fuerte motivación hacia el cumplimiento del presupuesto de ventas previamente establecido, debe de existir una parte variable en el sueldo que será un porcentaje sobre las primas cobradas por los conductos de ventas asignados a la Coordinación Regional.

Por tal motivo, el esquema de compensación tendrá una composición como la que a continuación se detalla:

Sueldo Nominal	De \$ 15,000 a \$ 30,000
Prestaciones	De \$ 7,500 a \$ 15,000
Bono variable mensual	Deberá de ser un porcentaje sobre la prima mensual cobrada de la Coordinación Regional y representará hasta un 75% adicional al sueldo fijo.

4.4. Costo de apertura de una Coordinación Regional.

Para determinar el costo de apertura de una Coordinación Regional se pensó que ésta se ubicará en un inmueble específico para dicha Coordinación, es decir que no compartirá las instalaciones con ninguna Gerencia de Desarrollo, lo cual es el escenario más desfavorable en costos.

La apertura para la coordinación de 60 metros cuadrados, se estimó en alrededor de \$ 268,450 cifra que se compone de los siguientes conceptos:

Concepto	Importe ¹⁶
Renta inmueble	\$15,000
Remodelación inmueble ¹⁷	\$ 150,000
Mobiliario	\$ 48,750
Equipo cómputo y comunicación	\$ 50,000
Otros gastos	\$ 4,700
Total	\$ 268,450

En caso de que la Coordinación Regional se ubique dentro de las instalaciones asignadas a una Gerencia de Desarrollo, el costo de apertura se podría ver disminuido, lo que implicaría un beneficio para la relación prima – gasto.

¹⁶ Importes promedio mensualizados, se propone en una siguiente etapa zonificar estos costos de la misma manera que las coordinaciones, pero no se cuenta por el momento con información a ese detalle.

¹⁷ Remodelación inmueble es pagadera solo al inicio del proyecto por lo cual al anualizar el costo es necesario considerarle una vez o restarle

4.5. Costo de operación.

Con la estructura planteada anteriormente, se calcula que un mes de operación costaría \$ 69,450 lo que implica un costo anual de \$ 833,400 que está compuesto por los siguientes conceptos:

Concepto	Importe Mensual	Importe Anual	Observaciones
Renta	\$ 7,500	\$ 90,000	
Insumos	\$ 8,450	\$ 101,400	
Viáticos	\$ 4,000	\$ 48,000	Considera 2 visitas a su zona por mes
Sueldo fijo Coordinador	\$ 22,500	\$ 270,000	Considera 50% de prestaciones
Sueldo variable Coordinador	\$ 17,000	\$ 240,000	Promedio (*)
Sueldo secretaria	\$ 10,000	\$ 120,000	Considera 80% de prestaciones
Totales	\$69,450	\$869,400	

(*) Considera un bono de 0.5% sobre una cobranza mensual promedio de \$ 3,300,000

4.6. Modelo de primas captadas por Coordinación Regional.

Primas nuevas.

Para que la operación de la coordinación resulte rentable, se establece el presupuesto ideal de primas nuevas a captar que debe tener en los próximos 5 años, partiendo de los siguientes supuestos:

1. El crecimiento de la producción de la coordinación regional, será al menos de la misma proporción que el establecido para el total de la empresa.
2. En su primer año de operación deberá captar primas nuevas por \$ 8,000,000, que equivalen a tres Gerencias de Desarrollo y 1 agente con convenio u otras combinaciones similares.
3. Conservará un 85% de esta cartera en los años subsecuentes.

A continuación se muestra la proyección propuesta de crecimiento en primas netas emitidas¹⁸:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Prima Neta Emitida*	8,000.00	9,200.00	10,580.00	11,638.00	12,801.80	52,219.80

* Se considera crecimientos brutos del mercado

Conservación de primas.

La cartera y fuerza de ventas existente también deberá de ser asignada y atendida por las Coordinaciones Regionales de tal forma que se incremente su conservación.

Se propone que cada Coordinación Regional maneje un promedio de \$50,000,000 de prima emitida anual la cual con su labor de gestión deberá de incrementar los índices de conservación y promover el crecimiento de dicha cartera.

Actualmente existen Coordinaciones que no alcanzan una prima emitida de \$50,000,000 en su región, no obstante se propone que reubiquen en ciudades importantes que tienen el potencial para alcanzar esta cifra. En estos casos habrá que modificar el esquema de compensación del Coordinador a fin de que resulte atractivo y motivante para alcanzar sus metas. Se deberá de estudiar cada caso en particular.

4.7. Relación prima emitida / gasto.

A continuación se muestra una proyección de la relación que deberán tener los gastos de la Coordinación Regional contra las primas netas emitidas (nuevas y de conservación).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Prima Neta Emitida*	8,000.00	9,200.00	10,580.00	11,638.00	12,801.80	52,219.80
Costos fijos A	268.45	124.37	130.59	137.12	143.98	804.51
Costos de operación B	86.40	90.72	95.26	100.02	105.02	477.41
Costos Totales A+B**	354.85	215.09	225.85	237.14	249.00	1,281.93
% de Costos Total sobre Prima Neta Emitida	4.4%	2.3%	2.1%	2.0%	1.9%	2.5%

* Se considera crecimientos brutos del mercado

** Se plantea un INPC promedio del 5% anual

Cifras en miles.

¹⁸ Primas Netas Emitidas, en el sector de seguros, se refieren al resultado de restar a la prima total emitida los correspondientes impuestos, recargos por financiamiento y derechos de póliza.

4.8. Propuesta de apertura de Coordinaciones Regionales.

Para realizar esta distribución se toman en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Importancia de la ciudad:** Esta debe tener una calificación superior a 2 según el análisis presentado en el capítulo 2 de este documento.
2. **Prima emitida asignada a la coordinación:** Se propone que al menos, cada Coordinación maneje \$ 50,000,000 de prima emitida anual de conservación.
3. **Área de influencia:** Distancia hacia las ciudades que conformarán su territorialidad.

Con base en estos criterios, a continuación se presenta una propuesta gráfica de distribución de las Coordinaciones Regionales dentro del territorio nacional:

Propuesta de distribución de Coordinaciones Regionales



Propuesta de Distribución de las Coordinaciones Regionales: En esta se presentan las 80 ciudades más importantes del país, indicando en cuales de estas se cuenta con Coordinación Regional así como en las que se propone abrir una coordinación.

Propuesta de Distribución de las Coordinaciones Regionales

N°.	Estado	Ciudad	División	Calificación Total	Coordinación Regional Existente	Coordinación Regional Propuesta	Gerencias de Desarrollo		Convenios Especiales Existentes (*)
							Número	Prima Emitida (*)	
1	Baja California	Tijuana	Noroeste	5.00		1	1	21,379,559	
2	Chihuahua	Ciudad Juárez	Noroeste	5.00	1		1	5,666,163	
3	Distrito Federal	México	Metropolitana	5.00		3	18	322,165,632	245,281,809
4	Guanajuato	León	Occidente	5.00	1		1	8,239,595	5,040,549
5	Jalisco	Guadalajara	Occidente	5.00	1	1	7	76,478,809	167,119,448
6	Nuevo León	Monterrey	Noreste	5.00		2	4	82,365,548	102,061,665
7	Puebla	Puebla	Sureste	5.00		1	3	40,925,592	27,784,587
8	Aguascalientes	Aguascalientes	Occidente	4.75		1	1	23,512,174	2,255,663
9	Michoacán	Morelia	Occidente	4.75	1		1	8,950,581	1,605,136
10	San Luis Potosí	San Luis Potosí	Noreste	4.75		1	1	5,735,599	7,031,559
11	Yucatán	Mérida	Sureste	4.75	1		2	8,904,768	3,076,463
12	Chihuahua	Chihuahua	Noroeste	4.60		1	1	12,435,810	
13	Coahuila	Saltillo	Noreste	4.60			1	16,337,287	
14	Querétaro	Querétaro	Metropolitana	4.60		1	1	9,319,322	
15	Sinaloa	Culiacán	Noroeste	4.60			1	10,923,552	45,075
16	Baja California	Mexicali	Noroeste	4.45			1	2,945,144	
17	Coahuila	Torreón	Noreste	4.45		1	1	15,456,080	
18	Sonora	Hermosillo	Noroeste	4.45	1		1	4,449,346	
19	Guerrero	Acapulco	Metropolitana	4.25		1	1	5,553,710	
20	México	Toluca	Metropolitana	4.10		1	1	10,638,655	
21	Veracruz	Veracruz	Sureste	4.05	1		2	22,737,204	23,716,952
22	Durango	Durango	Occidente	3.75			1	7,772,854	
23	Veracruz	Xalapa	Sureste	3.75			1	6,214,673	1,375,775
24	Tamaulipas	Reynosa	Noreste	3.65			1	18,171,224	
25	Tamaulipas	Tampico	Noreste	3.65		1	1	12,065,090	
26	Chiapas	Tuxtla Gutiérrez	Sureste	3.60	1		1	8,881,388	4,138,941
27	Morelos	Cuernavaca	Metropolitana	3.50			1	25,790,541	
28	Tamaulipas	Matamoros	Noreste	3.45			1	5,982,428	4,607,872
29	Guanajuato	Celaya	Occidente	3.15			0		
30	Oaxaca	Oaxaca	Sureste	3.15		1	1	3,494,052	
31	Tabasco	Villahermosa	Sureste	3.15		1	1	7,223,800	
32	Tamaulipas	Nuevo Laredo	Noreste	3.15			1	9,334,707	3,339,547
33	Baja California	Ensenada	Noroeste	3.00			1	3,541,911	
34	Guanajuato	Irapuato	Occidente	3.00			0		
35	Navarro	Tepec	Occidente	3.00			2	14,230,824	
36	Quintana Roo	Cancún	Sureste	3.00			1	6,626,448	
37	Sonora	Ciudad Obregón	Noroeste	3.00			1	10,619,814	
38	Sinaloa	Mazatlán	Occidente	2.95	1		1	6,931,234	4,035,572
39	Puebla	Tehuacán	Sureste	2.75			0		
40	Michoacán	Uruapan	Occidente	2.70			1	2,896,812	1,954,873
41	Campeche	Campeche	Sureste	2.60			0		
42	Hidalgo	Pachuca	Metropolitana	2.60			1	3,139,974	
43	Sinaloa	Los Mochis	Noroeste	2.60			1	5,999,735	
44	Veracruz	Coatzacoalcos	Sureste	2.60			0		
45	Coahuila	Monclova	Noreste	2.50			1	1,750,322	176,475
46	Colima	Colima	Occidente	2.40	1		1	3,825,080	4,117,373
47	Tamaulipas	Ciudad Victoria	Noreste	2.40			1	18,662,410	
48	Baja California Sur	La Paz	Occidente	2.30			1	3,138,754	
49	Campeche	Ciudad del Carmen	Sureste	2.20			0		
50	Morelos	Cuahtla	Metropolitana	2.20			0		
51	Veracruz	Minatitlán	Sureste	2.20			0		
52	Zacatecas	Zacatecas	Noreste	2.20			0		
53	Veracruz	Orizaba	Sureste	2.15			0		
54	Chiapas	Tapachula	Sureste	2.10			0		6,523,760
55	Coahuila	Piedras Negras	Noreste	2.05			1	16,236,970	
56	Sonora	Nochales	Noroeste	2.05			0		
57	Guanajuato	Salamanca	Occidente	2.00			0		
58	Michoacán	Zamora	Occidente	2.00			1	12,864,709	574,865
59	Quintana Roo	Chetumal	Sureste	2.00			1	4,268,114	
60	Veracruz	Córdoba	Sureste	2.00			1	5,960,024	

N°.	Estado	Ciudad	División	Calificación Total	Coordinación Regional Existente	Coordinación Regional Propuesta	Gerencias de Desarrollo		Convenios Especiales Existentes (*)
							Número	Prima Emitida (*)	
61	Veracruz	Poza Rica	Sureste	2.00			1	5,410,785	
62	Jalisco	Puerto Vallarta	Occidente	1.85			1	14,995,983	
63	Sonora	San Luis Río Colorado	Noroeste	1.85			0		
64	Guerrero	Chilpancingo	Metropolitana	1.80			0		
65	San Luis Potosí	Ciudad Valles	Noreste	1.80			0		
66	Chihuahua	Delicias	Noroeste	1.75			0		
67	Guerrero	Iquala	Metropolitana	1.70			1	2,323,026	
68	Chihuahua	Hidalgo del Parral	Noroeste	1.65			0		
69	Sonora	Guaymas	Noroeste	1.65			0		
70	Chiapas	San Cristobal de las Casas	Sureste	1.55			0		
71	Tamaulipas	Ciudad Mante	Noreste	1.50			0		
72	Hidalgo	Tulancingo	Metropolitana	1.45			0		
73	Puebla	Atlixco	Sureste	1.45			0		
74	Zacatecas	Fresnillo	Noreste	1.45			0		
75	Guanajuato	Guanajuato	Occidente	1.30			0		
76	Michoacán	Apatzingán	Occidente	1.30			0		
77	Sonora	Navojoa	Noroeste	1.30			0		
78	Veracruz	Tuxpan	Sureste	1.30			0		
79	Chihuahua	Cuauhtémoc	Noroeste	1.25			0		
80	Jalisco	Ciudad Guzmán	Occidente	1.00			0		
Total					10	17	81	963,473,820	615,863,959

(*) Cifras proyectadas a Diciembre de 2002

A continuación se presentan las ciudades que serán atendidas por la Coordinación así como las primas actuales existentes en cada ciudad asignada, correspondientes a Gerencias de Desarrollo y agentes con convenio especial¹⁹.

Area de influencia de las Coordinaciones Regionales

Coordinación Regional	División	Numero de Coordinaciones	Ciudades Atendidas	Prima Actual (GD y Convenios)
Distrito Federal	Metropolitana	3	México	567,447,442
			Cuernavaca	25,790,541
			Pachuca	3,139,974
			Cuautla	0
			Tulancingo	0
Total Coordinación				696,377,957
Acapulco	Metropolitana	1	Acapulco	5,553,710
			Chilpancingo	0
			Iguala	2,323,026
Total Coordinación				7,876,736
Toluca	Metropolitana	1	Toluca	10,638,655
			Metepec	
			Lerma	
			Atacomulco	
Total Coordinación				10,638,655
Querétaro	Metropolitana	1	Querétaro	9,319,322
			Salamanca	0
Total Coordinación				9,319,322
Monterrey	Noreste	2	Monterrey	184,427,213
			Saltillo	16,337,287
			Reynosa	18,171,224
			Matamoros	10,590,300
			Nuevo Laredo	12,674,254
			Monclova	1,928,797
			Ciudad Victoria	18,662,410
			Piedras Negras	16,236,970
Total Coordinación				279,026,455
San Luis Potosí	Noreste	1	San Luis Potosí	12,767,158
			Zacatecas	0
			Ciudad Valles	0
			Fresnillo	0
Total Coordinación				12,767,158
Tampico	Noreste	1	Tampico	12,065,090
			Ciudad Mante	0
			Ciudad Madero	0
			Tuxpan	0
Total Coordinación				12,065,090
Torreón	Noreste	1	Torreón	15,456,080
Total Coordinación				15,456,080
Tijuana	Noroeste	1	Tijuana	21,379,559
			Mexicali	2,945,144
			Ensenada	3,541,911
Total Coordinación				27,866,614
Ciudad Juárez	Noroeste	1	Ciudad Juárez	5,666,163
Total Coordinación				5,666,163
Chihuahua	Noroeste	1	Chihuahua	12,435,810
			Delicias	0
			Hidalgo del Parral	0
			Cuauhtemoc	0
Total Coordinación				12,435,810

¹⁹ Agente con Convenio, es aquel agente de seguros que realiza además de la firma de su contrato mercantil hacia la compañía de seguros, un compromiso de ventas condicionado a un X porcentaje sobre los alcances de los mismos, como beneficio adicional sobre su comisión

Coordinación Regional	División	Numero de Coordinaciones	Ciudades Atendidas	Prima Actual (GD y Convenios)
Hermosillo	Noroeste	1	Hermosillo	4,449,346
			Ciudad Obregón	10,619,814
			Nogales	0
			San Luis R. Colorado	0
			Guaymas	0
			Navojua	0
Total Coordinación				15,069,160
León	Occidente	1	León	13,280,144
			Aguascalientes	25,767,836
			Celaya	0
			Irapuato	0
			Guanajuato	0
Total Coordinación				39,047,981
Guadalajara	Occidente	2	Guadalajara	243,598,257
			Tepic	14,230,824
			Puerto Vallarta	14,995,983
			Ciudad Guzmán	0
Total Coordinación				272,825,064
Morelia	Occidente	1	Morelia	10,555,717
			Uruapan	4,851,685
			Zamora	13,439,574
			Apatzingán	0
Total Coordinación				28,846,976
Mazatlán	Occidente	1	Mazatlán	10,966,806
			Culiacán	10,968,626
			Durango	7,772,854
			Los Mochis	5,999,735
			La Paz	3,138,754
Total Coordinación				38,846,776
Colima	Occidente	1	Colima	7,942,454
Total Coordinación				7,942,454
Puebla	Sureste	1	Puebla	68,710,179
			Tehuacán	0
			Atlixco	0
Total Coordinación				68,710,179
Mérida	Sureste	1	Mérida	11,981,230
			Cancún	6,626,448
			Campeche	0
			Chetumal	4,268,114
Total Coordinación				22,875,793
Veracruz	Sureste	1	Veracruz	46,454,156
			Xalapa	7,590,448
			Orizaba	0
			Córdoba	5,960,024
			Poza Rica	5,410,785
Total Coordinación				65,415,413
Tuxtla Gutiérrez	Sureste	1	Tuxtla Gutiérrez	13,020,330
			Tapachula	6,523,760
			San Cristóbal de las Casas	0
Total Coordinación				19,544,090
Oaxaca	Sureste	1	Oaxaca	3,494,052
Total Coordinación				3,494,052
Villahermosa	Sureste	1	Villahermosa	7,223,800
			Coatzacoalcos	0
			Ciudad del Carmen	0
			Minatitlán	0
Total Coordinación				7,223,800
Total General		27		1,579,337,778

Capitulo V. Modelo de Gerencia de Desarrollo.

Capítulo V. Modelo de Gerencia de Desarrollo.

5.1. Estructura de la Gerencia de Desarrollo.

Una parte importante en el desarrollo de la empresa es la de ampliar la red de distribución, lo que implica la creación de Gerencias de Desarrollo²⁰ cuyo principal objetivo sea la de afiliar y formar agentes.

Esta etapa de la Gerencia se conoce como Novel y su estructura deberá de estar conformada por el Gerente de Desarrollo, quien se encargará de las labores de recluta, selección y capacitación de agentes, además de un asistente administrativo que será responsable de la administración de la oficina, así como de las labores operativas que dan soporte a la fuerza de ventas, y apoyado con un mensajero.



5.2. Perfil del Gerente de Desarrollo.

A continuación se describen las características definidas por el Departamento de Marketing del Área de Organización Territorial (ventas), que debe reunir el candidato a Gerente de Desarrollo a fin de que cuente con el máximo potencial para el desempeño de su función:

Habilidades

- Para relacionarse con la gente Alta
- Comerciales Alta
- Liderazgo Alta
- De gestión Mediana
- Iniciativa Alta
- Para transferir conocimientos Alta
- Orientación a resultados Alta

²⁰ La Gerencia de Desarrollo es una promotora de ventas supervisada por el Coordinador Regional (Org. 1.4.1)

Capacidades

- Análisis Mediana
- Visión de negocio Alta
- Planeación y organización Mediana
- Negociación Alta
- Para asumir riesgos Mediana
- Creatividad Alta
- Formación de equipos de trabajo Alta

Conocimientos

- Técnicos en seguros Generales intermedios
- Cultura General Alta
- Manejo de Office Indispensable

Experiencia previa

- En puestos ejecutivos Indispensable, mínima 3 años
- En seguros Indispensable, mínima 2 años
- En áreas comerciales Indispensable, mínima 2 años
- En empresas de servicio Indispensable, mínima 2 años

Estudios y edad

- Profesionales Deseable
- Cursos de actualización Deseable
- Postgrado Deseable
- Edad >30 años

5.3. Costo de apertura de una Gerencia de Desarrollo.

Dado que las Gerencias de Desarrollo son el canal institucional de Mapfre Tepeyac, es importante invertir lo suficiente a fin de habilitar el inmueble en donde se ubicará dicha Gerencia, cuidando en todo momento la imagen que se presente al público.

A continuación se indican los gastos que es necesario erogar en la apertura de una Gerencia de 120 metros cuadrados:

Concepto	Importe Mensual
Remodelación	\$300,000
Mobiliario	\$40,000
Publicidad	\$15,000
Gastos legales	\$3,000
Equipo de cómputo y comunicaciones	\$50,000
Total (Costo promedio)	\$408,000

5.4. Costo de operación de la Gerencia de Desarrollo.

Los principales ingresos de una Gerencia de Desarrollo son sin duda las compensaciones variables otorgadas sobre la prima cobrada del grupo de agentes reclutados por dicha Gerencia, lo cual se encuentra contemplado dentro de la prima de cada producto.

Sin embargo Mapfre Tepeyac incurre en ciertos gastos derivados de mantener la presencia en la plaza a través de la oficina que ocupa la Gerencia.

Dado que se pretende ampliar la fuerza de ventas existente mediante la recluta y formación de nuevos agentes, existe la implicación de que el Gerente no tendrá un ingreso suficiente los primeros meses de operación, situación que deberá suplirse con una ayuda de gastos mayor, misma que deberá disminuirse a razón de \$ 1,000 cada mes, hasta llegar a \$ 15,000 para dar oportunidad a que las compensaciones variables alcancen el volumen deseado, después del 5º año la proporción variable del 2% promedio por concepto de comisiones sostendrán ya los gastos fijos de la Gerencia a lo cual en el año 6 se retirará dicha ayuda fija.

A continuación se presentan los principales costos involucrados en una Gerencia de Desarrollo:

Concepto	Costo Mensual²¹	Costo Anual
Renta de oficina	\$ 13,500	\$ 162,000
Consumo electricidad	\$ 850	\$ 10,200
Consumo telefónico (Fast)	\$ 1,100	\$ 13,200
Valija / Mensajería	\$ 1,500	\$ 18,000
Papelería institucional	\$ 450	\$ 5,400
Ayuda fija	\$ 20,000	\$ 240,000
Total	\$ 37,400	\$ 448,800

5.5. Modelo de primas emitidas de la Gerencia de Desarrollo.

Una parte importante en el desarrollo de la empresa es la de ampliar la red de distribución, lo que implica la creación de Gerencias de Desarrollo cuyo principal objetivo sea la de afiliar y formar agentes noveles.

A continuación se presenta el modelo de presupuesto de primas emitidas para cada nueva Gerencia bajo los siguientes supuestos:

- a) Recluta de 12 agentes noveles por año.
- b) Deserción de agentes para el segundo año de operación del 50%.
- c) Deserción de agentes para el tercer año del 25% sobre los inicialmente reclutados y que prevalecen en la Gerencia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Agentes Noveles	12	18	21	24
Agentes independientes	1	2	2	3
Total agentes	13	20	23	27
Prima emitida (Millones)	\$ 2,597	\$ 6,980	\$ 11,530	\$ 17,427

²¹ Importes promedio mensualizados, se propone en una siguiente etapa zonificar estos costos de la misma manera que las coordinaciones, pero no se cuenta por el momento con información a ese detalle.

5.6. Modelo de primas y comisiones del Agente Novel.

Este busca equilibrar la composición de la cartera del agente novel de tal forma que tenga una emisión armónica entre autos, personas y daños, atacando únicamente el mercado individual y teniendo las siguientes consideraciones:

- a) Productos a vender del ramo de autos: Automóviles residentes.
- b) Productos a vender del ramo de daños: Seguhogar y Dinámica Familiar.
- c) Productos a vender del ramo de personas: Vida, Hospitalización Familiar y Recuperación Médica.
- d) Se tomó en cuenta la prima promedio de estos productos.

A continuación se muestra un modelo en el que se señala el crecimiento de la cartera que debe de tener un agente para que la labor de ventas le resulte atractiva y a su vez sea viable para la Gerencia de Desarrollo, combinando sus ingresos con el correspondiente plan de incentivos vigente para agente novel (de sobre comisión del 2% sobre prima neta cobrada).

Las cifras contempladas se refieren a un agente que ha concluido su proceso de capacitación y entrenamiento, y comienza su labor de manera independiente es decir sin el acompañamiento del Gerente de Desarrollo en campo, y además se establecen como cantidades mínimas requeridas para este agente sea rentable para MAPFRE Tepeyac, a partir del punto de equilibrio ingresos-egresos, por mencionar ejemplo:

Ventas mensuales²² de \$20,900 como mínimo dentro de su primer mes con una mezcla de cartera formada por:

- 3 pólizas de Automóviles con prima promedio de \$ 3,900.
- 2 pólizas de Recuperación Médica 15 con prima promedio de \$1,600.
- 2 pólizas de Seguhogar ó Dinámica Familiar con prima promedio de \$ 1,800.
- 2 pólizas de vida con prima promedio de \$ 1,200.

²² La mezcla de cartera en la venta puede variar más no así en el punto de equilibrio contable de mínimo de \$20,000 iniciales para todo agente novel en MAPFRE Tepeyac.

Siguiendo una proyección un cuanto o tanto lineal siguiendo la experiencia promedio de nuestros agentes noveles actuales podemos proyectar hasta el año 4 en un ejercicio aproximado:

DESARROLLO IDEAL DE LA CARTERA DE UN AGENTE NOVEL

Primer Año				
Mes	Pol.	PNE	PNC	Com.
1	5	20,900	-	-
2	6	23,600	4,180	450
3	8	30,900	20,368	2,230
4	7	26,300	23,915	2,924
5	8	32,200	28,945	4,006
6	9	35,700	26,322	3,212
7	10	44,700	30,042	3,666
8	9	38,100	34,516	4,503
9	11	48,200	39,528	4,762
10	9	38,100	36,594	4,385
11	11	50,600	42,328	5,462
12	11	47,500	37,026	4,334
	102	425,000	305,703	37,134
Prom.	9	35,417	25,475	3,094

Segundo Año				
Mes	Pol.	PNE	PNC	Com.
13	12	61,851	41,991	4,891
14	15	60,650	61,611	7,192
15	16	62,550	61,030	7,497
16	17	72,050	58,443	7,216
17	16	71,500	61,768	7,636
18	18	76,600	69,063	8,940
19	18	79,950	66,428	8,330
20	19	83,450	71,101	9,210
21	19	87,050	73,647	9,204
22	20	90,550	77,166	9,989
23	19	90,000	80,676	10,469
24	20	93,500	83,377	11,065
	205	929,701	806,300	101,638
Prom.	17	77,475	67,192	8,470

Tercer Año				
Mes	Pol.	PNE	PNC	Com.
25	18	93,308	85,363	11,056
26	23	90,574	92,761	11,109
27	25	93,690	91,197	11,493
28	26	111,070	87,398	11,071
29	25	109,460	93,193	11,812
30	29	118,400	106,391	14,142
31	28	125,562	102,026	13,133
32	30	131,302	110,404	14,690
33	30	137,206	115,781	14,886
34	32	142,946	121,552	16,174
35	31	141,336	127,308	16,961
36	32	147,076	131,610	17,925
	330	1,441,930	1,264,985	164,451
Prom.	27	120,161	105,415	13,704

Cuarto Año				
Mes	Pol.	PNE	PNC	Com.
37	30	154,761	187,386	27,714
38	39	147,137	153,236	18,470
39	41	151,936	148,097	18,661
40	44	182,801	141,864	17,964
41	42	180,569	151,567	19,222
42	49	195,649	175,055	23,282
43	49	212,338	168,156	21,701
44	51	221,178	183,023	24,392
45	51	230,270	195,378	25,296
46	54	239,109	204,265	27,279
47	52	236,878	213,130	28,491
48	55	245,717	219,800	29,980
	556	2,398,343	2,140,957	282,453
Prom.	46	199,862	178,413	23,538

Variables Consideradas

	Renovación			Incrementos de Prima			Crecimiento	
	1er Año	2 Año	3 Año	1er Año	2 Año	3 Año	1er Año	2 Año
Vida	60%	40%	30%	7%	5%	4%	40%	24%
A y E	70%	60%	55%	12%	11%	10%	40%	24%
Daños	50%	40%	30%	6%	5%	4%	40%	24%
Autos	50%	40%	30%	6%	5%	4%	50%	30%

Pol: Número de pólizas colocadas

PNE: Prima Neta Emitida

PNC: Prima Neta Cobrada

Com.: Comisiones promedio (variable de acuerdo a mezcla de cartera)

5.7. Propuesta de apertura de Gerencias de Desarrollo.

De acuerdo a los resultados obtenidos en este documento, a continuación se hace una propuesta de las Gerencias que son factibles abrir en las ciudades que presentan un área de oportunidad para esto.

La propuesta se refiere a aquellas Gerencias de Desarrollo que se sugiere abrir en el corto plazo, dependiendo del desarrollo de estas y el potencial de la plaza será necesario ir evaluando la apertura de nuevas Gerencias caso por caso.

Es importante señalar que en el caso de que se programe la apertura de más de una Gerencia de Desarrollo en la misma ciudad, será necesario esperar la consolidación de la primera Gerencia abierta, para proceder a la apertura de las subsecuentes bajo previa elaboración y justificación de los estudios de viabilidad²³ de la misma.

Distribución actual de Gerencias de Desarrollo y plazas propuestas para su apertura



Propuesta de Apertura de Gerencias de Desarrollo

Nº.	Ciudad	Estado	División	Calificación Total	Gerencias Instaladas	Gerencias Propuestas	Observaciones
1	Tijuana	Baja California	Noroeste	5.00	1	1	La importancia de la ciudad permite la apertura de varias Gerencias de Desarrollo en la plaza.
2	Ciudad Juárez	Chihuahua	Noroeste	5.00	1	1	
3	México	Distrito Federal	Metropolitana	5.00	18	3	
4	León	Guanajuato	Occidente	5.00	1	1	
5	Guadalajara	Jalisco	Occidente	5.00	7	2	
6	Monterrey	Nuevo León	Noreste	5.00	4	3	
7	Puebla	Puebla	Sureste	5.00	3	1	
8	Aguaascalientes	Aguaascalientes	Occidente	4.75	1	1	
9	Morelia	Michoacán	Occidente	4.75	1	1	
10	San Luis Potosí	San Luis Potosí	Noreste	4.75	1	1	
11	Mérida	Yucatán	Sureste	4.75	2	1	
12	Chihuahua	Chihuahua	Noroeste	4.60	1	1	
13	Saltillo	Coahuila	Noreste	4.60	1	1	
14	Querétaro	Querétaro	Metropolitana	4.60	1	1	
15	Otlacacán	Sinaloa	Noroeste	4.60	1	1	
16	Mexicali	Baja California	Noroeste	4.45	1		Las características de la ciudad resultan atractivas para la apertura de una Gerencia de Desarrollo validando esto con el estudio de factibilidad que se haga del caso en particular.
17	Torreón	Coahuila	Noreste	4.45	1		
18	Hermosillo	Sonora	Noroeste	4.45	2		
19	Acapulco	Guerrero	Metropolitana	4.25	1		
20	Toluca	México	Metropolitana	4.10	1	1	
21	Veracruz	Veracruz	Sureste	4.05	2	1	
22	Durango	Durango	Occidente	3.75	1		
23	Xalapa	Veracruz	Sureste	3.75	1		
24	Reynosa	Tamaulipas	Noreste	3.65	1		
25	Tampico	Tamaulipas	Noreste	3.65	1		
26	Tuxtla Gutiérrez	Chiapas	Sureste	3.60	1	1	
27	Quemavaca	Morelos	Metropolitana	3.50	1		
28	Matamoros	Tamaulipas	Noreste	3.45	1		
29	Celaya	Guanajuato	Occidente	3.15	0	1	
30	Oaxaca	Oaxaca	Sureste	3.15	1		
31	Villahermosa	Tabasco	Sureste	3.15	1	1	
32	Nuevo Laredo	Tamaulipas	Noreste	3.15	1		
33	Ensenada	Baja California	Noroeste	3.00	1		
34	Irapuato	Guanajuato	Occidente	3.00	0		
35	Tepic	Nayarit	Occidente	3.00	2		
36	Cancun	Quintana Roo	Sureste	3.00	1		
37	Ciudad Obregón	Sonora	Noroeste	3.00	1	1	

²³ El correspondiente estudio de viabilidad se encuentran anexos forman parte del cuerpo del presente documento.

Nº.	Ciudad	Estado	División	Calificación Total	Gerencias Instaladas	Gerencias Propuestas	Observaciones
38	Mazatlán	Sinaloa	Occidente	2.95	1		Las características de la ciudad requieren que la apertura de una Gerencia de Desarrollo se sujete a que se tenga detectado un nicho de mercado específico o negociada la captación de una fuerza de ventas importante. El potencial de la ciudad permite la apertura de una Gerencia de Desarrollo como máximo en cada plaza.
39	Tehuacán	Puebla	Sureste	2.75	0		
40	Uruapan	Michoacán	Occidente	2.70	1		
41	Campeche	Campeche	Sureste	2.60	0	1	
42	Pachuca	Hidalgo	Metropolitana	2.60	1		
43	Los Mochis	Sinaloa	Noroeste	2.60	1		
44	Coatzacoalcos	Veracruz	Sureste	2.60	0		
45	Monclova	Coahuila	Noreste	2.50	1		
46	Colima	Colima	Occidente	2.40	1		
47	Ciudad Victoria	Tamaulipas	Noreste	2.40	1		
48	La Paz	Baja California Sur	Occidente	2.30	1		
49	Ciudad del Carmen	Campeche	Sureste	2.20	0	1	
50	Cuautla	Morelos	Metropolitana	2.20	0		
51	Minatitlán	Veracruz	Sureste	2.20	0		
52	Zacatecas	Zacatecas	Noreste	2.20	0	1	
53	Orizaba	Veracruz	Sureste	2.15	0		
54	Tapachula	Chiapas	Sureste	2.10	0		
55	Piedras Negras	Coahuila	Noreste	2.05	1		
56	Nogales	Sonora	Noroeste	2.05	0		
57	Salamanca	Guanajuato	Occidente	2.00	0		
58	Zamora	Michoacán	Occidente	2.00	1		
59	Chetumal	Quintana Roo	Sureste	2.00	1		
60	Córdoba	Veracruz	Sureste	2.00	1		
61	Poza Rica	Veracruz	Sureste	2.00	1		
62	Puerto Vallarta	Jalisco	Occidente	1.85	1		
63	San Luis Río Colorado	Sonora	Noroeste	1.85	0		
64	Chilpancingo	Guerrero	Metropolitana	1.80	0	1	
65	Ciudad Valles	San Luis Potosí	Noreste	1.80	0		
66	Delicias	Chihuahua	Noroeste	1.75	0		
67	Iquala	Guerrero	Metropolitana	1.70	1		
68	Hidalgo del Parral	Chihuahua	Noroeste	1.65	0		
69	Guaymas	Sonora	Noroeste	1.65	0		
70	San Cristóbal de las Casas	Chiapas	Sureste	1.55	0		
71	Ciudad Mante	Tamaulipas	Noreste	1.50	0		
72	Tulancingo	Hidalgo	Metropolitana	1.45	0	La ciudad no resulta atractiva para la apertura de Gerencias de Desarrollo.	
73	Atlixco	Puebla	Sureste	1.45	0		
74	Fresnillo	Zacatecas	Noreste	1.45	0		
75	Guanajuato	Guanajuato	Occidente	1.30	0		
76	Apatzingón	Michoacán	Occidente	1.30	0		
77	Navojoa	Sonora	Noroeste	1.30	0		
78	Tuxpan	Veracruz	Sureste	1.30	0		
79	Quauhtémoc	Chihuahua	Noroeste	1.25	0		
80	Ciudad Guzmán	Jalisco	Occidente	1.00	0		
Total					82		30

Se concluye una basta y bien ubicada red comercial de Gerencias de desarrollo a excepción de cuatro lugares a implantar: Zacatecas, Celaya, Campeche y Chilpancingo, en lo cual se concentrará en implantar 30 oficinas más a las 82 ya existentes.

Conclusiones.

Conclusiones.

Dada las expectativas de crecimiento de Mapfre Tepeyac para los próximos años, el crecimiento de cartera debe de estar sustentado en ampliar la red de distribución existente e incluso en la apertura de nuevos canales de distribución.

Este esfuerzo de crecimiento difícilmente podría realizarse sin una figura tan importante como el Coordinador Regional.

Existen dos funciones principales que el Coordinador Regional debe de ejecutar y en las que se basa la apuesta de su presencia en la zona:

- a) La creación de fuerzas de ventas nuevas.
- b) La conservación de la cartera existente.

Se plantea una red de 27 Coordinaciones Regionales en todo el territorio nacional, con una zona Geográfica perfectamente delimitada, la cual se podrá ir fortaleciendo conforme se presenten las necesidades.

Un factor importante para el desempeño de los Coordinadores es la de incorporar una parte variable importante de su ingreso en función a los resultados obtenidos por su gestión. Se propone un salario fijo más una parte variable condicionada al alcance de su presupuesto a fin de mejorar su desempeño.

En cuanto a las Gerencias de Desarrollo, un avance importante de este documento es que se hace la identificación de las principales 80 ciudades del país en términos de población y economía, lo cual es una base muy sólida que apoya la toma de decisiones comerciales.

En una primera etapa se sugiere la apertura de 30 Gerencias de Desarrollo a corto plazo, la apertura de nuevas oficinas de este tipo deberá de estar sustentado en la evolución que tenga este canal de distribución a lo largo del tiempo, ya que esto implica una inversión muy importante que deberá de hacerse con cautela.

Sin duda el éxito de la empresa se sustenta en la conformación de una red de distribución amplia y eficiente, que acerque nuestros productos a los consumidores finales.

Evolución del proyecto en el tiempo.

Se distinguen tres niveles de profundidad en un estudio de evaluación de proyectos:

Al más simple se le llama "perfil", "gran visión" o "identificación de la idea", el cual se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a investigaciones de terreno.

El siguiente nivel se denomina "estudio de prefactibilidad" o "anteproyecto". Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

El nivel más profundo y final es conocido como "proyecto definitivo", contiene básicamente toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos finos. Aquí no sólo deben presentarse los canales de comercialización más adecuados para el producto, sino que deberá presentarse una lista de contratos de venta ya establecidos, se deben actualizar y preparar por escrito las cotizaciones de la inversión, presentar los planos arquitectónicos de la construcción, etcétera. La información presentada en el "proyecto definitivo" no debe alterar la decisión tomada respecto a la inversión, siempre que los cálculos hechos en el "anteproyecto" sean confiables y hayan sido bien evaluados.

Al implantar el proyecto definitivo implica presentar el mismo a la realidad, teniendo como primer contacto de la misma el Comité Territorial de las 5 Divisionales y se suscitaron en plano comercial las siguientes variables que aunque mínimas modificaron el proyecto inicial:

- Se presenta por el estudio plantear una gerencia de desarrollo en el estado de Zacatecas, más por la experiencia que la parte comercial otorga nos lleva a no concluir con la misma ya que solo existen 5 agentes en el área y trabajan con una empresa de seguros bajo un esquema de comisiones e incentivos que puede ser mejorable, sin embargo el grado de "lealtad" de estos agentes es superior en grado y forma al saberse monopolio en la zona; lo cual imposibilitó la consolidación del mismo en la zona.
- En San Luis Potosí se plantea 1 coordinación, lo cual de una forma similar a lo anterior complica la implantación, la existencia de un mercado enfocado a una compañía de seguros 100% regional llamado Seguros la Potosí, lo cual tendrá a llevar un cambio de estrategia un poco más lenta en esta área.

Al generar la información de primas emitidas a niveles ínfimos como es póliza agente y gastos con fines prácticos de elaborar la evaluación de de costo beneficio de cada gerencia de desarrollo y coordinación se detectaron errores de imputación de ingresos (primas emitidas) y problemas de conceptualización de egresos (sólo de gastos generales y locales) por cada centro generador del mismo, lo que conlleva a corregir y homologar el criterio para asignación de ingresos y egresos, lo que dio como resultado que la nueva reestructura comercial resultado de la implantación territorial se trasladara al Departamento Contable y se ampliara de ahí a las distintas áreas generadoras de información como son Presupuestos, Cobranzas e Información Financiera.

Los cambios derivados de dicha implantación territorial y estructura comercial en resumen ha llevado a la compañía a reaccionar de una forma más rápida y eficiente cualquier cambio exterior e interior que en ella exista, preparando así el soporte más viable para montar proyectos de la nueva tecnología (emisión remota) y de sistemas de computo que faciliten la comercialización de los productos de seguros.

Es importante también mencionar que con este planteamiento se realizará por etapas una migración implícita de una estructura organizacional Matricial a una Funcional, con el riesgo que conlleva en esta medida la compañía; el objetivo final es claro, es necesario mutar para alcanzar los presupuestos marcados y robustecer el equipo en la estructura más mínima funcional con capacitación y una administración por objetivos basada en modelos de registro inicial y los propios de gestión.

Este planteamiento aunque simple, conlleva a realizar grandes esfuerzos, entre ellos reconocer la mejora continua, y para esto es necesario crear una figura que se encargue de la correcta implantación del modelo, a lo cual es primordial en la etapa inicial y en el desarrollo de la creación de un departamento de Organización y Métodos; quien fungirá como arbitro y sinodal a lo largo del tiempo, dando continuidad y adaptando el modelo a las necesidades que lo adecuen a la realidad. Ya que hay que reconocer el devenir es lo único constante, el movimiento en el ámbito social y de empresas exigen una adecuada adaptación al medio, esa como en todos los estudios, la desventaja real de este proyecto su ubicación y rápida tropicalización a las necesidades de la compañía y mercado.

Por otro lado adecuar este modelo tiene en fondo una necesidad implícita no tratada en ningún capítulo de este trabajo, derivado de la especialización de funciones, que son resultado de adoptar una estructura funcional, ya que al plantear responsables y ejecutantes trata de conseguir especialistas en la función, en donde el sector de seguros se resumiría en crear una unidad comercial especializada soportada con un nivel operativo robusto, este último enfocado a líneas de producción eficientes, es decir, dar productos óptimos competitivos en el mercado con procesos de producción más eficaces poniendo el producto terminado o pólizas en cada regional, de tal forma que las unidades comerciales sólo sea su prioridad el expandir e implantar presencia Mapfre a lo largo y ancho del país, lo cual presupone:

- Alinear hardware y software actual en las coordinaciones regionales, apuntando a un centro de “maquila” o de suscripción /producción/captura de pólizas así como un pronto y expedito pago de siniestros.
- Robustecer los medios de comunicación y redes tecnológicas para alimentar este centro de producción.
- Establecer un programa de capacitación constante en las Coordinaciones Regionales enfocado a la comercialización de los productos y capacitación de su fuerza comercial.
- Y por último desarrollar programas paralelos de comercialización basados en redes específicas de ventas, la apología de toda compañía de seguros, la creación de agentes exclusivos de Mapfre, hoy por hoy es un cuanto o tanto idealista, debido al mercado tan competitivo, exigente y retraído por diversas razones económicas del país.

Estas últimas ideas son difíciles de poder presuponer que sean de fácil aplicación general para las demás compañías actuales en el mercado asegurador mexicano, ya que como recordaremos en el capítulo I, Mapfre es una Mutalidad y eso le da una visión distinta de no lucro y una seguridad de implantar este modelo que le da el tiempo, ya que a nivel internacional es la base de la misma durante 72 años de permanencia en este mercado.

Esta última aseveración es muy personal, en donde he oído a muchos estudiantes y profesionales decir: “tengo el conocimiento de todas las materias, pero ¿cómo desarrollo el trabajo?, ¿qué datos tengo que presentar y de qué manera debo hacerlo para convencer al inversionista de que este negocio es bueno?”, a lo que estoy seguro de que muchas buenas inversiones no se han hecho porque ha faltado el estudio, los datos y la evaluación convincente para quien quiere invertir.

Anexos.

a) Estudio económico de viabilidad de gerencia de desarrollo.

INFORMACION GENERAL	
FECHA DE SOLICITUD DE LA DIVISIONAL	05/06/2004
FECHA DE RECEPCION DE O.T.	(No llenar este recuadro)
DIVISION	METROPOLITANA REGIONAL ARQUIMEDES
NOMBRE DEL CANDIDATO PROPUESTO	HERMINIO GONZALEZ AGUILAR
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO	24/07/1957 MEXICO, D.F.
DOMICILIO PARTICULAR:	DOMINGO SABIO 24 COL. HACIENDA DE SAN JUAN, DELEGACION TLALPAN C.P. 14370 MEXICO, D.F.
R.F.C.	AUGH570724 A33
DOMICILIO FISCAL:	DOMINGO SABIO 24 COL. HACIENDA DE SAN JUAN, DELEGACION TLALPAN C.P. 14370 MEXICO, D.F.

LLENAR EL SIGUIENTE CUADRO SI EL CANDIDATO PROPUESTO ES UN AGENTE DE SEGUROS O PROMOTOR

FECHA DE ALTA EN SEGUROS TEPEYAC	TRAMITE CLAVE PROVISION
CLAVE DE AGENTE	0 ESTABLECIMIENTO EN LA PLAZA (AÑOS) 0
COMPAÑÍAS DE SEGUROS PARA LAS QUE TRABAJA EL AGENTE O PROMOTOR	MAPFRE TEPEYAC, S.A.
IMPORTE APROXIMADO EN PRIMA EMITIDA ANUAL DE TODOS LOS RAMOS	\$ -
PORCENTAJE DE COMPOSICION DE LA CARTERA DEL AGENTE POR RAMO (LLEGAR AL 100%)	
AUTOS	0% DAÑOS 0% VIDA 0% ACC. Y ENFER. 0%

LLENAR EL SIGUIENTE CUADRO SI EL CANDIDATO PROPUESTO ES PERSONAL COMERCIAL (GERENTE, SUPERVISOR, EJECUTIVO DE CUENTA, ETC.) Y PERTENECE A SEGUROS TEPEYAC O PROVIENE DE OTRA EMPRESA

TRABAJA ACTUALMENTE EN	1) MAPFRE TEPEYAC	SI -	NO -
	2) OTRA	SI -	NO -
CUAL ____ INICIA COMO GERENTE DE DESARROLLO			
ANTIGÜEDAD EN LA COMPAÑÍA		0	
PUESTO DESEMPEÑADO (ULTIMO AÑO)	GERENTE COMERCIAL CORREDOR		
EXPERIENCIA COMERCIAL			
25 AÑOS DE EXPERIENCIA EN SEGUROS, EN AREAS COMERCIALES, TECNICAS Y ADMINISTRATIVAS. EN GNP, SEGUROS AZTECA, AIG, PRINCIPAL. CORREDOR SERVICIOS ADMINISTRATIVOS BECA			

b) Estudio de costos de gerencia de desarrollo.

HERMINIO GONZALEZ AGUILAR

ANALISIS DE COSTOS										
CONCEPTO	1ER. AÑO		2DO. AÑO		3ER. AÑO		4TO. AÑO		5TO. AÑO	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
1 PRIMA EMITIDA	4,422,026	25%	5,527,533	15%	6,909,416	15%	8,636,770	10%	10,795,963	10%
2 COSTO DE GESTION INTERNA (DE OPERACIÓN)										
2.1. GASTOS DEL LOCAL (A)	516,011	12%	193,142	3%	212,456	3%	233,702	3%	257,072	2%
2.2. GASTOS DE INFORMÁTICA (B)	60,808	1%	25,500	0%	28,050	0%	30,855	0%	33,941	0%
2.3. GASTOS GENERALES (C)	71,828	2%	79,011	1%	86,912	1%	95,603	1%	105,163	1%
TOTAL GESTION INTERNA	648,647	15%	713,512	13%	784,863	5%	863,349	10%	949,684	9%
3 COSTO DE GESTION EXTERNA (DE ADQUISICIÓN)										
3.1. COMISIONES Y BONOS AGTES. (D)	130,268	3%	162,835	3%	203,544	3%	254,430	3%	318,038	3%
3.2. RETRIBUCIONES Y AYUDAS G.D. (E)	604,779	14%	665,496	13%	799,820	12%	919,793	11%	1,057,762	10%
3.3. OTROS G.TOS. DE ADQUISICION (F)	110,551	3%	138,188	3%	172,735	3%	215,919	3%	269,899	2.5%
TOTAL GESTION EXTERNA	845,598	19%	996,519	18%	1,176,099	17%	1,390,142	16%	1,645,698	15%
4 COSTO DE LA OPERACIÓN (G)	411,248	9%	514,061	9%	642,576	9%	803,220	9%	1,004,025	9.3%
5 TOTAL GASTO INTERNA Y EXTERNA	1,905,493	43%	2,224,091	40%	2,603,538	31%	3,056,711	35%	3,599,407	33%
6 SINIESTRALIDAD (A PRIMA DEVENGADA)										
6.1. COSTO NETO DE SINIESTRALIDAD	907,148		1,034,149		1,178,930		1,343,980		1,532,137	
7 TOTAL COSTOS	2,812,641	122%	3,258,240	58%	3,782,468	48%	4,400,691	51%	5,131,544	48%
8 RESULTADO (COSTOS Vs. P. EMITIDA)	1,609,385	64%	2,269,293	58%	3,126,949	55%	4,236,079	51%	5,664,419	48%
9 % RENTABILIDAD		36%		41%		45%		49%		52%

- (A) RENTA, REMODELACION DEL LOCAL, LUZ, LIMPIEZA, MANTENIMIENTO, IMPUESTO PREDI
 (B) REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EQUIPO, ARTICULOS DE COMPUTACION PARA FAST
 (C) PAPELERIA, MENSAJERIA, GASTOS LEGALES
 (D) DEL GRUPO DE AGENTES DE LA GERENCIA DE DESARROLLO.
 (E) POR LA ADMINISTRACION DE LA CARTERA DE AGENTES
 (F) PUBLICIDAD, CAPACITACION, PREMIOS, CONVENCIONES.
 (G) COSTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OPERACIÓN DE CENTRAL

RECLUTAMIENTO

1) AGENTES ACTIVOS EN LA PLAZA (INFORMACION ESTIMADA)

	NO.	% MERCADO CUBIERTO	PRIMA EMITIDA	PRINCIPALES RAMOS PROMOCIONADOS
a) CON SEGUROS TEPEYAC	0	0%	\$ -	
b) CON OTRAS COMPAÑIAS DE SEGUROS	0	0%	\$ -	
TOTAL	0	0%	\$ -	

2) RECLUTAMIENTO DE AGENTES PARA LA GERENCIA DE DESARROLLO EN EL 1ER. AÑO

	NO. AGENTES	PPTO. PRIMA EMITIDA
PROVISIONALES	2	\$ 100,000
DEFINITIVOS	3	\$ 300,000
TOTAL (PROV. + DEF.)	5	\$ 400,000

% DE COMPOSICIÓN DE LA CARTERA	AUTOS	
	DAÑOS	
	VIDA	
	ACC. Y ENF	
	TOTAL	0%

INFORMACION ADICIONAL

GERENCIA DE DESARROLLO MÁS CERCANA (EN KM) 2 KM

LUGAR DONDE SE ENCUENTRA

GERENTE DE DESARROLLO

SITUACION SOCIOECONOMICA DE LA ZONA

ASPECTOS GEOGRAFICOS

ENTIDAD FEDERATIVA

DISTRITO FEDERAL

MUNICIPIOS QUE LA INTEGRAN

Resultados preliminares del Censo General de Población y Vivienda del 2000, la entidad tiene una población de 8'591,309 habitantes distribuidos en 16 delegaciones; el 34.97% de ellos se encuentra en las delegaciones de Iztapalapa y Gustavo A. Madero

COLINDANCIAS (NOMBRE DE LOS ESTADOS)

El Distrito Federal colinda al norte, este y oeste con el Estado de Mexico y al sur con el Edo de Morelos.

VIAS DE COMUNICACIÓN (CARRETERAS, AEROPUERTOS, AUTOPISTAS, FERROCARRIL, BARCO, ETC.)

CARRETERAS FEDERALES, ESTATALES, 1 AEROPUERTO (INTERNACIONAL)

POBLACION PROPUESTA PARA LA G.D. (CIUDAD, MUNICIPIO O DELEGACION)

351,846

COLINDANCIAS (NOMBRE DE LOS MUNICIPIOS O DELEGACIONES)

Estado de Mexico y Morelos

ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS DE LA ENTIDAD FEDERATIVA

NÚMERO HABITANTES	8'591,309	% POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA	55.7%	
		% EMPLEADOS	55.7%	
		% DESEMPLEADOS		
NÚMERO DE CASAS HABITACION	-	% CON TODOS LOS SERVICIOS		
NÚMERO HOSPITALES/CLINICAS	109	% POBLACION ATENDIDA	9.0%	
No. DE ESCUELAS	PRIMARIAS	203970	BACHILLERATOS	11327
	SECUNDARIAS	203970	UNIVERSIDADES	4485

ASPECTOS ECONOMICOS DE LA ENTIDAD FEDERATIVA

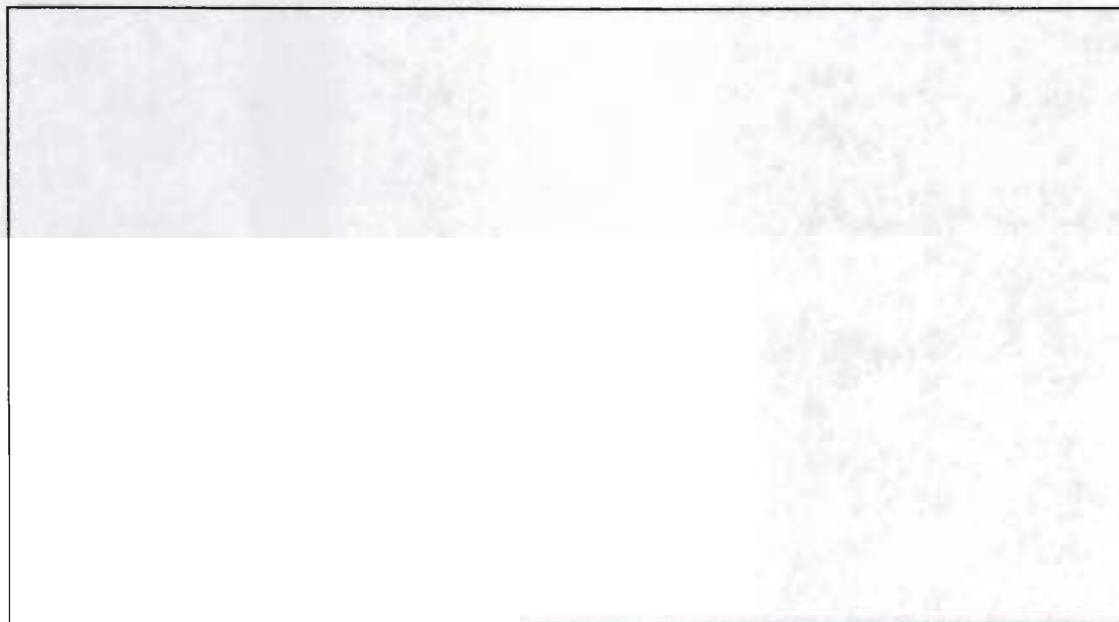
INDUSTRIAS	19.3%	COMERCIO	21.9%	SERVICIOS	38.9%
AGROPECUARIO	0.8%	TELECOMUNICACIONES	7.3%	OTROS	11.8%
NIVEL SOCIOECONOMICO PREDOMINANTE EN LA ZONA		ALTO		MEDIO	
		BAJO			
COMPAÑIAS MAS IMPORTANTES EN LA ZONA (INDUSTRIALES, COMERCIALES, ETC.)					
VITRO, S.A., GMAC, ALFA CORPORATIVO, BANORTE CORPORATIVO, IMSA, CERVECERIA CUAUHTEMOC MOCTEZUMA.					

e) Solicitud de autorización de inmueble de para una gerencia

División:	Titular G.D.:
-----------	---------------

Dirección del inmueble:

CROQUIS



**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

f) Características del local propuesto

Superficie (m2) _____

Frente local (m2) _____

Ubicación

Calle 1 sentido Calle 2 sentidos Avenida

Esquina Planta Baja 1er. Nivel

Autorización y
Viabilidad de anuncio
N° cajones de
estacionamiento

Largo (mts.) Alto (mts.)

Uno Dos Mas de dos

Precio renta mensual

Tipo de Incremento
anual contemplado

Según inflación Otros

Plazo Contrato de
Arrendamiento

Tres años Cuatro años Cinco años

N° cajones de
estacionamiento

Uno Dos Mas de dos

Costo estimado de
remodelación

Plazo de gracia de
remodelación

Treinta días Sesenta días

Comentarios del Director Divisional sobre el inmueble propuesto:



Adjunte presupuesto y planos del inmueble y de la ciudad ubicando el local en el mismo, además del Vo.Bo. del Área de Inmuebles

Fecha de inicio de la
Propuesta

día / mes / año _____

Solicita (incluir fecha)

Revisa (incluir fecha)

Revisa (incluir fecha)

Autoriza* (incluir fecha)

Dirección Divisional	coord.. GDs (OT)	Coord. C.Gestión (OT)	Subdir. Redes (OT)

**Autorización sujeta a cumplimiento de la siguiente documentación: 1) Documento que acredita la legalidad del inmueble (escritura), 2) Poder notarial del representante legal cuando el arrendador no es él propietario o en caso de persona moral, 3) Identificaciones oficiales del arrendador y del representante legal en su caso, 4) Alta ante la S.H.C.P., 5) R.F.C., 6) Recibo que cumpla con los requisitos fiscales, que será entregado contra los pagos de renta correspondientes.*

g) Solicitud de remodelación de una gerencia de desarrollo

DATOS GENERALES ACTUALES

División:	Localidad:
Titular G.D.:	Renta mensual: \$ 0
Inicio Contrato Arrendamiento:	Vigencia C.Arrendamiento:

COMENTARIOS SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL INMUEBLE

COMENTARIOS SOBRE LA ACCIÓN PROPUESTA

Costo estimado
inversión*:

\$ 0 + IVA

Adjunte presupuesto y planos con Vo.Bo. del Área de Inmuebles

Fecha de inicio de la
Propuesta

día / mes / año

Solicita *(incluir fecha)*

Revisa *(incluir fecha)*

Revisa *(incluir fecha)*

Autoriza *(incluir fecha)*

Dirección Divisional	Coor. GDs (OT)	Control de Gestión(OT)	Subdir. Redes (OT)

h) Solicitud de sustitución de una gerencia de desarrollo

Divisional _____

Sucursal _____

Titular GD a sustituir _____

Candidato propuesto* _____

* *Adjunte Currículum del Gerente Propuesto*

Señale con una "X" la causa de sustitución de la Gerencia de Desarrollo:

El G.D. no presta en forma exclusiva sus servicios por los que fue contratado en Mapfre Tepeyac.

El G.D. no efectúa alguna de las funciones por las que se contrató en materia de reclutamiento, selección, adiestramiento, asesoría, supervisión y coordinación de agentes de seguros.

El G.D. no cumplió con el compromiso de metas de producción consideradas en el Anexo D2 del Contrato de Prestación de Servicios.

El G.D. utiliza las instalaciones y los bienes muebles dados en comodato, para otros fines diferentes a la venta de seguros exclusivos para Tepeyac.

Otra (*Especifique el motivo*):

Comentarios del Director Divisional sobre el candidato propuesto:

Fecha de inicio de la Propuesta día / mes / año _____

Fecha último pago de ayudas día / mes / año _____

Bibliografia.

Bibliografía.

FUNDAMENTOS DE DEMOGRAFIA

Joaquin Leguina
Siglo XXI de España Editores, S.A.
5ª Edición, Año 1999

EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Gabriel Baca Urbina
Mc Graw-Hill
1ª Edición, Año 1989

MANUAL PARA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

David I. Cleand
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
5ª Reimpresión Años 1998

DIRECCION Y GESTION DE PROYECTOS

Jaime Pereña Brand
Ediciones Díaz Santos, S.A.
2ª Edición Años 1996

ESTADÍSTICA APLICADA

Allen L. Webster
Mc Graw-Hill
3ª Edición, Año 2001

SEGUROS TEPEYAC, S.A.

CELEBRACION CINCUENTENARIO 1944-1994
Arturo Martí Berenguer
Seguros Tepeyac, S.A.
1ª Edición Año 1994

Fuentes adicionales de información

- <http://www.inegi.gob.mx>
- Biblioteca de Consulta Microsoft Encarta 2004
- <http://www.mapfre.com.mx>