



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**
Facultad de Economía

Tesis

**“CREACIÓN DE UN AGENTE DE SEGUROS CON MERCADO
CAUTIVO”**

Para obtener el título de Licenciado en Economía

Presenta:

Iván Emilio Salazar Ramírez

Director de tesis:

Maestro Raymundo Morales O

Ciudad de México septiembre de 2017





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

Ingresé a la Universidad Nacional Autónoma de México por medio de un examen de selección, debido a que soy originario de otro Estado de la república (Puerto de Veracruz) donde cursé mis estudios de preparatoria. La UNAM me seleccionó para la Facultad de Economía en CU y por ello es mi primer agradecimiento, darme la oportunidad de ingresar a la máxima casa de estudios.

A lo largo de la carrera hubo más de 60 materias que cursé y allí en el aula de clases los catedráticos de los que aprendí les agradezco su vocación para con la enseñanza y transferencia de conocimientos. Durante mi trayectoria laboral en los trabajos donde estuve, poco a poco sin pasar desapercibido, noté cómo las clases de economía me daban un entendimiento de mi entorno, de las tareas que me asignaban en múltiples ocasiones, un raciocinio más analítico y digerible. A los profesores se los debo.

Mi abuela Irene Reyes Díaz siempre consideró que una persona sin titular era como si no hubiera ido a la universidad, cumplir su expectativa es lo que me motivó aún fuera de tiempo promedio a seguir adelante para llevar a cabo el servicio social y demás trámites necesarios.

Mi madre Teresa Ramírez Reyes, para ella siempre he sido un profesionalista, la dedicación es por su reconocimiento a mi persona que sin lugar a duda está sesgado por el amor.

A mi esposa Gabriela Juárez Ramos, por darme el tiempo y ánimo en continuar y cerrar el círculo académico.

A mis hijos, si en algún momento de su vida se preguntan si deben o no estudiar una carrera universitaria y yo sirvo como referente e influyo de forma positiva en cualquiera de la decisión que tomen, me sentiré grato. Quiero estar allí cuando ellos deliberen qué hacer de sus vidas académicas y poder aconsejarlos. No saben que son el motivo por el cual quiero titularme, les agradezco su existencia y querer ser mejor individuo.

Recientemente conocí en la que era mi empresa a Elsa Hernández Rodríguez, con un promedio de 9.9. Fuimos colegas de trabajo y adicionalmente a su carga laboral me motivo, orientó y auxilió a concluir las materias que me faltaban. No tengo duda que encontrarte a personas con tanta capacidad y bien intencionadas es una situación de buena suerte, a ella esta dedicación.

A mis ex camaradas de la Facultad de Economía, quienes aun después de lustros seguimos viéndonos y discutiendo sobre aspectos políticos y económicos de nuestro país. En especial a Roberto Hernández Gómez y París Eduardo León por su sentido crítico y su compromiso con las causas sociales que han sido admirables a mi juicio.

A mi director de tesis, Maestro Raymundo Morales, por haber aceptado y creído en que podía hacer un buen trabajo en una materia que ya conocía y a la que he dedicado más de 15 años. Su concejo fue enfocarme en un proyecto donde por academia o experiencia laboral dispusiera de información y conocimientos.

Introducción

Capítulo I. Estudio de mercado

- 1.1 Producto principal y subproductos, propiedades y usos.
- 1.2 Normas mínimas de calidad vigentes.
- 1.3 Productos sustitutos o similares.
- 1.4 Productos complementarios.
- 1.5 Área de mercado y población consumidora.
- 1.6 Comportamiento del consumidor.
- 1.7 Tendencia Histórica.
- 1.8 ¿Por qué dejó de crecer?
- 1.9 Estimación de la oferta actual y comercialización.
- 1.10 Factibilidad de GP.
- 1.11 Desarrollo de negocios.
- 1.12 Descripción del sector 2012 y 2013.
- 1.13 Expectativas del sector 2014.
- 1.14 AXA.
- 1.15 Actores en el sector asegurador.
- 1.16 Número de Agentes.

Capítulo II. Estudio técnico

- 2.1 Macro localización y aspectos geográficos.
- 2.2 Aspectos legales para determinar su continuación.
- 2.3 Requisitos legales una vez elegido el tipo de sociedad.
- 2.4 Normatividad.
- 2.5 La Idea.
- 2.6 Tipo de cédula.
- 2.7 Cronología.
- 2.8 Requisitos Agente Persona Moral.
- 2.9. Elección de sistemas.

Capítulo III. Estudio económico

- 3.1 Estimación de la inversión.
- 3.2 Ejemplo de carta nombramiento.
- 3.3 Ingresos 2012.
- 3.4 Presupuesto de ingresos 2013.
- 3.5. Distribución de ingresos 2013.

Capítulo IV. Evaluación financiera

- 4.1 Estado de resultados.

- 4.2 Flujo de efectivo
- 4.3 Valor actual neto (VAN)
- 4.4 Tasa interna de retorno (TIR)
- 4.5 Relación Costo – Beneficio (RBC)
- 4.6 Organigrama

Conclusiones

Bibliografía

Introducción

Grupo Pagadora (GP) es una empresa del sector servicios y provee en su mayor parte el pago de la nómina a empresas PYME. Es un “outsourcing” similar a Manpower o Kelly Services. También se le conoce como tercerización o pagadora de nómina.

Es un outsourcing de capital humano que generalmente dispersa la nómina de un tercero; un ejemplo típico: La Empresa A firma un contrato de prestación de servicios para que les pague la nómina a su personal de limpieza en sus 300 sucursales, además al departamento de sistemas y soporte técnico, sumando 350 empleados de los 1,200 que tiene en total.

Una vez firmado el contrato con Empresa A, cada trabajador firma un contrato individual de trabajo con GP. Ésta a su vez, les entrega copia de su contrato laboral, los da de alta en el IMSS e Infonavit y les entrega una tarjeta adicional con Valores Agregados (VA).

Para muchas PYMES el esquema es beneficioso debido a que no tienen un departamento de Recursos Humanos (RRHH). En caso de grandes empresas como una cadena de Agencia de Automóviles, se le pide a GP les haga la selección de personal, contratación, programa de bonos para su área de ventas exclusivamente. Esa es muchas veces la actividad principal de una Pagadora, conforme ha pasado el tiempo se han diversificado en otras actividades como:

1. Búsqueda y selección de personal. - Volviendo al mismo ejemplo, supongamos que la Empresa A requiere de un Ingeniero en Sistemas para implementar el sistema SAP en la empresa. Le pide a GP le presente una terna de candidatos, así se ahorra inscribirse en una Bolsa de Ofertas Laborales como OCC o LinkedIn. Las llamadas y depuración de los candidatos de acuerdo con el perfil solicitado hacen que Empresa A no se desvíe de su Core Business (anglicismo se define como competencia básica, competencia esencial, o competencia clave).
2. Defensa jurídica laboral. - Si un empleado llegase a demandar a la Empresa A, GP asumiría la defensa de la Empresa A. Para una PYME de 5 empleados es una ventaja contar con un servicio así (sin ser el ejemplo de Empresa A), debido a que la mayoría de las veces no cuentan con área jurídica. Adicionalmente más del 90% de los casos que se van a una demanda laboral termina perdiendo el patrón. Los sueldos acumulados, la liquidación con el finiquito pueden terminar en el cierre de una PYME.

La definición de cada “core business” es una de las bases fundamentales que permiten a una organización decidirse por la subcontratación, outsourcing o externalización estratégica de algunas de sus actividades.

Capítulo I. Estudio de mercado

1.1 Producto principal y subproductos, propiedades y usos.

El producto principal es una empresa, sociedad anónima de capital variable. La empresa es un medio de intermediación de primas en esa acción aporta una comisión, generalmente es un porcentaje de la prima. Se le considera el producto principal debido a que esa empresa sustituirá a otra, por lo cual es un producto sustituto.

Su propiedad principal es que tiene una licencia de la Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas (CNSF) para intermediar riesgos. Esta entidad nueva se usa para a través de ella comercializar indirectamente seguros y fianzas.

1.2 Normas mínimas de calidad vigentes.

Al ser una actividad regulada por el Estado mediante la CNSF tiene normativa establecida por el Reglamento de Agentes de Seguros y de Fianzas publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de mayo de 2001. Sus principales características es que la empresa tenga solvencia moral, financiera y técnica.

1.3 Productos sustitutos o similares, disponibilidad actual y futura.

Existen muchos productos sustitutos y similares. analizando los productos sustitutos encontramos que existen más de 400 sociedades mercantiles enlistadas en la CNSF, no todas ellas tienen las mismas licencias autorizadas por la Autoridad sin embargo cuando se crea una de ellas se maximiza el alcance que pueda tener en el futuro por lo que son comparables y actúan a su vez como sustitutos, más no potenciales.

Lo anterior se establece en el objetivo de crear un Agente de Seguros y de Fianzas con Mercado Cautivo. El nuevo proyecto se desprende de una entidad económica grande, un conglomerado de empresas donde su actividad principal es de servicios como Pagadora de Nómina, Outsourcing o Tercerización de Capital Humano.

La empresa que denominaremos Grupo Pagadora (GP) tiene como clientes a más de mil empresas que solicitan sus servicios para más de cien mil empleados. La ventaja estriba en que GP tiene una característica intrínseca al ser un medio de dispersión de nómina, pago de sueldos y salarios. Al ser un medio de pago también es un medio de cobro y retenciones.

GP tiene un Director General con atribuciones de decisión sobre qué Agentes de Seguros y de Fianzas (ASYF) se asignan para las necesidades de sus clientes

debido a que una de las características principales de una pagadora de nómina es la utilización de su Razón Social.

La disponibilidad actual o futura es relativa ya que el mismo conglomerado es accionista del nueva ASYF lo que en microeconomía sería denominado integración vertical. Las compañías integradas verticalmente están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño o accionista.

1.4 Productos Complementarios.

Legalmente no existen productos complementarios por la regulación descrita anteriormente. Aun así, persisten practicas donde la Aseguradora va directamente por el asegurado, un ejemplo de ello es el Autocompara de Santander, ofrece alternativas o comparación de diferentes Compañías de Seguros para asegurar un automóvil, debido a que Santander es un Banco y no un ASYF sería ilegal cobrar una comisión por lo que establece el pago de una UDI que en el ámbito del sector es la abreviatura de Uso De Instalación. Para el proyecto en evaluación no constituye un producto complementario debido a que el cobro es mediante la nómina y el de los Bancos a través de tarjeta de crédito.

1.5 Área de Mercado y Población Consumidora.

Las mil empresas y los cien mil empleados son en su mayoría PYMES y una menor porción son corporativos que tienen más de mil empleados algunos. Su ingreso promedio es de diez mil pesos mensuales, los sectores son diversos, por dar ejemplos:

- a) Empresas de Tecnología como desarrolladores de software
- b) Casinos
- c) Agencias Automotrices
- d) Agencias de Inmobiliarias
- e) Bancos
- f) Constructoras o desarrolladoras de inmuebles

1.6 Comportamiento del Consumidor.

Con base a la experiencia de trabajo en empresas donde se recurre a la tercerización de parte de sus trabajadores, se observa que el clima laboral no es favorable para un trabajador, para ello existen empresas diversas, en específico la empresa Mercer aplica una metodología con el fin de dar conocer el nivel de satisfacción y lealtad de los colaboradores. Diagnosticar los factores que caracterizan el Clima Laboral de la empresa de manera global y diferenciada por áreas de gestión, funcionales u otros criterios definidos a la medida para cada empresa. Se concluyen dos factores relevantes:

- a) El empleado no se siente parte de la organización. Aunque estén en las mismas instalaciones, tengan el mismo gafete de ingreso, en gran porción existe el sentido de no permanencia.
- a. Hay un mayor porcentaje de rotación en comparación del promedio de la empresa.

La mayoría de los trabajadores subcontratados reciben un salario base y muchas veces requieren compensaciones adicionales que sería difícil de adquirir de forma individual. Un ejemplo de esto son los Beneficios para Empleados (BPE).

Por *BPE* entenderemos aquellos seguros o prestaciones no crematísticas, un ejemplo sería un seguro de Gastos Médicos Mayores (GMM) o la guardería como es en el mercado laboral estadounidense.

La intención de algunas de estas empresas para contratar BPE es la atracción o mantenimiento de talento. Las personas con más experiencia y educación tenderán a irse a empresas que les ofrezcan mayores ingresos y BPE.

Comportamiento de la demanda.

Características teóricas de la demanda.

La Empresa A se da cuenta a través de la aplicación de estudios de clima laboral que requiere mantener la lealtad de sus empleados subcontratados. Como legalmente no es el contratante, le pide a GP les dé mayores BPE, GP a su vez pide a un Agente de Seguros y de Fianzas (ASYF) le estructure un programa de GMM para la Empresa A. Supongamos que el programa de GMM estructurado tenga un valor en primas de 100 pesos, entonces ASYF por intermediar ese programa se llevará como mínimo un 10%.

Con el paso del tiempo GP continúa solicitando GMM para otros clientes similares a Empresa A.

La suma de todos los ingresos por intermediar GMM se vuelve significativa y una oportunidad de negocio.

Al tener una significativa cantidad de programas de GMM contratados se vuelve una oportunidad de negocio.

Un ASYF especializado en BPE sabrá intermediar y colocar ante las Instituciones de Seguros lo que más les conviene a los empleados de GP y para el Contratante con un atractivo costo / beneficio debido al volumen ya obtenido, da un mayor poder de negociación al consolidar todos los programas con una sola Aseguradora.

Comportamiento de la oferta actualmente.

Situación actual

Las empresas que solicitan programas de GMM tienen la limitante de las PYMES (definición que se le da a las pequeñas y medianas empresas) de no tener el suficiente número de asegurados para completar un programa de GMM. Empresas de tamaño que si cumplen con el requisito mínimo no tienen experiencia o histórico de siniestros por lo que les dan una tarifa estándar y a veces un descuento por el volumen de asegurados, está fuera del alcance para una persona con un ingreso de diez mil pesos.

1.7 Oferta Gastos Médicos Mayores.

Después de hacer un análisis de las necesidades de los empleados, el resultado es que aprecian más un seguro de Gastos Médicos Mayores (GMM) que uno de Auto, el por qué se debe al “autocompara” de Santander, con ello, aunque no seas empleado puedes tener acceso a un comparativo y acceder al Seguro de Auto. En Gastos Médicos Mayores no es el caso, la venta tradicional de GMM tiene a requerir atención personalizada para preguntar edad, género y antecedentes médicos, la prima es generalmente más onerosa que la del Auto.

1.8 Tendencia Histórica

Una póliza de Grupo para aquellos contratantes que decidieran desde años pagarle como prestación a sus empleados GMM ha sido un tendencia histórica de incremento constante anualmente de las primas, esto conlleva a un problema de presupuesto. De lo anterior es debido a la estructura de la póliza de grupo.

Características principalmente de GMM:

1. Suma asegurada inagotable
2. Coaseguro y deducible bajo
3. Coberturas adicionales apreciadas por el asegurado (preexistencia, operación de nariz, maternidad y corrección de la vista)
4. Prima nivelada

En el año 2013 tenía un precio por debajo a los 450 pesos mensuales lo que resultaba atractivo para bebés, jóvenes, adultos y adultos mayores. Sus tasas de crecimiento fueron de más del 20% anual por un tema de costo / beneficio. De algunos miles de asegurados se estancó para el 2011, con ventajas como las enumeradas anteriormente, con una buena estrategia tiene el imperativo de crecer más en un universo de cien mil empleados. La integración al grupo por parte de asegurados que visualizaron amplia cobertura eleva la siniestralidad que conlleva año con año a incrementos en la prima, la mejor fórmula es hacerla crecer potencialmente en número de asegurados.

1.9 ¿Por qué dejó de crecer?

La respuesta es simple y difícil de resolver. Cada oferta crea su propia demanda, esto es acorde a la Ley de Say.

De 450 pesos mensuales pasó a 1,100, en el mejor de los casos la gente que podía tener a toda su familia empezó a priorizar con base en las probabilidades intuitivas o empíricas de su entorno sobre quién debería asegurarse. Empezamos el análisis:

1. Por el aumento de la Oferta (prima) disminuyó la demanda (mismos asegurados)
2. Se volvió antiselectiva, desde una perspectiva costo / beneficio solo es atractivo para quien es más probable se enferme, adultos mayores y algunas mujeres mayores a 35 años.
3. Un deducible bajo trajo como consecuencia que la póliza se usara como Gasto Médico Menor. Mal uso del programa porque ese no es su propósito acorde a su definición.
4. Madurez de la población, los años de estar asegurados de los asegurados ahora rebasan los 3 años, un grupo maduro sabe manejar mejor su póliza de GMM.

1.10 Estimación de la oferta actual

Diversificando la oferta y disminuyendo la prima para hacerla atractiva.

¿Qué hace que la prima aumente?

Modelo de Prima

Variable dependiente:

- ✓ Prima

Variables independientes:

- ✓ Siniestralidad (S) Asegurado, hospital, médico, laboratorio, etc
- ✓ Inflación médica
- ✓ Gastos (G) Aseguradora
- ✓ Utilidades (U) Aseguradora
- ✓ Comisión (C) Agente

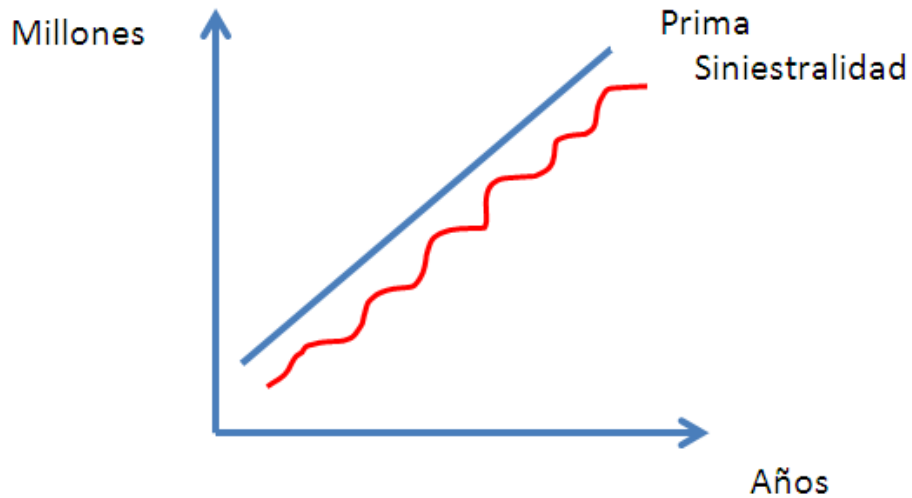
Cuadro elaborado con base en cálculo de prima

$$P = S + G + U + C$$

El peso a las variables o relevancia se expresaría así:

S=75%	G= 7%	U=3%	C=15%
-------	-------	------	-------

Gráfica elaborada sobre comportamiento de prima y siniestralidad



La fuente es la siniestralidad histórica de la póliza de GMM

Hipótesis:

- La siniestralidad está aumentando año con año.
- Existe una correlación directa entre la prima y la siniestralidad.

Estudiar a "s" que es la siniestralidad

- ✓ Enfermedades
- ✓ Accidentes
- ✓ Edades
- ✓ Géneros
- ✓ Nivel hospitalario

- ✓ Médicos
- ✓ Practicas
- ✓ Asegurados
- ✓ Contratantes/empresas
- ✓ Agentes de seguros
- ✓ Aseguradoras

¿A qué actores les interesa que baje la siniestralidad?

1. Hospitales el 70% de sus ingresos son de recursos de sus aseguradoras.
2. Se usa para objetivos diferentes.
3. Los doctores no se interesan, porque a ellos le conviene más una intervención quirúrgica que una consulta, es decir, mayores ingresos.
4. Contratante generalmente sí, como a los agentes de seguros se llevan una comisión que monetariamente se incrementa si la prima lo hace.

Se diversifica la oferta y se hace más atractiva

Para ello un producto más accesible, como objetivo a la mitad de prima que detone la demanda.

Seguro 3

Este seguro deja 35% de comisión. Seguro 3 es un paquete que combina las coberturas de seguro de vida por cualquier motivo, una indemnización en caso de invalidez total y permanente así como una renta diaria en caso que el titular se encuentre hospitalizado tanto en hospitales públicos como privados. El costo es competitivo, por cada millón de pesos de suma asegurada el trabajador o patrón pagará 220 pesos al mes.

Flotilla de Autos

Por excelencia es el seguro que pide el empleado (después de GMM). No se ha formado la estructura con las Compañías de Seguros para acercar ese beneficio a los empleados.

Gastos Médicos Menores

Este programa está enfocado a la detección oportuna de enfermedades, consultas con médicos de primer contacto permanentes, mantenimiento de la salud con una suma asegurada para medicamentos como gripas, vacunas, enfermedades que no debieran escalar al plan de Mayores. Se enfoca en donde se puede ser más efectivo.

Fianzas

Las Fianzas están separadas de los ramos de seguros, esto así lo clasificó la CNSF. Generalmente es un mercado no masivo y que para el caso de estudio no es representativo en comisiones.

En cuanto a las Fianzas, es un tema de servicio, un requerimiento del consumidor generalmente urgente y solicitado por alguna autoridad.

Comercialización

La creación de un **Agente de Seguros** con “mercado cautivo” (MC) está enfocado o diferenciado a un grupo de empresas donde una persona clave puede dirigir toda la intermediación a una sola figura o entidad, más aún cuando es accionista. El Agente de Seguros y de Fianzas es el intermediario de riesgos, sus ingresos provienen de comisiones que se dan a través de Instituciones de Seguros y Fianzas.

Para la viabilidad del objetivo se debe validar que GP cumple con el perfil de empresa. Dentro de los rasgos principales de un MC están los siguientes:

- a. Tienen una base de individuos detectable o unida por algún lazo inherente a la actividad. Por dar un ejemplo, un caso similar es Liverpool con su propia tarjeta de crédito, su MC estaría en los consumidores que acuden a sus tiendas.
- b. Un medio de cobro, este punto es importante más aun cuando se pueden diferir los costos a meses o quincenas. Para entender la relevancia de este punto basta que veamos lo que pasa cuando un consumidor desea un automóvil, los montos generalmente son diferidos por lo que las mismas automotrices crean sus financieras para diferir los pagos, tienen el MC en sus Agencias y solo financian en su mayoría autos de su marca.
- c. Por último, se aplica una prueba de oferta, ¿Qué tan entendible es? El producto o beneficio tiene que ser digerible, sin muchas explicaciones porque si bien es un MC no siempre la comunicación es directa. Costco u otras tiendas de autoservicio no venden seguros, debido a varios factores y uno de

los principales es que la persona en caja no debe invertir o gastar tiempo en explicar las exclusiones o dudas que surjan con el consumidor.

Es muy importante entender que el Estudio de Mercado se hizo para GP. Entonces, no era para un Agente tradicional en mercado abierto. Las cifras que se darán en el Estudio Técnico son para dar un contexto del sector en general en aquel entonces y sus expectativas de crecimiento. Aun cuando fueran negativas las perspectivas, el proyecto tiene otro componente, el de Mercado Cautivo (MC).

1.11 Factibilidad de GP

El MC son empleados a los cuales se les paga la nómina. Grupo Pagadora les paga la nómina a cien mil empleados. Considerando que el 10% de ellos estaría dispuesto a contratar el seguro de Autos; pronosticaría un ingreso en comisiones de: \$1,125,000 tomando en consideración lo siguiente:

Cuadro elaborado con un ejemplo común

Pronóstico de ventas

Seguro	Número	Promedio Prima	Total Prima	Comisión	Ingreso
Autos	1500	7,500	\$ 11,250,000	10%	\$ 1,125,000

Las cifras son de casos promedio de GP

En el razonamiento de que el Seguro de Auto es el más pedido en México por los individuos, un 10% es prudente. Pocas empresas PYMES logran en un año un ingreso de esa magnitud.

En ocasiones las Aseguradoras lanzan productos ideales sin embargo al ofrecerlo públicamente y cobrarlo significa una carga costosa para la Institución Aseguradora. Es de gran importancia el medio de cobro, al ser GP una de sus características, la dispersión de nómina la vuelve en un candidato ideal para descontarlo a los que a través de GP elijan un Seguro.

Los individuos que deciden asegurarse generalmente lo hacen en un esquema de financiamiento. GP tiene ese esquema al dispersar la nómina quincenalmente, en automático un empleado que deba pagar \$7,500 pesos en una sola exhibición a mensualidad para no descapitalizarse en un mes. Ocurre en varios ámbitos, no solo en el de Seguros, una prenda de vestir en una tienda comercial con valor de \$8,000 pesos es más interesante para el cliente cuando le ofrecen lo pague a meses sin intereses.

El panorama positivo y las características de GP hacen de un proyecto así tener mayores probabilidades de tener éxito. Resumiendo, ya que se comprueban las tres características de un mercado cautivo, el proyecto es viable. Un Seguro (Producto), un esquema de cobro (la nómina) y el financiamiento (pago fraccionado).

La creación legal del Intermediario de Riesgos (IR) que es sinónimo de Agente de Seguros, pertenece al estudio técnico que más adelante se abordará. Para poder llevar a cabo la constitución de la empresa legalmente se comienza una relación con la CNSF y se sujeta a los periodos que marca la autoridad.

Sin tener la autorización se realiza un estudio más a detalle del mercado y se trazan planes de trabajo; la Técnica que corresponde a la legal y la Oferta que es de parte del Estudio de Mercado.

La oferta será considerada como los Seguros y Fianzas con mayor probabilidad de colocación entre el MC junto con la estrategia para hacérselos llegar.

Tener un MC no significa que en automático todos estén reunidos en una plaza para escuchar la oferta, requiere un análisis de las empresas y empleados para su segmentación, por dar un ejemplo, un empleado de más de 50 años estará pensando más en su jubilación que otro de 24 años donde querrá más días de vacaciones.

La tarea es estudiar cuál era la oferta más viable para los empleados y la estrategia adecuada para llevarla a cabo.

Teniendo segmentado el MC se planea una estrategia, denominada Área de Desarrollo de Negocios.

La Estrategia del área de Desarrollo de Negocios tiene 4 nodales, se enumera a continuación:

1.12 Desarrollo de Negocios

Canal de Distribución

1. Bróker (vendedores)
2. Atención a Clientes
3. Valores Agregados
4. Jefe de Recursos Humanos

El Grupo Pagadora en su estructura cuenta con Bróker que se acercan a empresas en su mayoría PYMES para hacer el outsourcing de la nómina. Ese mismo Bróker puede ser aprovechado para también transmitir el valor agregado que tendrían con el Grupo si contratan los servicios de pagador de nómina.

Cuando me refiero a los puntos del 2 al 4, son empleados pertenecientes al Grupo que una vez que ya es cliente se les brinda atención, se mantiene comunicación

con el área de Recursos Humanos y Valores Agregados. Todos ellos son empleados del Grupo.

Mercado Objetivo

1. Clientes nivel 1 que son empleados del Grupo y su Patrimonio.
2. Clientes nivel 2 que son empleados a los que Grupo les paga la nómina
3. Clientes nivel 3 son empresas que son clientes de Grupo y se ofrecen seguros corporativos

Oferta

1. Gastos Médicos Mayores diversificado
2. Seguro 3 que consta de Vida – Invalidez – Hospital Cash
3. Flotilla de empleados

Modelo de Administración

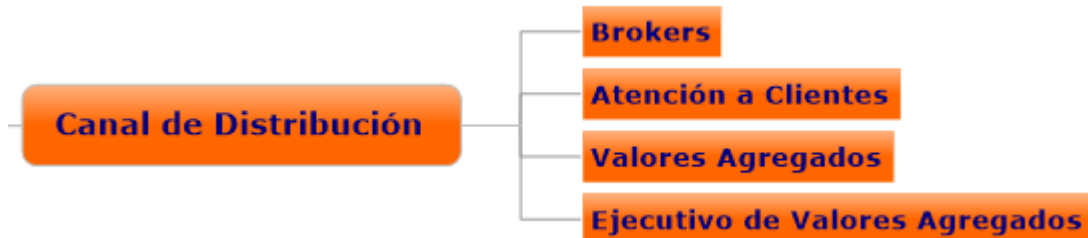
1. Sistema computacional Customer Relations Management (CRM)
2. Director de Desarrollo de Negocios
3. Administrador de Ventas que opera el sistema CRM, genera KPI, estadísticas y reportes
4. Coordinador de Desarrollo de Negocios, supervisa y da seguimiento a los Ejecutivos Agente de Seguros
5. 3 ejecutivos Agente de Seguros en la fase 1, el perfil es de una persona que conoce nuestra Oferta, sus valores y costos, su administración. Es la persona que está cerca del Canal de Distribución y alimenta el CRM con el “feedback” del Canal.

Cuadro elaborado con Mindjet



Los cuatro pilares de la estrategia están esbozados en la imagen anterior y empezaremos por describir la metodología con la que abordaremos al Canal de Distribución.

El canal de distribución



Grupo Pagadora tiene ya una fuerza de ventas, una de sus principales ventajas comparativas era la fuerza de ventas ya desarrollada a lo largo de varios años para la promoción y atención de nóminas. Esas mismas personas se pueden involucrar en la promoción de valores agregados o Beneficios para Empleados (BPE).

En primer lugar los Brokers son los que primero establecen contacto con los prospectos y los vuelven clientes, así se establece una relación de negocios. En algunas compañías de Seguros o Corredores de Seguros multinacionales tienen mediciones que establecen la probabilidad de que un cliente que se contacta en frío hasta la presentación de la propuesta tiene un 13% de éxito de cierre en comparación uno que ya es cliente se incrementa la probabilidad a 50%.

El primer paso es saber donde están esos Brokers, el perfil puede variar de acuerdo al Centro Operativo (CO) de GP. Una vez que es cliente se implementa la nómina y pasa a otra área que es llamada Atención de Clientes (AC). En algunas ocasiones el Broker pierde la relación y AC continúa o fortalece la relación, en otras se combinan y cada quien atiende al cliente según el organigrama, puede ser que el Broker solo hable con el dueño y AC con RRHH o los empleados.

En la primera fase se considera identificar cuando menos a 5 CO y sus Brokers a detalle, AC, Valores Agregados (VA) y Jefe de Recursos Humanos.

Valores Agregados en los CO son Ejecutivos que en su mayoría administran los beneficios diferentes a los Seguros, un ejemplo, por ser cliente de GP a los empleados se les otorgan descuentos en restaurantes, cines, etc. El objetivo con los Ejecutivos de Valores Agregados es que adicionen en su portafolio los Seguros.

Cuadro elaborado con Mindjet



Mercado Objetivo

El principio se basa en el esfuerzo aplicado donde dará más frutos, es por ello que catalogamos a los clientes.

Se considera que los empleados de GP son los primeros que deben conocer y obtener los BPE del Agente de Seguros, como ejemplo claro está el CO WTC, que se encuentra ubicado en el World Trade Center, quien contrató el Seguro 3 para sus empleados.

La tarea no es sencilla debido a que el Grupo / Mercado es complejo, para darnos una idea tenemos un preliminar de lo que creemos es, se divide en al menos diez CO y se ha diversificado a otros giros de negocio que pudieran resultar atractivos a un intermediario como Agente de Seguros.

En la primera fase detectaremos esos CO que por el momento han sido más accesibles o tenemos una influencia mayor con "stakeholders".

Otra variable no considerada pero que puede resultar decisiva para el cumplimiento de metas son las sucursales, algunos CO están en ciudades como Guadalajara, Monterrey y Cancún principalmente, se repiten algunas veces. Una sucursal puede ser un lugar con una competencia menor a la de la CDMX.

Por lo anterior se elabora el siguiente diagrama con Mindjet



El mercado objetivo tiene los factores siguientes:

1. Dueño / Socio Director
2. Asociados / Franquicia
3. Políticas de proveedores diferentes
4. Ubicaciones dispersas en la zona metropolitana
5. Sucursales donde cada CO puede tener su representación

El área de Desarrollo de Negocios busca primero a los Brokers y actores que mencionamos en el Canal de Distribución. Ellos a su vez irán con una oferta concreta, atractiva y simple. Después de plantear el Desarrollo de Negocios al mercado objetivo y de su aceptación por parte de los actores, se pasa o carga al CRM para que empecemos a calcular el "forecast".

En resumen a la estrategia. Tenemos el MC y se tiene identificado el sector de empleados que buscaremos como Agente de Seguros. Se aprovechará la estructura que ya tiene GP.

Estructura de las Operaciones y Ramos en el Sector Seguros



Una Compañía de Seguros actualmente puede operar Vida con Accidentes y enfermedades, o solamente Vida. Lo que no le permite la Autoridad es operar Vida con Automóviles. Para dejarlo más claro, Vida (V), Accidentes y enfermedades (AP), Daños (D) y Automóviles (A). Entonces:

A + AE es correcto

D + A es correcto

D + A + AE es correcto

AE solo en accidentes, donde se afecta la salud a causa de un accidente. Para el ejemplo de D + A + AE.

V + A no tendrían permiso por parte de la SHCP y la CNSF.

Instituciones como Grupo Nacional Provincial y AXA, son Compañías que tienen décadas de funcionamiento. La anterior Ley de Sociedades Mutualistas sí permitía que tuvieran permisos en todos los ramos.

1.13 Descripción del sector en el año 2014

El sector asegurador mexicano en el año de 2013, según el anuario estadístico estaba conformado por 103 compañías, no todas multi ramo. Algunas especializadas en Daños y Autos, las demás fundamentalmente en Vida con Accidentes y Enfermedades. A las primeras se les conoce como de Daños y a las segundas como de Personas.

El mercado de Fianzas siempre ha sido muy estable en lo que respecta a sus mayores instituciones y con ramos ortodoxos. Se tiene el lema de que la fianza es una exigencia, se pide, en comparación a los seguros, estos, deben ofrecerse.

Cuando se empezó a formular y evaluar el proyecto, las cifras disponibles eran las del anuario estadístico 2013 que elabora la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

El importe en primas directas de todo el sector asegurador ascendió a 347,274.6 millones de pesos, en comparación al año previo hubo un crecimiento del 6.5%.

La composición detallada por ramo u operación tuvo mayor peso sobre el sector

Vida o Personas como he denominado.

La tabla abajo mostrada es una recreación del anuario de la CNSF

Prima Directa 2013		
Ramo	Monto	Var
Vida	138,959	39%
Pensiones	20,099	6%
Accidentes y enfermedades	51,133	14%
Daños	64,738	18%
Autos	66,422	19%
millones de pesos	341,351	

La diferencia de \$5,923,600 es producto de los reaseguradores en la toma de primas.

Para ser más gráficos y sintetizar en el entendimiento del medio se presenta gráfica en Excel:



El 62% del sector seguros está en el ramo de Personas. Esto es debido a que se contabilizan las prestaciones que tanto el gobierno da a sus burócratas como las empresas privadas a sus empleados, entre ellos están los Seguros de Vida de Grupo y de Gastos Médicos Mayores de Grupo.

Analistas en la materia explican que la mayor parte de la población les es difícil aspirar a una vida donde no tengan ninguna preocupación económica, por ello priorizan cuando tienen excedentes los seguros que contratarán. En sus preferencias está el seguro de auto. Antes de asegurar su vida o salud prefieren su automóvil. Principalmente se explica debido a que el seguro es un contrato entre una institución donde se pacta el pago o indemnización en caso de que ocurra algún evento y cause un daño.

Lo anterior hace del Seguro un servicio intangible e incluso poco probable. Cuando un siniestro ocurre se dice que se materializó el seguro. Se puede explicar el comportamiento del consumidor en este sector, ven más posibilidades de que les roben su Auto a morirse o enfermarse, consideran incalculables que ellos causen un daño con su vehículo a un tercero, pueden incluso asumir el riesgo de perder su Auto por daños materiales o robo, lo que si no están dispuestos a asumir es el daño a un tercero, la incertidumbre de no saber si el daño al tercero podría oscilar entre un Tsuru o una X5 BMW.

Aunque el Seguro de Auto representa menos del 20% de las primas directas, es significativo debido a que la participación del individuo en su contratación es mayoría vs Empresas o Gobierno. La población económicamente activa (PEA) en el año 2013 era de 33,758,095 de personas en México que representa un 28% del total de población según el INEGI en sus Proyecciones de la población total.

Si tratamos de dar un enfoque diferente e individualizar los Seguros en vez de presentar Prima, la CNSF contabiliza 61 millones de personas aseguradas en el 2013. Es difícil conocer o saber por qué casi duplica a la PEA, una razón podría ser los dobles seguros, por dar un ejemplo, la empresa asegura a su empleado y además el empleado compra un Seguro de Vida en el banco donde le pagan la nómina. En adición, la empresa contrata una suma asegurada básica para el empleado y al mismo, le da la opción de elegir un excedente de Suma Asegurada (SA) por lo que es más probable que se tripliquen los certificados de Vida. Los certificados de Vida es lo que la CNSF contabiliza.

En Gastos Médicos Mayores que es de la Operación de Accidentes y enfermedades, los asegurados están en el mismo nivel según el anuario estadístico, aquí es evidente que también cuentan a los dependientes económicos que no necesariamente son parte de la PEA.

Para la descripción del sector lo mejor es saber la prima que se generó en esos años, así se cuenta su crecimiento o decrecimiento. En el sector como en los demás no siempre que se crece hay utilidades.

Un factor relevante en la medición del sector es la suma de los siniestros, por ello algunos Ramos u Operaciones son más rentables que otros. Por dar un ejemplo, históricamente en las operaciones de Vida y Accidentes con Enfermedades, los seguros de Vida que se desprenden del primero tienen mayor rentabilidad que uno de enfermedades, como podría ser una póliza de Gastos Médicos. Esto nos dice que son más las personas que se enferman que las que fallecen.

Entonces, como lo sería para una empresa que produce frijoles refritos y los presenta enlatados. Su materia prima principal son los frijoles, en el caso de los seguros son la probabilidad de siniestros, con base en ello calculan la prima de riesgo, al sumarles los gastos de operación, administrativos, de comercialización y la utilidad que se espera, nos arroja una prima neta.

Para la prima neta vienen otras variables que sumar, los derechos de póliza o también llamado costo de emisión, generalmente se presentan con un monto fijo, por citar un ejemplo;

El Seguro de un Auto	
Prima Neta	\$4,000
Derechos de emisión	\$450
IVA	\$763
Recargo por mensualidad	\$320
<u>Prima Total</u>	<u>\$5,533</u>

El derecho de emisión también es conocido por el nombre de kit de emisión y contiene las condiciones generales, tarjeta a donde llamar en caso de siniestro, etc.

El recargo por mensualidad también es conocido como Recargo por Pago Fraccionado y se abrevia RPF. Hasta ese momento tendríamos 5,162 de prima total, si optase el asegurado por pagar de forma mensual, la Compañía de Seguros agregaría un recargo de 8% para al final sumarle el IVA. Lo anterior nos da una Prima Total. En la contabilidad de la CNSF es la suma de todas esas primas totales las que se ven reflejadas en sus estudios.

En las Aseguradoras sin embargo no se considera el RPF como parte del resultado operativo en su Estado de Resultados, es un producto financiero que muchas veces hacen la diferencia entre que la compañía tenga pérdida o no. Adicionalmente, la CNSF exige solvencia a cada Compañía de Seguros, moral y financiera principalmente, por ello las regula indicándoles reservas que deben tener en proporción de sus Primas Netas emitidas. Entonces, las reservas muchas veces son un costo, no porque sea dinero inactivo, de hecho, están en portafolios de inversión.

Solo que, si lo comparamos con el RPF, IVA y Derecho de Emisión, se contabilizan aparte y no obliga a tener reservas.

Se crea un índice que indique los resultados del sector en términos de rentabilidad. El índice es la suma de los costos. El índice combinado, medido como la suma de los costos medios de adquisición, operación y siniestralidad. Así restándolo a las Primas Totales pueden determinar si en el Sector, Operación o Ramo hubo crecimiento, utilidad o pérdida y la distribución.

1.14 Expectativas del sector asegurador en México para el año 2014

Las expectativas siempre son de crecimiento a pesar de la desaceleración o crecimientos poco significativos. La CNSF para el año 2014 registró un incremento real del .6% en Primas Directas. Lo importante aquí es que el número de Instituciones de Seguro creció significativamente desde el año 2000 al 2014, pasando de 70 a 105.

Existe también un cambio significativo en la participación del capital extranjero, mientras en el año 2000 había 62 con capital extranjero, en el 2014 eran 57 Aseguradoras con mayoría proveniente del capital extranjero en su composición accionaria.

Para dar más detalle de una Institución multiramo como se les conoce mostraremos como luce una de ellas, en este caso AXA.

1.15 AXA



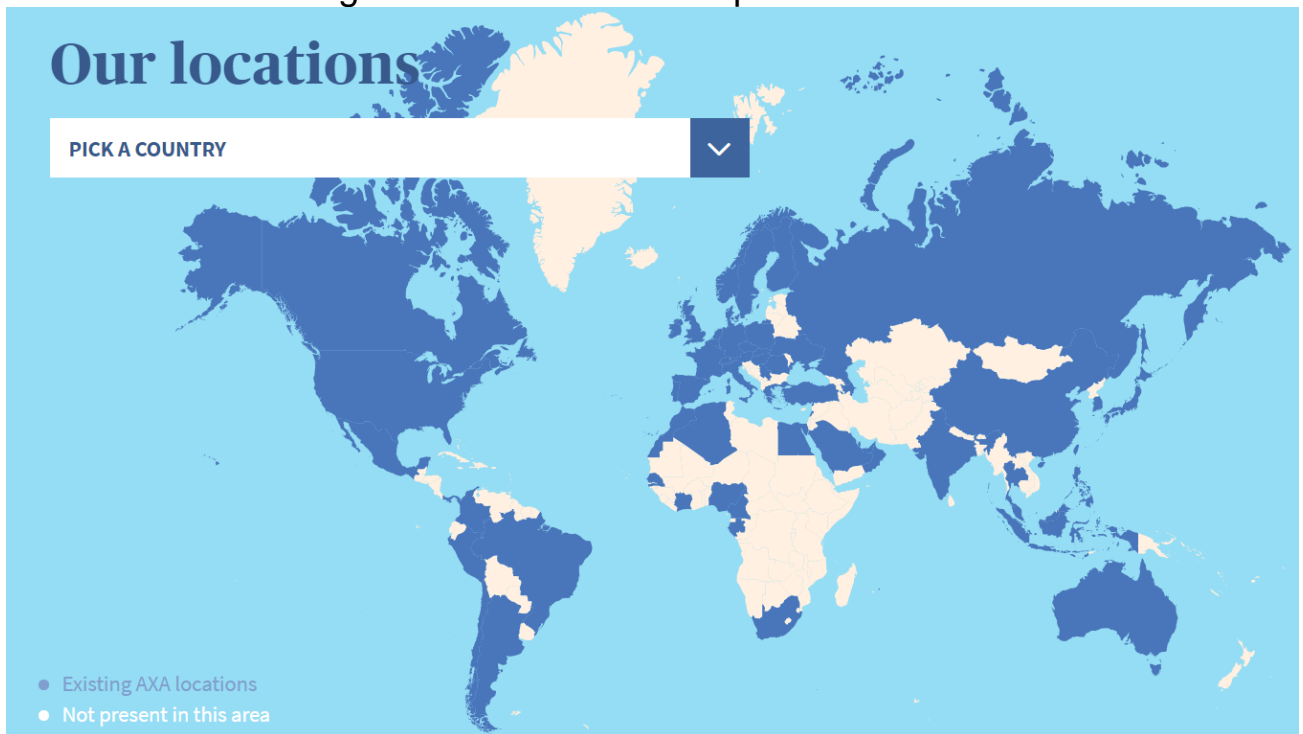
En 1985 nace la marca AXA gracias a las acciones de Claude Bébéar. En el caso de los nombres anteriores "Mutuelles Unies / Drouot Group", el líder de seguros privados en Francia en ese momento eligió un nuevo nombre que refleja una ambición poderosa: Desarrollarse a escala internacional y como propósito:

"No hay una gran empresa sin un gran propósito: la nuestra es capacitar a nuestros 107 millones de clientes para vivir una vida mejor". Thomas Buberl

El objetivo del plan estratégico 2020 es acelerar su transformación y continuar en el camino de crecimiento en un entorno económico desafiante.

Actualmente AXA tiene presencia en más de 100 países, es de origen francés y es la continuidad de Seguros Comercial América, la holandesa ING hasta la compra por parte de AXA.

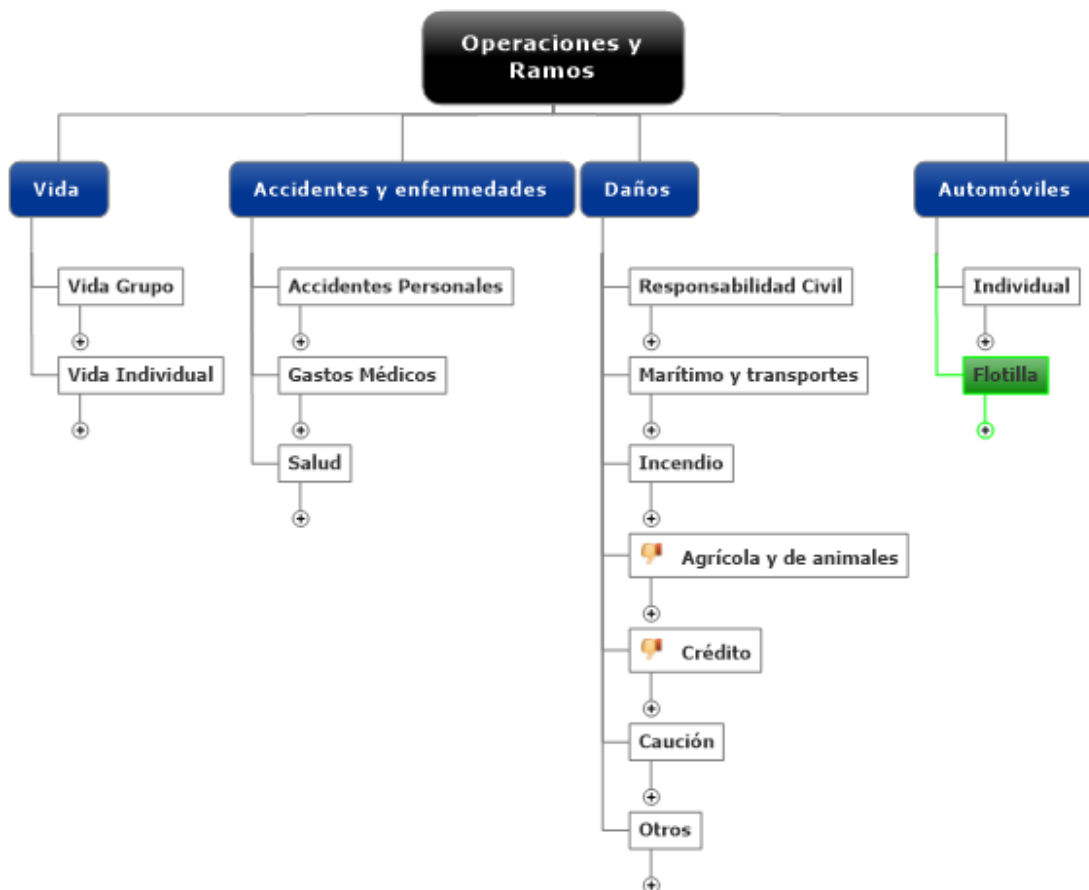
Lugares donde AXA tiene presencia



Con 35,372 millones de primas generadas durante el 2016, AXA México alcanzó un crecimiento de 12.85% en comparación con el año anterior. En el ramo de Salud, la compañía registró un crecimiento de 15.9%, mientras que en de Autos, 8.6%, en Daños, 8.4% y en Vida, 19.8 por ciento. Actualmente, AXA Seguros México tiene más de 6 millones de asegurados y durante el 2016 acompañó a 750,000 personas que registraron un siniestro en alguno de los ramos con los que cuenta la compañía de origen francés. Además, AXA México se rige por el marco legal mexicano y europeo, cumpliendo con los estándares requeridos en Solvencia II. Los requerimientos de capital en Solvencia II europea son más altas que las de Solvencia II mexicana, lo cual da una seguridad adicional a los clientes. A nivel global, Grupo AXA consiguió un resultado operativo de 5,700 millones de euros y un crecimiento por acción de 4 por ciento. Además, superó por primera vez en su historia los 100,000 millones de euros de cifra de negocio.

Ramos que maneja AXA

Estructura elaborada con base en la división de la CNSF y el programa Mindjet



Recién fueron estrenadas las nuevas oficinas corporativas de AXA Seguros. El proyecto de construcción del inmueble, ubicado en la Colonia del Valle, fue liderado por Grupo MF y el proyecto arquitectónico por la firma Colonnier y Asociados. Las nuevas oficinas corporativas de la aseguradora francesa cuentan con tecnología de vanguardia, sustentable y certificación Leadership in Energy & Environmental Design (LEED, por sus siglas en inglés).

Esta certificación, contempla el uso de energías alternativas, la mejora de la calidad ambiental interior, la eficiencia del consumo de agua, el desarrollo sostenible de los espacios libres, la selección de materiales, la conectividad o cercanía al transporte público, la protección o restauración del hábitat, así como el adecuado manejo y control de aguas lluvias en el terreno seleccionado.

Un elemento que resaltar en el diseño de la nueva sede, a cargo del despacho Space: Arquitectura mexicana, es que se desarrolló con base en tres emociones clave de los colaboradores de la empresa que son: Retadores, Sociales y Colaborativos; de ahí que el edificio base su concepto arquitectónico en la premisa “espacios abiertos”, en la que todos los equipos de trabajo podrán interactuar de manera constante y proactiva.



Cita de Xavier de Bellefon, Presidente Ejecutivo de AXA México.

Queremos reinventar la manera en la que se perciben los seguros; centrarnos en proteger y servir a nuestros clientes. ¿cómo lo haremos? La primera acción es trabajar con nuestros equipos, para que estén más integrados y motivados. Un primer paso fue estrenar oficinas corporativas que nos permitan impulsar una cultura organizacional que nos distinga como “AXA México” con énfasis en el trabajo en equipo, espacios más abiertos e integrados que mejoren la experiencia en el trabajo y calidad de vida de nuestros colaboradores destacó.

1.16 Actores en el Sector Asegurador



1.17 Número de Agentes

Entidad	Agentes de Seguros	Agentes de Fianzas	Apoderados de Seguros	Apoderados de Fianzas	Empleados	Total Seguros	Total Fianzas
Aguascalientes	517	21	26	1		543	22
Baja California Norte	1,164	58	116	9		1,280	67
Baja California Sur	112	12	28			140	12
Campeche	137	14	56	5	1	194	19
Chiapas	378	31	84	7	1	463	38
Chihuahua	1,235	61	197	2	4	1,436	63
Coahuila	1,030	45	62	9		1,092	54
Colima	182	7	16	1	3	201	8
Ciudad de México	10,617	608	1,353	189	15	11,985	797
Durango	270	16	70	2	1	341	18
Estado de México	3,930	208	621	28	12	4,563	236
Guanajuato	1,736	73	104	4	3	1,843	77
Guerrero	273	23	162	1	1	436	24
Hidalgo	308	24	94	3	4	406	27
Jalisco	4,179	150	296	27	10	4,485	177
Michoacán	754	37	139	2	3	896	39
Morelos	452	20	117	2	1	570	22
Nayarit	182	6	15			197	6
Nuevo León	3,595	187	357	56	2	3,954	243
Oaxaca	438	34	92	1	2	532	35
Puebla	1,434	82	102	5	2	1,538	87
Querétaro	962	50	67	9		1,029	59
Quintana Roo	372	14	39	3	3	414	17
San Luis Potosí	660	36	100	3		760	39
Sinaloa	1,093	38	120	6	1	1,214	44
Sonora	1,293	65	83	1	2	1,378	66
Tabasco	439	45	47	3	3	489	48
Tamaulipas	994	92	233	5		1,227	97
Tlaxcala	97	10	34	1		131	11
Veracruz	1,255	129	197	6	4	1,456	135
Yucatán	942	59	131	10	2	1,075	69
Zacatecas	129	10	9	3		138	13
Totales	41,159	2,265	5,167	404	80	46,406	2,669
Totales Todos	49,075						

Se puede apreciar que el número de Agentes contra el de Fianzas es muy superior, dándonos a entender que las Fianzas son una actividad sustancialmente diferenciada de los Seguros y con un mercado diferente al de los Seguros. Como se relató en un inicio, Seguros y Fianzas requieren de perfiles especializados ya

que para poder intermediar Fianzas se debe conocer sobre Estados Financieros y su interpretación, armar un expediente de solvencia financiera donde Estado de Resultados, Balance General y Declaración de Impuestos debe estar en congruencia durante al menos 3 años con números positivos. Estos conocimientos y procedimientos para el trámite de una Fianza hacen que sean menos los que estén involucrados en el sector afianzador.

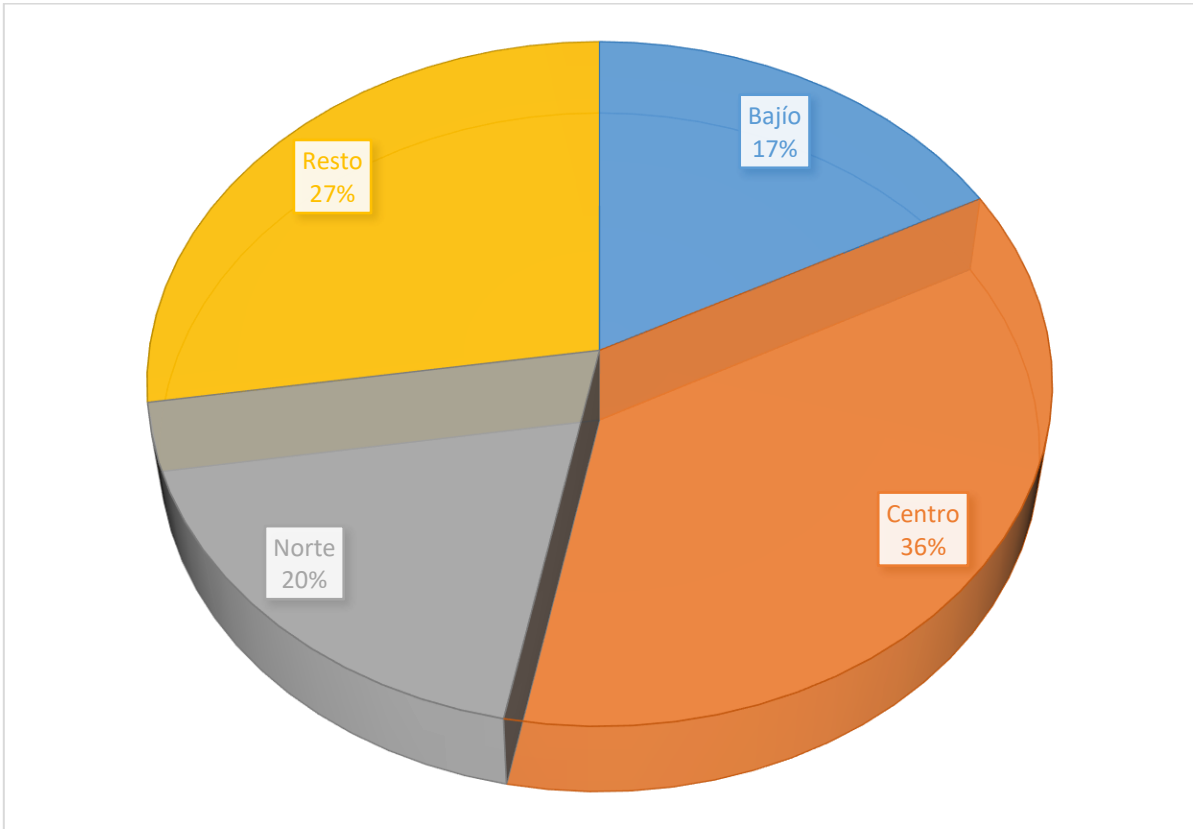
Actualmente en México existen **49,075** Agentes de Seguros y de Fianzas, clasificados de la siguiente manera:

- A. Agentes de Seguros
- B. Agentes de Fianzas
- C. Apoderados de Seguros
- D. Apoderados de Fianzas
- E. Empleados

Sin considerar los Agentes de Seguros o de Fianzas temporales, esto es; pertenecen a un Promotor que a su vez recluta Agentes, usualmente el Promotor tiene una exclusividad con una Compañía de Seguros o de Fianzas, solo debe vender seguros o fianzas a través de esa Institución (la mayoría son agentes temporales y no están contabilizados). Entre las Aseguradoras que adoptan este modelo de negocio están; AXA, GNP y SMNYL. La CNSF les da facultades para que por medio de un examen que las Instituciones de Seguros aplican, expidan una cédula temporal.

La mayoría de los Agentes de Seguros y de Fianzas Individuales o Personas Morales están en un Mercado abierto, esto es, buscan asegurar a quien detecten. En la práctica las zonas en el sector asegurador se dividen en cuatro, presentamos una gráfica: Bajío 8,469, Centro 17,581, Norte 9,570, Resto 13,455. Tres zonas tienen el 70% de Agentes.

El siguiente gráfico con Excel con base en 4 zonas



Las cuatro zonas es un estándar que usan las Instituciones de Seguros a la hora de segmentar el mercado. El Centro del País, así como el Norte tienen más de la mitad. La página de la CNSF muestra por Estado de la República el número de Agentes, Apoderados y Empleados, de ambos ramos, Seguros y Fianzas. Esto nos arroja qué tantos AYSF actualmente están activos y cuál es su distribución, la tabla que se mostró se elaboró con datos de la CNSF.

Capítulo II. Estudio Técnico Localización.

2.1 Macro localización y aspectos geográficos

Crear una empresa actualmente es más fácil que antes debido a que muchos requisitos se pueden hacer desde portales electrónicos del Gobierno, páginas web. La ubicación disponible fue en la calle de Presa Solís colonia Irrigación en CDMX.



Se eligió esa ubicación debido a que era la más cercana al sur de la Ciudad de México. Para crear la empresa no era necesario contar con una ubicación como oficina, sin embargo, el tener un espacio donde trabajar somete a una mayor disciplina en cuanto a horarios y productividad.

Es una zona en auge por su cercanía con Plaza Carso. La intermediación de riesgos es una actividad regulada por la Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas (CNSF) que a su vez depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). La creación del proyecto en mención requiere de su autorización.

Para la constitución de una sociedad anónima de capital variable, la Secretaría de Economía es la encargada de darte el nombre si hay disponibilidad, el sistema es amigable solo requiere firma electrónica avanzada.

Mis operaciones

Solicita una nueva Denominación o Razón social.

[Nueva solicitud >](#)

Esta sección es únicamente para aquellos usuarios que manifiesten bajo protesta de decir verdad que cuentan con el consentimiento o la autorización de una determinada sociedad o asociación, o bien del titular de una marca registrada.

[Personas autorizadas >](#)

Se avanza en dos etapas, la primera consiste en un escrito libre a la CNSF donde se le comunica la pretensión de constituir un ASYF, se hace en la Oficialía de Partes de la CNSF. La razón social como se relata en párrafos anteriores es un paso y se puede dar por separado, ambas instancias pertenecen a secretarías diferentes.

2.2 Aspectos legales para determinar su constitución

Existen 3 tipos de Agentes de Seguros y de Fianzas que son:

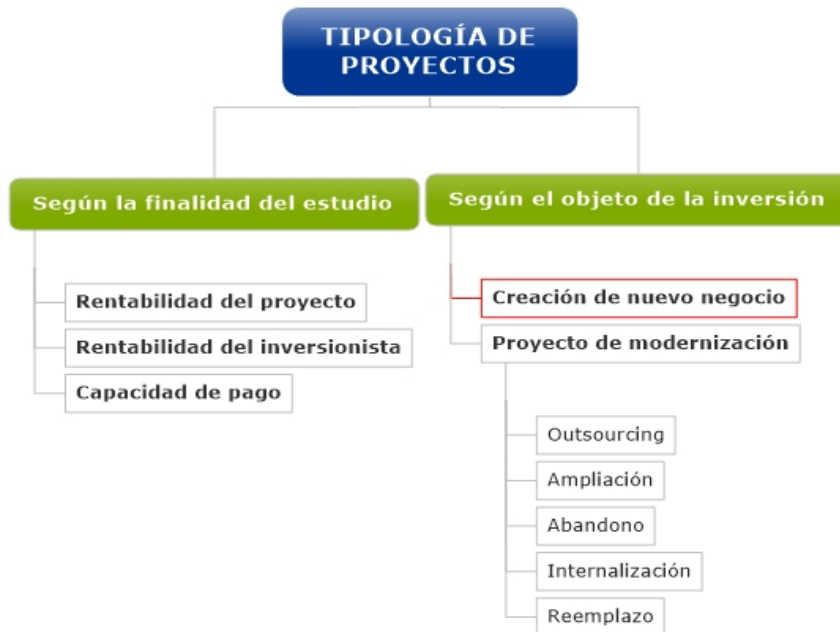
- a) Personas físicas vinculadas a las Instituciones por una relación de trabajo, en los términos de los artículos 20 y 285 de la Ley Federal del Trabajo, autorizadas para promover en nombre y por cuenta de las Instituciones, la contratación de seguros o de fianzas;
- b) Personas físicas independientes sin relación de trabajo con las Instituciones, que operen con base en contratos mercantiles, y
- c) Personas morales que se constituyan como sociedades anónimas para realizar dichas actividades;

Lo anterior se desprende del Reglamento de Agentes de Seguros y de Fianzas publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de mayo de 2001.

La mejor opción para un proyecto de tal envergadura es ser una "Persona Moral".

El proyecto en sí depende de otra empresa para su viabilidad, se clasifica como un proyecto que depende de otro.

Cuadro elaborado con Mindjet



2.3 Requisitos legales una vez elegido el tipo de sociedad

Intermediar Seguros y Fianzas es del sector de servicios y un intangible, se requiere:

1. Conocimiento técnico.
2. Solvencia moral.
3. Permiso de la CNSF.
4. Pago de derechos por intermediar ambos ramos.
5. Lugar físico de trabajo.
6. Herramientas informáticas.
7. Seguro de Responsabilidad Profesional por errores u omisiones (RC Profesional).
8. Compañías de Seguros y de Fianzas que provean los Seguros y Fianzas.

Para el conocimiento técnico se requiere de una o varias personas que estén acreditadas en el manejo de Seguros y de Fianzas por lo cual existe una certificación que al ser aprobatoria a través de un o varios exámenes se expiden cédulas.

2.4 Normatividad

Al ser una actividad regulada por el Estado mediante la CNSF tiene normativa establecida por el “Reglamento de Agentes de Seguros y de Fianzas” publicado en el Diario Oficial de la Federación el 18 de mayo de 2001. Sus principales características es que la empresa tenga solvencia moral, financiera y técnica. El objeto de la Sociedad Mercantil se remitiría al mismo Reglamento y que enlista los siguientes artículos:

ARTÍCULO 2o.- Las actividades de intermediación que pueden realizar los agentes y apoderados, consistirán en el intercambio de propuestas y aceptación de las mismas, comercialización y asesoramiento para la celebración de contratos de seguros o de fianzas, su conservación o modificación, renovación o cancelación.

ARTÍCULO 3o.- Los agentes, los apoderados y las actividades de intermediación, se sujetarán a lo dispuesto por las Leyes de Seguros y de Fianzas, las demás leyes aplicables, las disposiciones generales que de ellas emanen, por el presente Reglamento y las orientaciones de política general que en materia aseguradora o de fianzas, según corresponda, señale la Secretaría mediante reglas de carácter general; así como a la inspección y vigilancia de la Comisión. Los agentes y los apoderados estarán obligados a recibir las visitas de inspección de la Comisión, a proporcionar a ésta y a la Secretaría la información en la forma y términos que se les solicite y atender a sus requerimientos. Las cuentas que deban llevar los agentes personas morales se ajustarán estrictamente al catálogo que al efecto autorice la Comisión, la que señalará los modelos de registro y auxiliares correspondientes.

Determinado el proyecto lo recomendable es se avance en 2 vías, ambas legales, la relación con la CNSF y la otra con Tu Empresa de la Secretaría de Economía. Una vez que se manda a la CNSF la carta abierta pretendiendo ser una sociedad la autoridad responde mediante un oficio sobre las personas que estarán involucradas, solicita CURP, INE y Curriculum Vitae.

Cuando un ciudadano responde a una Autoridad lo hace mediante una carta haciendo referencia al oficio con el número de expediente que se ha asignado. La solvencia técnica que la CNSF pide tenga el perfil de los accionistas o integrantes del consejo de administración es con relación al conocimiento del sector y sus productos. Si la CNSF analiza el CV de los “pretensos” sin encontrar mérito o profesión alguna relacionada al sector tendrá como conclusión una negativa en la solvencia técnica. Es importante por ende tener un socio o miembro del consejo que si de esa solvencia. No es requisito que sea accionista, se puede estar en el consejo y no tener acciones. Sobre la parte “Económica” o “Financiera”, tratándose de un intangible lo que se comercializaría o intermediaría, se debe contemplar una inversión para la realización del proyecto con las autoridades, un socio en particular puede llegar a ser la mejor opción.

Como es un proyecto donde no se requiere stock de capital por ser intangible la intermediación, entonces, en el inicio la pre inversión es para la constitución o creación en la mayoría de sus ámbitos legales.

Para lograr un seguimiento y medición de alcance de objetivos lo recomendable es se tenga un "Project Manager" que lleve una cronología y cumpla con los requisitos de la CNSF, SAT y Aseguradoras. Cuando se crea un ASYF es bajo la estructura de un consejo de administración a diferencia de otras sociedades donde se designa un administrador único. La política corporativa la lleva el Consejo aun cuando no esté formada la empresa. Una vez teniendo un esbozo más aterrizado del proyecto, abajo se presenta cuadro sugerente de las etapas de un Proyecto de Inversión.

Cuadro elaborado por Mindjet



2.5 La idea

Corresponde al proceso sistemático de búsqueda de nuevas oportunidades, es la etapa de la idea donde se realiza el primer diagnóstico de la situación actual, no necesariamente debe existir un problema, aquí es donde se detecta una oportunidad.

En el estudio de mercado se observa el rol e importancia de Grupo Pagadora sus características y el mérito de tener un mercado cautivo. La oportunidad es con base en una necesidad detectada, crear la figura y hacer una figura sustituta.

Antes de evaluar la idea, esta debe definirse con precisión especificando el valor creado o añadido a un cliente. La idea, así definida, debe confrontarse con el

mercado potencial para determinar las razones de por qué será preferida en vez de lo ofertado por la competencia. En resumen, es la integración vertical.

La CNSF una vez que lee la carta donde se responde a su primer oficio traza una ruta a seguir, principalmente está asociado a un artículo.

ARTÍCULO 10.- Para obtener la autorización de agente persona física o apoderado se requerirá:

- I. Ser mayor de edad;
- II. En caso de ser extranjero deberá contar con la documentación que compruebe la calidad migratoria que le permite actuar en el país como agente;
- III. No tener alguno de los impedimentos a que se refiere el artículo 13 del presente Reglamento;
- IV. Haber concluido estudios de preparatoria o equivalentes, y
- V. Acreditar ante la Comisión que se cuenta con la capacidad técnica para ejercer las actividades de intermediación a que se refiere este Reglamento.
- VI. La Comisión tendrá la facultad de evaluar la capacidad técnica de las personas que soliciten la autorización o refrendo como agentes personas físicas o apoderados que establece este Reglamento, mediante la aplicación de exámenes ante la misma o las personas morales que designe para tal efecto.
- VII. La Comisión señalará los documentos e información que deberán proporcionarse con la solicitud de autorización o refrendo para ejercer las actividades de intermediación.

ARTÍCULO 12.- Para obtener la autorización respectiva, los agentes personas morales deberán estar constituidos como sociedades anónimas, con arreglo a lo que dispone la Ley General de Sociedades Mercantiles, en cuanto no esté previsto en el presente Reglamento y particularmente, a las siguientes bases:

I.- Tendrán por objeto ejercer las actividades de intermediación, así como aquellos actos que sean necesarios para la realización de su objeto social y los que la Secretaría autorice por considerar que son compatibles, análogos o conexos, a los que les sean propios. Las actividades de intermediación sólo las podrán realizar a través de apoderados;

II.- Su denominación deberá ir seguida de la expresión "Agente de Seguros", "Agente de Fianzas" o "Agente de Seguros y de Fianzas", según corresponda;

III.- Deberán tener íntegramente pagado el capital mínimo que fije la Comisión mediante disposiciones de carácter general, la cual podrá tomar en cuenta su volumen de operaciones u otros criterios que determine conveniente adoptar;

IV.- La escritura constitutiva y cualquier modificación a la misma, deberán ser sometidas a la aprobación de la Comisión, a efecto de apreciar si se cumplen los

requisitos establecidos por las leyes aplicables y por este Reglamento. Dictada dicha aprobación, la escritura o sus reformas podrán ser inscritas en el Registro Público de Comercio;

V.- En sus estatutos sociales deberán establecer que en ningún momento podrán participar en su capital pagado directamente o a través de interpósita persona:

- a) Instituciones de crédito, instituciones y sociedades mutualistas de seguros, instituciones de fianzas, casas de bolsa, especialistas bursátiles, organizaciones auxiliares del crédito, sociedades de inversión, sociedades operadoras de sociedades de inversión, casas de cambio, comisionistas financieros, administradoras de fondos para el retiro, sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro; así como cualquier otro intermediario financiero, sujeto a autorización por la autoridad correspondiente;
- b) Gobiernos o dependencias oficiales extranjeros, ni entidades financieras del exterior;
- c) Sociedades controladoras a que se refiere la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras;
- d) Las personas físicas o morales propietarias de acciones de una institución de seguros o de fianzas, salvo que inviertan por conducto de sociedades de inversión o de fideicomisos constituidos para ese único fin;
- e) Las personas que se ubiquen en alguno de los supuestos de impedimentos para ser agente establecidos en las fracciones IV, V, X y XI del artículo 13 de este Reglamento, y
- f) Los agentes, apoderados o accionistas de agentes personas morales, autorizados para intermediar en seguros de pensiones derivados de las leyes de seguridad social, con una Aseguradora distinta a la que preste estos servicios la propia sociedad;

VI.- En sus estatutos sociales se deberá especificar las operaciones y ramos, en el caso de seguros, y los ramos y subramos, en el caso de fianzas, que pretendan intermediar y para el caso de los seguros de pensiones derivados de las leyes de seguridad social, se establecerá que sólo podrán intermediar con una Aseguradora;

VII.- El número de sus administradores no será inferior a tres, y

VIII.- Deberán tener apoderados que cuenten con autorización de la Comisión para realizar de manera conjunta o individual, todas las actividades de intermediación, en las operaciones y ramos, en el caso de seguros, y en los ramos y subramos, en el caso de fianzas, que tenga autorizados la sociedad.

En los casos en que la sociedad establezca oficinas en otras localidades distintas a su domicilio social, deberá contar por lo menos con un apoderado en cada una de éstas.

La Comisión podrá acordar que se proceda a la remoción o suspensión de los miembros del Consejo de Administración, Comisarios, directores, Gerentes, Representantes Legales y funcionarios que puedan obligar con su firma a la sociedad, cuando considere que tales designaciones no corresponden a personas

con la suficiente calidad moral o técnica para la adecuada administración y vigilancia de la sociedad, oyendo previamente a ésta, a través de su representante legal, así como al interesado.

ARTÍCULO 13.- No se otorgará autorización para operar como agente o apoderado a:

I.- Quien no reúna los requisitos que señala este Reglamento;

II.- Quien hubiere sido condenado por un delito patrimonial intencional o contra la salud;

III.- Quien hubiere sido declarado sujeto a concurso mercantil, suspensión de pagos o quiebra, sin haber sido rehabilitado;

IV.- Los servidores públicos de la Federación, del Gobierno del Distrito Federal, de los Estados o Municipios, salvo que realicen una labor exclusivamente académica. Se exceptúa de lo dispuesto en el párrafo anterior a los servidores públicos de instituciones nacionales de seguros o de fianzas que realicen actividades de agentes de seguros o de fianzas, como personas físicas sujetos a una relación de trabajo con dichas instituciones;

V.- Los funcionarios y empleados de instituciones de crédito, instituciones y sociedades mutualistas de seguros, instituciones de fianzas, casas de bolsa, especialistas bursátiles, organizaciones auxiliares del crédito, sociedades de inversión, sociedades operadoras de sociedades de inversión, casas de cambio, comisionistas financieros, administradoras del fondo para el retiro, sociedades de inversión especializadas en fondo para el retiro, así como sociedades que a su vez controlen el diez por ciento o más de las acciones representativas del capital pagado de dichas empresas.

2.6 Tipo de cédula

Para obtener la Cédula B y poder intermediar seguros de Personas, Grupos, Empresariales y de Autos se tiene que acreditar por medio de un examen ante la CNSF los siguientes temas:

- A. Aspectos Generales
- B. Riesgos Individuales de Seguros de Daños
- C. Riesgos Individuales de Seguros de Personas
- D. Riesgos Empresariales de Seguros de Personas
- E. Riesgos Empresariales de Seguros de Daños
- F. Sistema y Mercados Financieros

Para obtener la Cédula F y poder intermediar Fianzas se tiene que acreditar por medio de un examen ante la CNSF los siguientes temas:

- A. Aspectos Generales
- B. Introducción y Marco Jurídico
- C. Fianzas Administrativas
- D. Fianzas Judiciales y de Crédito
- E. Fianzas de Fidelidad y Fideicomiso de Garantía

En esta sección del estudio técnico se hace un resumen de los pasos que se dan.

2.7 Cronología

- I. Primero un escrito abierto a la CNSF donde manifestamos la intención de ser un Intermediario de Seguros y de Fianzas Persona Moral.
- II. La CNSF responde mediante un oficio sobre el nombre que se pretende y el currículo vitae de los accionistas.
- III. Simultáneamente se registra ante la Secretaría de Economía el uso de la razón social o nombre, en el portal www.tuempresa.gob.mx
- IV. La CNSF da la autorización definitiva.
- V. El SAT pasa a formar parte importante de los procesos y desde un inicio hay que clasificarse correctamente, se obtiene el R1 Y R4. También la Firma Electrónica Avanzada. CIEC, etc. La normatividad establece que se constituya como una Sociedad Anónima de Capital Variable.
- VI. Obtención de Cédula B y F.
- VII. Pago de derechos, licencias, cédulas.
- VIII. Con un notario se protocoliza la empresa, se adoptó “Agente de Seguros y de Fianzas”.
- IX. Se contactaron a 5 Aseguradoras para firmar contratos mercantiles, sin ellos es ilegal, la dinámica es que una vez firmado ocurre lo siguiente: Una persona solicita una cotización de seguro para su auto. El Agente de Seguros le entrega un cuadro comparativo de primas. Elige Quálitas y la aseguradora emite la póliza. El asegurado paga la prima en la cuenta bancaria del banco. La aseguradora paga al agente mediante transferencia la comisión.
- X. La cuenta bancaria es importante, ya que allí es donde las Instituciones de Seguros y de Fianzas depositan las comisiones, la cuenta debe estar a nombre del Agente, si no, las Compañías no pagan comisiones. Los Bancos no dan de alta la cuenta sin contar con al menos 2 firmas de personas del Consejo de Administración.

En resumen, el proceso Técnico del Proyecto, aparenta una ida y vuelta de cartas y oficios, así es en cierta medida debido a que el proyecto es para intermediar un producto intangible, muy diferente sería el estudio Técnico si lo que se pretendiera fuera crear una “fábrica de ladrillos”. Por ende, temas comunes como ubicación u

oficinas, contratos de luz, teléfono, no entraron en una primera etapa. Cuando un proyecto de inversión es una sociedad da mayor certidumbre a los accionistas.

La diferencia entre un intermediario persona física y moral además de las descritas, es el hecho de que la cuenta bancaria en manos de un Agente de Seguros Persona Física podría hacer uso de forma indiscriminada de los recursos. En cambio, una empresa que en adición por designo estatutario está conformada por un Consejo de Administración, solo la apertura de la cuenta entra a revisión en cualquier Banco por parte de su área jurídica. Por darles un ejemplo, si Juan Pérez acude en su nombre para abrir una cuenta bancaria, es muy posible que con 2 documentos pueda en ese momento el Ejecutivo Bancario darlo de alta, entregarle un plástico profesional y acceso a su sitio web o con token bancario.

En cambio, es ir en nombre de una sociedad donde se acredita por medio de escritura protocolizada por un notario e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio (RPP) donde dentro de los estatutos estipula que es un Consejo de Administración no menor a 3 personas quienes rigen la sociedad. Así, el mismo Ejecutivo Bancario lo manda a su área jurídica que tarda en promedio 10 días en analizar los documentos. Lo anterior es debido principalmente al Consejo de Administración, por definición en materia mercantil sus decisiones se toman de manera colegiada. En muchas ocasiones el que un accionista tenga mayoría accionaria no necesariamente tenga los votos necesarios para tomar decisiones unilaterales.

En resumen, una empresa intermediaria de seguros da certidumbre cuando es en sociedad. La creación de la misma puede llevar de cuatro meses a un año si se comenten errores. En este proyecto, la Notaría que se seleccione para la constitución de la sociedad tiene “plantillas” donde agrega la figura de Administrador Único como opción en los estatutos de la sociedad, se protocoliza y el RPP tarda 2 meses en sellar el acta, una vez presentada con la inscripción la CNSF va a señalar incorrecto y encausó a realizar Asamblea Extraordinaria para eliminar la figura de Administrador Único.

A Secretaría de Economía puede autorizarte a tomar un nombre en un par de días, el SAT te puede dar de alta y el Notario igualmente. Donde el tiempo se prolonga es con la CNSF por medio de darles escritos de los requisitos cumplidos y esperar oficios con las indicaciones de la autoridad para proseguir. Se puede tener constituida una sociedad para intermediar seguros inscrita en el RPP y con el banco. Hay un último requerimiento, “La autorización definitiva por parte de la CNSF” que únicamente la otorga cuando considera que todo está correcto. Este documento es indispensable al momento de darse de alta con una Compañía de Seguros o de Fianzas, a las Compañías también el mismo organismo las tiene reguladas y por ello nos pide esa autorización para que la sociedad pueda celebrar un contrato mercantil con ellas.

A continuación, un Oficio de la CNSF dando la autorización.



Con el estudio de mercado si una empresa requiere un seguro de Vida Grupo, como intermediario hay que buscar las mejores opciones costo - cobertura. Para ello es que se requiere trabajar con las Instituciones de Seguros. A los prospectos se les da alternativas, una vez contactadas se firman contratos mercantiles, generalmente los requisitos son:

2.8 Requisitos Agente Persona Moral

1. Requisitos para Agentes Personas Mrales
2. Contrato Comisión Mercantil
3. Alta de Hacienda
4. Acta Constitutiva
5. RFC
6. Poderes Apoderados
7. Copia cédulas apoderados
8. Copia identificación oficial vigente
9. Currículum
10. Comprobante de domicilio vigente
11. Carta solicitud de trabajo
12. Correo electrónico
13. Autorización definitiva CNSF

At'n.: C. IVÁN EMILIO SALAZAR RAMÍREZ
Director General

En virtud de que esa sociedad denominada **INFLEX, AGENTE DE SEGUROS Y DE FIANZAS, S.A. DE C.V.**, ha cumplido satisfactoriamente los requisitos establecidos en el artículo 12 del Reglamento de Agentes de Seguros y de Fianzas, así como los requerimientos del Dictamen emitido sobre su solicitud de autorización para ejercer la actividad de agente de seguros y de fianzas persona moral, contenido en el oficio número 06-367-II-1.2/00540, de fecha 24 de enero pasado, esta Comisión dispone que a partir de esta fecha surte efectos la autorización anexa al Dictamen antes mencionado.

De igual manera se les reitera la obligación de cumplir en tiempo y forma con las siguientes obligaciones para con esta Comisión Nacional de Seguros y Fianzas:

- 1.- Dar aviso por escrito con por lo menos diez días de anticipación, del establecimiento, cambio de ubicación o clausura de sus oficinas, conforme a lo establecido en el último párrafo del artículo 23, de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y artículo 88, de la Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
- 2.- Presentar copia de la póliza del seguro de responsabilidad civil por errores y omisiones, en un plazo no mayor de quince días hábiles contado a partir de la fecha de vencimiento de la anterior, a efecto de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 23, del

PLAZA INN, INSURGENTES SUR 1971, COL. GUADALUPE INN, 01020 MÉXICO, D.F.
www.cnsf.gob.mx

Con algunas Instituciones de Seguros o de Fianzas son hasta 18 los requisitos para poder ser Intermediario. Un dato importante es que si seguimos el mismo ejemplo de una empresa que nos pide un Seguro de Vida Grupo, el Agente de Seguros debe tener un Apoderado por lo menos con cédula. Como mencionamos anteriormente no todos pueden vender seguros y no de todo tipo.

Al identificar en el Proyecto que la intermediación de Seguros variados y Fianzas eran determinantes se preparó a una persona como Apoderado con los conocimientos para obtener la Cédula B y F. La ley o reglamentos no prohíbe que un accionista sea apoderado además de Representante Legal para actos de administración.

Para que tenga más elocuencia pondré el ejemplo de un camión, que tienen placas federales de transporte de mercancía. Si el conductor de la unidad no tiene la licencia de manejo de transportista federal y alguna autoridad los llega a detener entonces estarán en problemas. Con un Agente de Seguros y de Fianzas tanto los permisos de la Persona Moral como la de sus Apoderados deben estar en armonía.

Cédulas como Apoderado:



Tiene su complejidad, metodología y tiempo lograr operar la empresa. Por lo menos en términos jurídicos, contratos mercantiles y de capacidad instalada, etc. Tener bien elaborado el proyecto técnico, iniciado y ejecutado no es garantía de tener éxito financiero, el papel más relevante es el de los ingresos que lo da el tema comercial.

En mi opinión es más valioso tener a la persona correcta para colocar seguros o venderlos, hacerlo productivamente en el sentido de enfocarse a Seguros que dejen un margen suficiente de comisión que es el ingreso de los Agentes. Tener buenos administradores es fácil, generadores de ingreso por medio de la venta es difícil. Al final se dio cumplimiento y se inició de operaciones, para poder lograrlo se requirieron dos ingredientes fundamentales:

1. Conocimiento
2. Gestión ante la autoridad



Una vez concluido y teniendo el permiso de intermediación se busca sistemas que tengan impacto positivo en la administración, así se determina que software es el más adecuado para la administración de las pólizas.

2.9 Elección de sistemas

Ejecutar un buen plan de Desarrollo de Negocios y con los primeros clientes se contrató un sistema llamado WINSEF, que tiene las siguientes características:

- a. Centralización de su información en un solo lugar, estando siempre disponible, permitiéndole consultarla y operar en cualquier momento.
- b. El software cuenta con claves exclusivas por usuario y con facultades individuales para cada uno, lo que brindará mayor seguridad a su información.
- c. Administración de solicitudes y pólizas, endosos, pólizas masivas, renovaciones, seguimiento a pendientes, siniestros y reclamaciones, programación de tareas de cobranza, mensajería, entre otros.
- d. Software para gestión de seguros con reportes personalizados que se pueden consultar por criterios de búsqueda; además de contar también con un Generador de Reportes.
- e. Software de seguros fácil de operar, accesible, intuitivo y amigable. Totalmente portátil, puede consultarlo desde cualquier Ipad, Tablet, Iphone y Smartphones.

- f. Sistema para agentes de seguros con soporte técnico especializado vía telefónica (lada sin costo) y soporte vía remota a través de la herramienta Team Viewer.
- g. Así, una vez materializada la venta el sistema nos daría orden para sus renovaciones, seguimiento de siniestros y cálculos contables.



Cualquier empresa debe cumplir con requisitos fiscales mínimos para que la autoridad tributaria esté satisfecha de su desempeño, por las características del proyecto se implanta un sistema de facturación, de la siguiente manera.

Sistema en la Nube que facilita la Facturación en Línea. Genera Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI) de una forma sencilla, práctica y económica. Descarga de forma masiva todas las facturas electrónicas que recibes de tus proveedores y genera la Contabilidad Electrónica.

Un equipo de contadores con una plataforma sobre internet que ayuda a personas y empresas a llevar su contabilidad, calcular sus impuestos y presentar todas las declaraciones que el SAT solicita. Éste les permitirá generar los reportes como el Catálogo de cuentas y la Balanza de Comprobación que pide el SAT y sus pólizas de manera electrónica.

La empresa Facturador Electrónico fue seleccionada para el proyecto. Debido a que ofrece un software contable, un sistema en línea sin necesidad de pagar actualizaciones o plazos forzosos, proporcionando una herramienta amigable para concentrar sus ingresos y egresos, teniendo un mejor control de la información.



Para el registro contable y la elaboración de reportes de estados financieros para el proyecto CONTPAQi es la opción más atractiva porque es líder en software contable y administrativo para las empresas y profesionistas independientes en México. Están autorizados por el SAT.



Capítulo III. Estudio económico

3.1 Estimación de la inversión

Inversión Fija

Cuando se es posible y alguno de los socios puede o tiene espacio para un lugar de trabajo con lo necesario sin costo para la germinación de la empresa, lo mejor es tomarlo. Mientras no se tenga la autorización de la CNSF una empresa no debe recibir comisiones por la intermediación de primas.

Es común que si se tiene socios capitalistas usar parte de las aportaciones de capital para oficinas y temas similares. La mayoría de los proyectos en su planeación carecen de ingresos, lo mejor es ser austeros. En este caso los primeros 8 meses se usaron recursos de otra empresa el espacio, telefonía e internet prestadas.

En el octavo mes se alquilaron oficinas que se acondicionaron ya que habían estado sin habitar. Por ese motivo en el 2012 el dueño no cobró renta, a cuenta de acondicionarla, la inversión se ve reflejado en el renglón de Obra civil de la tabla de inversiones.

Inversión

Inversión fija	2012
Renta oficina	-
Obra civil	80,000
Maquinaria y equipo	24,200
Equipo auxiliar	5,000
Equipo de oficina	15,300
Instalación de red	3,520
Otros	15,542
Inversión fija total	143,562

Inversión diferida	2012
Puesta en marcha	45,000
Licencias de software	8,521
Activos fijos totales	45,000

Capital de trabajo	2012
Sueldos	480,000
Total capital de trabajo	480,000

Inversión total **668,562**

En un principio se usó una laptop prestada para que después se sustituyera y se comprara una adicional en el 2013 que ya se contemplaba la incorporación de un empleado.

Una impresora puede resultar onerosa por la impresión constante de contratos mercantiles con las Compañías de Seguros. Es importante señalar que la impresión en materia de seguros por la solicitud de seguros que debe ser firmada como contratos con las aseguradoras es intensiva, allí debe evaluarse si comprar una impresora barata pero que se le acaban los cartuchos rápido o una de mediano costo pero que en el futuro sus cartuchos tinta es fácil de rellenar.

Se clasifican los gastos en impresión como auxiliares. Adicionalmente se decidió comprar tres juegos de escritorio con sillas, instalar una red fundamentalmente para el internet ya que estar conectado directamente al modem te da más capacidad o velocidad que el Wi Fi en 50%. Importante señalar que las licencias de software en ese año en particular pasaron a otra modalidad de cobro específicamente en el Office. El correo Outlook tiene una modalidad de Exchange por lo que sino pagabas y tenías tu propio dominio empezaba a marcar errores o simplemente no salían los correos, se pagaron licencias de Microsoft en adición a las ya descritas de contabilidad y administración.

Otros elementos surgieron conforme nos cambiamos, fueron de tipo complementario, esto es, horno de microondas y utensilios de cocina que se clasifican en inversión fija.

En la inversión diferida se encuentra todo aquella pre inversión o dinero utilizado antes de entrar en operaciones, licencias de la CNSF, permisos o cédulas, Notaría e imprevistos, por ejemplo, hacer una asamblea extraordinaria tiene un costo más elevado si se tiene registrar en el RPP a que solo quede en el libro interno de asambleas.

Una vez que la CNSF da la autorización definitiva pide el nombramiento de un Director General, así como un domicilio y teléfono, esto genera un sueldo por lo menos para el que será además representante legal de la nueva empresa.

En resumen, dentro de los primeros ocho meses se trabajó para tener la empresa constituida, con autorización de la CNSF y finalmente altas en las compañías de seguros. Cuando finalmente recibimos la autorización ya teníamos las cartas nombramiento firmadas para que principalmente las flotillas que se tenían aseguradas con otro ASYF la Institución de Seguros cambiara al nuevo Agente.

Es sencillo cambiar de un Agente a otro, lo único que se requiere es una carta por parte del Asegurado o Cliente donde se lo pide directamente a la Compañía de Seguros, en el sector se le llama Carta Nombramiento.

3.2 Ejemplo de carta nombramiento



México DF a 1 de noviembre de 2014

Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.
Montes Urales 355B
Col. Lomas de Chapultepec
C.P. 11000 México, D.F.

Atención: Al sector de Seguros y de Fianzas mexicano

Por medio de la presente nos permitimos nombrar a **GINFlex, Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.**, por conducto de los Iván Emilio Salazar Ramírez como nuestro corredor exclusivo para atender y manejar las pólizas de seguros y de de las operaciones necesarias para **Bancos I SA de CV y sus filiales.**

Autorizamos a [redacted] Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V. para que en nuestro nombre y representación, realicen la contratación, cancelación, modificación y sustitución de nuestros referidos contratos, así como para solicitarnos cualquier tipo de información necesaria para el análisis de los requerimientos presentes y futuros de nuestros programas de seguros y/o de fianzas, por lo que la información que se le proporcione está bajo nuestra más absoluta responsabilidad.

Autorizamos a [redacted] Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V. para que en nuestro nombre y representación, realicen la contratación, cancelación, modificación y sustitución de nuestros referidos contratos, así como para solicitarnos cualquier tipo de información necesaria para el análisis de los requerimientos presentes y futuros de nuestros programas de seguros y/o de fianzas, por lo que la información que se le proporcione está bajo nuestra más absoluta responsabilidad.

Así mismo, autorizamos a [redacted] Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V., para que a nuestro nombre y representación realice las reclamaciones que correspondan con motivo de las contrataciones a que se refiere el párrafo anterior, con fundamento en la información que para este fin nos sea requerida.

Establecemos que [redacted] Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V., no tiene responsabilidad alguna en programas de seguros y de fianzas anteriores a este nombramiento. Estos podrán ser revisados y podrán hacerse las recomendaciones a que haya lugar, de ser solicitado así por nuestra parte.

Este nombramiento rescinde cualquier otro nombramiento hecho con fecha anterior al presente, y permanece en vigor hasta su cancelación por escrito.

Atentamente,

Lic. Gilberto Solis

A partir de las cartas nombramiento se puede hacer un cálculo de los ingresos que vendrían por varios conceptos, el de mayor importancia corresponde a GMM y se empezará con el presupuesto contemplándolo.

3.3 Ingresos 2012

Ingresos 2012

Producto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Gastos Médicos Mayores	-	-	-	720,000
Seguro de Vida Grupo	80,000	80,000	80,000	80,000
Flotilla Autos	15,000	-	15,000	-
Edificios y bienes	-	-	-	-
Fianzas	-	-	-	-
Ingresos	95,000	80,000	95,000	800,000
Ingresos acumulados		175,000	270,000	1,070,000

En lo que se constituye una sociedad, se hace un inventario de los seguros que hasta ese momento tiene GP. Para cuando recibimos las varias cartas nombramiento ya teníamos identificadas las diferentes pólizas, aseguradoras, montos y razones sociales. Resulta primordial ser efectivos en lo que denominaremos Polisario.

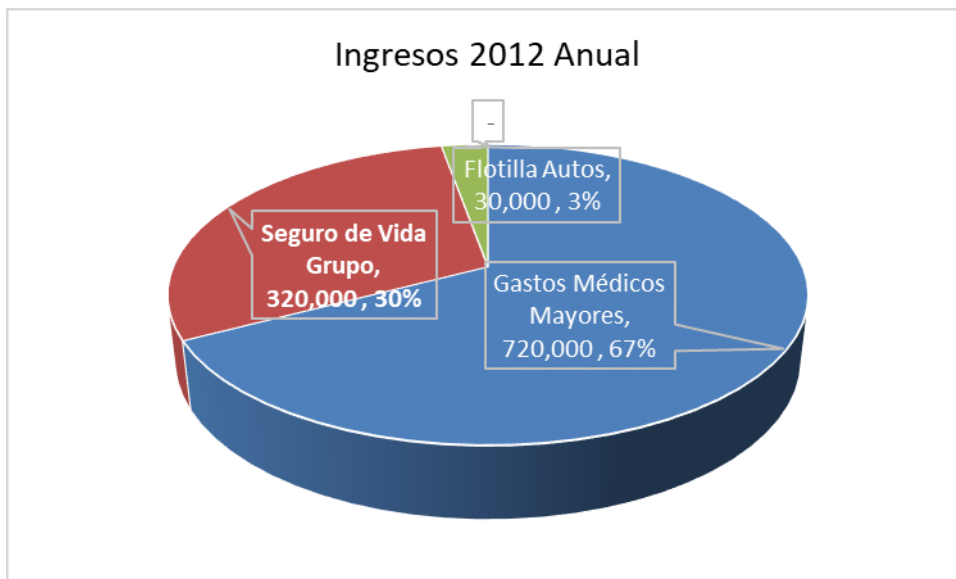
El Polisario es la cartera de clientes, debe estar catalogada conocer sus formas de pagos por el tema de flujo de efectivo, un ejemplo, el Seguros de Vida Grupo, por su tipo de administración pagaba mensualmente, etiquetarla por la prima total no es realista si de ello depende un presupuesto de egresos también.

Como intermediario la comisión puede variar de una vigencia a otra al igual que el número de asegurados. Si la póliza está catalogada como "Auto administrada" significa que las altas y bajas de los asegurados se dan al final de la vigencia. Así se tiene menor carga administrativa.

Ingresos 2012

Producto	Anual
Gastos Médicos Mayores	720,000
Seguro de Vida Grupo	320,000
Flotilla Autos	30,000
Edificios y bienes	-
Fianzas	-
Ingresos	1,070,000

Gráfico elaborado con Excel



Fuente financiera interna de la nueva ASYF

Otro dato importante es saber la industria del cual es ASYF, GP es una empresa o conglomerado enfocado al servicio de pago de nóminas por lo que es comprensible que los seguros que más soliciten estén enfocados a los empleados.

Si fuera una refresquera seguramente las máquinas y camiones requerirían asegurarse y por ende esas comisiones representarían la mayoría de la cartera.

En el año de 2012 se empezó a captar ingresos en el mes de septiembre que llegaron a sumar al cierre del año \$710,000 pesos, las inversiones y gasto posterior al octavo mes sumó \$677,083 con una utilidad antes de impuestos de \$32,917.

El proyecto en sí es rentable debido a que tiene un mercado cautivo en comparación a un ASYF que tiene que competir en mercado abierto.

3.4 Presupuesto de ingresos 2012

Ingresos

Para finales del 2012 se pensaba en la contratación de una persona más, sin embargo, el Consejo de Administración consideró varias medidas, entre ellas aumentar considerablemente el personal de atención a clientes y vendedores con la finalidad de dar o tener una mejor estructura.

El razonamiento era que si bien el nuevo ASYF era de GP no deberían sus asegurados tener problemas de servicio. Se optó por contratar a un Director General y diez personas más.

Presupuesto de ingresos 2012 al 2016

Ingresos 2012 al 2016

Producto	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos Médicos Mayores	720,000	4,320,000	7,920,000	10,080,000	16,436,640
Seguro de Vida Grupo	320,000	415,800	554,400	739,200	1,035,804
Flotilla Autos	30,000	162,000	330,000	672,000	924,000
Edificios y bienes	-	345,600	445,500	688,630	971,027
Fianzas	-	31,250	97,500	218,750	323,750
Total	1,070,000	5,274,650	9,347,400	12,398,580	19,691,221

El pronóstico de ventas para el ejercicio 2013 teniendo visualizadas todas las pólizas sumó en ingresos por comisiones \$5,274,650 pesos un panorama realista, por lo anterior se decidió por incrementar el gasto. La nueva empresa es afortunada al tener un grupo de GMM grande, esto se da debido a que una minoría de empleados decide asegurar a sí mismo y a su cónyuge e hijos. Son cuatro mil personas aseguradas, cada asegurado en GMM tiene un costo mensual de 450 pesos teniendo al mes un ingreso de 360,000 pesos ya que se tiene el 20% de comisión sobre esa prima mensual.

En el tema de autos y otros rubros en el primer año de operación se acumuló lo de una flotilla con pago bimestral. El único subramo donde se tiene una tarifa nivelada es en GMM, en todos los demás se adquirieron según las características de cada producto. Esto es:

Vida	Autos	Edificios	Fianzas
Edad	Marca	Tipo de construcción	Garantías
Suma asegurada	Modelo	Nivel de pisos	Tipo de contrato
Actividad laboral	Código postal	Código postal	Administrativo
Beneficios Adicionales	Género	Medidas de seguridad	Judicial Fiscal

Lo ideal es que todo se mantuviera con una tarifa nivelada, no es posible por las reglas que maneja cada aseguradora. Sería posible y lo fue en Vida Grupo, pero eso es a través del volumen.

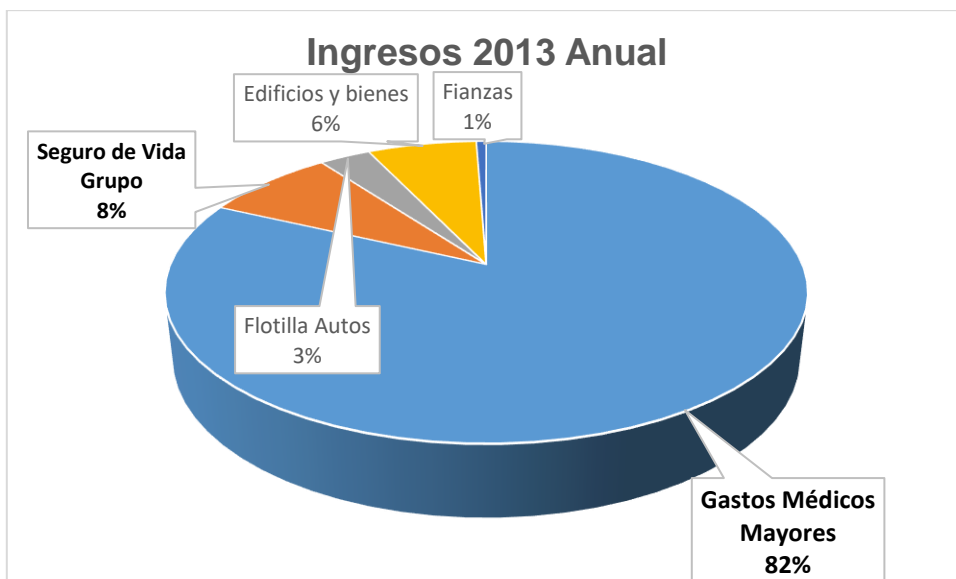
Las compañías de seguros entre más experiencia (histórico de siniestralidad) y censos con más de mil personas usan otra metodología para calcular la prima.

Ingresos 2013

Producto	Anual
Gastos Médicos Mayores	4,320,000
Seguro de Vida Grupo	415,800
Flotilla Autos	162,000
Edificios y bienes	345,600
Fianzas	31,250
Ingresos	5,274,650

El presupuesto de ingresos para el 2013 daba un pronóstico de \$5,274,650 de pesos.

3.5 Distribución de ingresos 2013



Fuente financiera interna de la nueva ASYF

La dependencia de GMM es evidente, pasó de representar un 67% a un 82%. Trae el ingreso mayor y hay que destacar que GMM tiene también mayores requerimientos de atención, las reclamaciones (siniestro) por una enfermedad o accidente detona trámites como reembolsos, esto es, si el asegurado pagó de su bolsillo reúne facturas, pide informes sobre qué cubre el seguro y qué no, etc.

En cambio, el Seguro de Vida que representa un 16% de los ingresos y ocupa el segundo lugar en la tabla no requiere muchos recursos para atender a los beneficiarios, es desafortunado en términos de materializarse el riesgo, la muerte.

Cuando fallece un empleado se les pide a los beneficiarios el acta de defunción, recursos humanos de la empresa ya tiene su Consentimiento de Vida, que es la

designación de beneficiarios junto a las identificaciones de los beneficiarios. Casi no tiene incidencias, por cada mil empleados es probable mueran dos cada año.

Con GMM son cientos los trámites que se hacen, enumero algunos:

1. Recolección de facturas.
2. Llenado de solicitud y llenado del informe del médico.
3. Pruebas como radiografías, laboratorio entre otras.
4. Altas y bajas de personal, si la rotación de la empresa es grande, más aún.
5. Corrección de errores en los datos de los asegurados.
6. Programación de cirugías cuando el caso lo amerita.
7. Coordinación de segundas opiniones médicas.

La tramitología descrita no sucede en el Seguro de Autos, los asegurados llaman directamente a la Compañía de Seguros y desde la Institución de seguros se coordina con ajustadores y talleres automotrices.

Los ingresos que se tuvieron en los años subsecuentes son crecientes principalmente porque la póliza de GMM tuvo incrementos en asegurados en promedio de 42% anual. Para que se incrementara se tomaron varias medidas y se enumeran algunas:

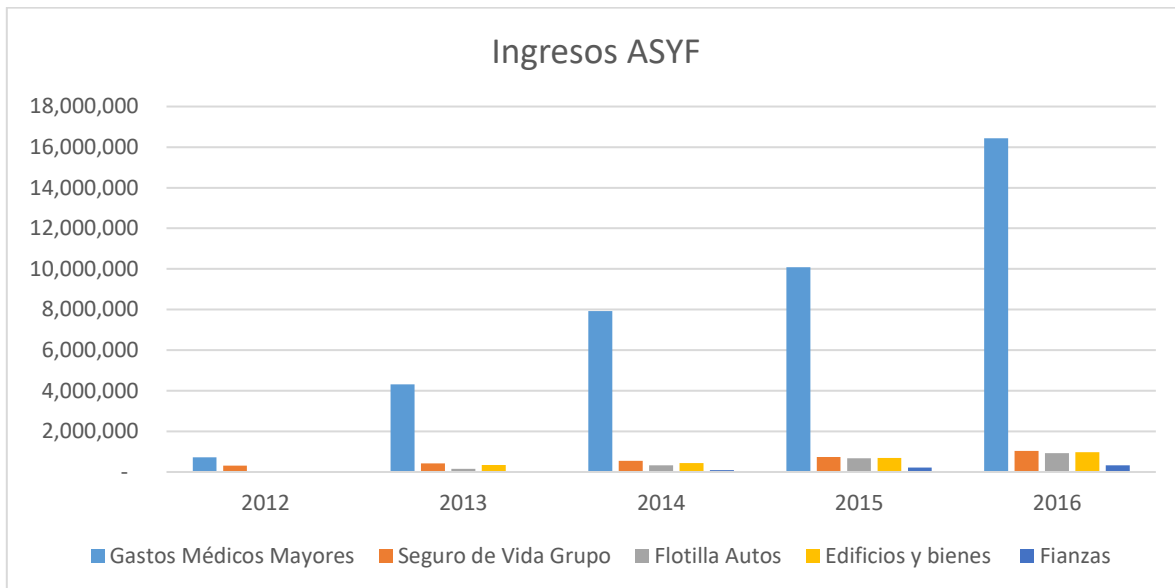
1. En el año 2012 y 2013 la prima mensual por persona asegurada fue de 450 a 550 pesos, un precio muy por debajo del mercado.
2. A su vez personas de edad de 50 a 65 años empezaron asegurarse masivamente, en ese año es un 50% el incremento en asegurados, la mayoría personas adultas. En comparación a una póliza tradicional de GMM Grupo, estas están compuestas por dos adultos e hijos.
3. Se implementó el término reciprocidad en el análisis de los censos a los que se tenía acceso, esto es; condicionar el ingreso de parejas a que incluyesen a sus hijos.

Ingresos de los años 2012 al 2016

Ingresos 2012 al 2016

Producto	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos Médicos Mayores	720,000	4,320,000	7,920,000	10,080,000	16,436,640
Seguro de Vida Grupo	320,000	415,800	554,400	739,200	1,035,804
Flotilla Autos	30,000	162,000	330,000	672,000	924,000
Edificios y bienes	-	345,600	445,500	688,630	971,027
Fianzas	-	31,250	97,500	218,750	323,750
Total	1,070,000	5,274,650	9,347,400	12,398,580	19,691,221

El cumplimiento de objetivos se dio y el crecimiento fue exponencial, con una alta dependencia de un subramo.



Capítulo IV. Evaluación Financiera

4.1 Estado de Resultados

El estado de resultados, también llamado de pérdidas y ganancias sirve para calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la empresa, y que se obtiene restando a los ingresos todos los costos de la nueva empresa y los impuestos que deba pagar.

	2012
Ingresos	\$ 1,070,000
Costos	\$ 165,600
Utilidad Bruta	\$ 904,400
Costos de administración	\$ 480,000
Gastos de ventas	\$ 57,600
Utilidad de operación	\$ 366,800
Financiamiento	\$ 12,000
Utilidad antes de impuestos	\$ 354,800
ISR 34%	\$ 120,632
PTU 10%	\$ 35,480
Utilidad Neta	\$ 198,688

Nuevamente remito el ejemplo, si se tratase de una refresquera sería por completo diferente. Primero, el producto principal es la empresa con licencia de intermediación y con ingresos por concepto de comisiones aplicadas a primas, entonces, si son Seguros y Fianzas son contratos, promesas de pago en caso de que suceda “algo”, puede no materializarse, entonces es de lo productos posiblemente el más intangible.

El Estado de resultados que presento además no es de un ejercicio de típico ya que los primeros ocho meses no se recibieron ingresos.

Es complejo un ASYF que no tiene un mercado cautivo logre utilidades inmediatas, incluso, la mayoría o más del 90% no regresarán a la actividad en dos años, esto es; cambiarán de oficio si son personas físicas o cerrarán si son morales. Esto lo comentan aseguradoras como GNP, AXA o SMNYL que son muy reconocidas por el esquema de promotorías que montan.

Estado de resultados multianual

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	\$ 1,070,000	\$ 5,274,650	\$ 9,347,400	\$ 12,398,580	\$ 19,691,221
Costos	\$ 165,600	\$ 376,080	\$ 394,884	\$ 414,628	\$ 435,360
Utilidad Bruta	\$ 904,400	\$ 4,898,570	\$ 8,952,516	\$ 11,983,952	\$ 19,255,861
Costos de	\$ 480,000	\$ 2,400,000	\$ 4,800,000	\$ 6,240,000	\$ 9,422,400
Gastos de ventas	\$ 57,600	\$ 288,000	\$ 576,000	\$ 748,800	\$ 1,130,688
Utilidad de	\$ 366,800	\$ 2,210,570	\$ 3,576,516	\$ 4,995,152	\$ 8,702,773
Financiamiento	\$ 12,000	\$ 156,000	\$ 187,200	\$ 224,640	\$ 235,872
Utilidad antes de	\$ 354,800	\$ 2,054,570	\$ 3,389,316	\$ 4,770,512	\$ 8,466,901
ISR 34%	\$ 120,632	\$ 698,554	\$ 1,152,367	\$ 1,621,974	\$ 2,878,746
PTU 10%	\$ 35,480	\$ 205,457	\$ 338,932	\$ 477,051	\$ 846,690
Utilidad Neta	\$ 198,688	\$ 1,150,559	\$ 1,898,017	\$ 2,671,486	\$ 4,741,465

1.15 Flujo de Efectivo

En el mismo sentido, el flujo de efectivo fue atípico, ya que la empresa se constituyó con \$50,000 pesos de capital, a lo que evidentemente resulta insolvente para los primeros ocho meses, sin embargo, el sector asegurador es de los más puntuales en pagar comisiones, muchos lo hacen a los 3 días que cobran prima pagan comisión.

El fondeo vino de un socio accionista.

FLUJO DE EFECTIVO

CONCEPTOS / AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) VENTAS	\$ -	\$ 1,070,000	\$ 5,274,650	\$ 9,347,400	\$ 12,398,580	\$ 19,691,221
(+) VALOR DE RESCATE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) INGRESOS TOTALES	\$ -	\$ 1,070,000	\$ 5,274,650	\$ 9,347,400	\$ 12,398,580	\$ 19,691,221
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ 165,600	\$ 590,880	\$ 620,424	\$ 651,445	\$ 684,017
COSTOS VARIABLES	\$ -	\$ 217,600	\$ 2,688,000	\$ 5,376,000	\$ 6,988,800	\$ 10,553,088
(=) COSTOS TOTALES	\$ -	\$ 383,200	\$ 3,278,880	\$ 5,996,424	\$ 7,640,245	\$ 11,237,105
COMPRA ACTIVO FIJO	\$ 138,862	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMPRA ACTIVO DIFERIDO	\$ 378,221	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COMPRA CAPITAL DE TRABAJO	\$ 160,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) SALDO FINAL	\$ (677,083)	\$ 686,800	\$ 1,995,770	\$ 3,350,976	\$ 4,758,335	\$ 8,454,115

1.16 Punto de equilibrio

CONCEPTOS / AÑO	AÑO 1
VENTAS	\$1,070,000
COSTOS FIJOS	\$ 165,600
COSTOS VARIABLES	\$ 217,600
COSTOS TOTALES	\$ 383,200
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	\$ 207,874
PUNTO DE EQUILIBRIO %	19%

El punto de equilibrio indica el porcentaje de ventas que se debe tener para cubrir los costos totales, sin que se tenga ganancias, es lo mínimo que se debe vender en porcentaje y en valor (\$) para no tener pérdidas.

ANALISIS DE RENTABILIDAD (VAN, TIR, B/C)

TASA DE ACTUALIZACION 10%

AÑO	INGRESOS	COSTOS	FLUJO DE EFECTIVO	TASA (1+t) ⁻ⁿ	INGRESOS ACTUALIZADO	EGRESOS ACTUALIZADO
0	\$ -	\$ 677,083	\$ (677,083)	1.00	\$ -	\$ 677,083
1	\$ 1,070,000	\$ 383,200	\$ 686,800	0.91	\$ 972,727	\$ 348,364
2	\$ 5,274,650	\$ 3,278,880	\$ 1,995,770	0.83	\$ 4,359,215	\$ 2,709,818
3	\$ 9,347,400	\$ 5,996,424	\$ 3,350,976	0.75	\$ 7,022,840	\$ 4,505,202
4	\$12,398,580	\$ 7,640,245	\$ 4,758,335	0.68	\$ 8,468,397	\$ 5,218,390
5	\$19,691,221	\$ 11,237,105	\$ 8,454,115	0.62	\$ 12,226,699	\$ 6,977,358
TOT	\$47,781,851	\$ 29,212,938	\$ 18,568,913		\$ 33,049,878	\$ 20,436,216

1.17 Tasa interna de retorno (TIR) Relación Costo – Beneficio (RBC) Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

VAN	\$ 12,613,662
TIR	198%
B/C	\$ 1.6

4.5 Valor actual neto (VAN)

El Valor Actual Neto es el criterio financiero más común para evaluar un proyecto, es dinámico y consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que va a generar la empresa y comparar esta equivalencia con la inversión total inicial; cuando esta equivalencia es mayor que la inversión inicial, se dice que el proyecto es aceptado, o sea, que se recomienda invertir en él.

El proyecto es viable de acuerdo con la evaluación realizada, con los indicadores presentados, se tiene que el VAN mayor que cero, lo que significa que el proyecto además de la recuperación, las utilidades y ganancias, se tendrá al final de los 5 años una ganancia extra, un excedente de dinero.

Se tiene un TIR mayor que la tasa de evaluación, lo que indica viabilidad. Y por último la relación Beneficio-Costo es mayor que 1, lo que significa, que por cada peso invertido se va a recuperar y se tendrá un excedente de 60 centavos.

TIR

Se le llama tasa interna de retorno porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad, no necesariamente en la misma empresa. La fórmula para el cálculo de la Tasa interna de retorno es la siguiente:

$$TIR = t_1 + (t_2 - t_1) \frac{VAN_{t1}}{VAN_{t1} - VAN_{t2}}$$

Donde:

- TIR = Tasa interna de rendimiento
- t1 = Tasa que genera el VAN positivo
- t2 = Tasa que genera el VAN negativo
- VAN_{t1} = Valor actual neto positivo
- VAN_{t2} = Valor actual neto negativo

Relación Costo – Beneficio (RBC)

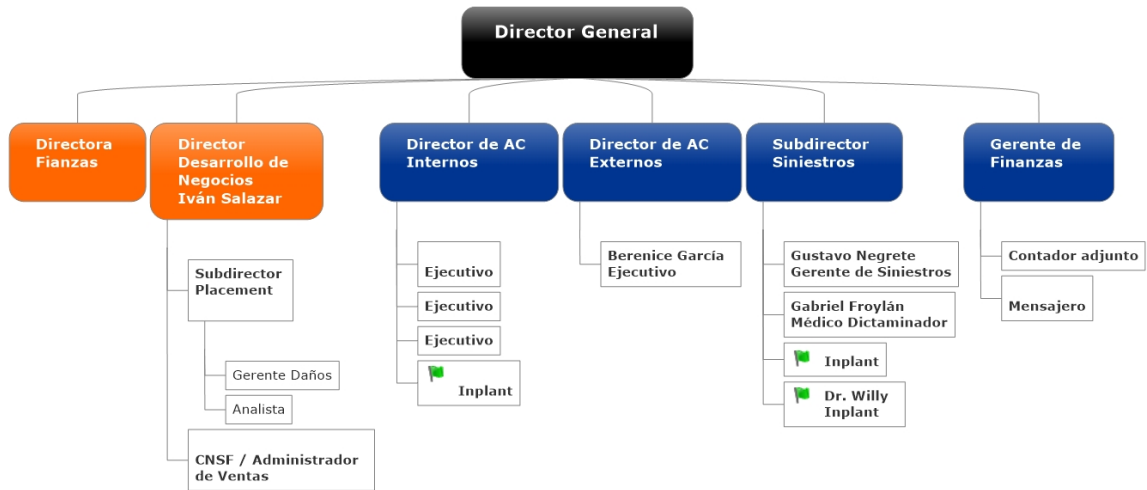
La relación Beneficio - Costo es un indicador financiero que expresa la rentabilidad en términos relativos. La interpretación de los resultados es en centavos por cada peso invertido. Esta dada por el cociente del valor actual neto al 10% y el valor de la inversión en el año cero.

$$BC = \frac{VAN 1}{Inversión total}$$

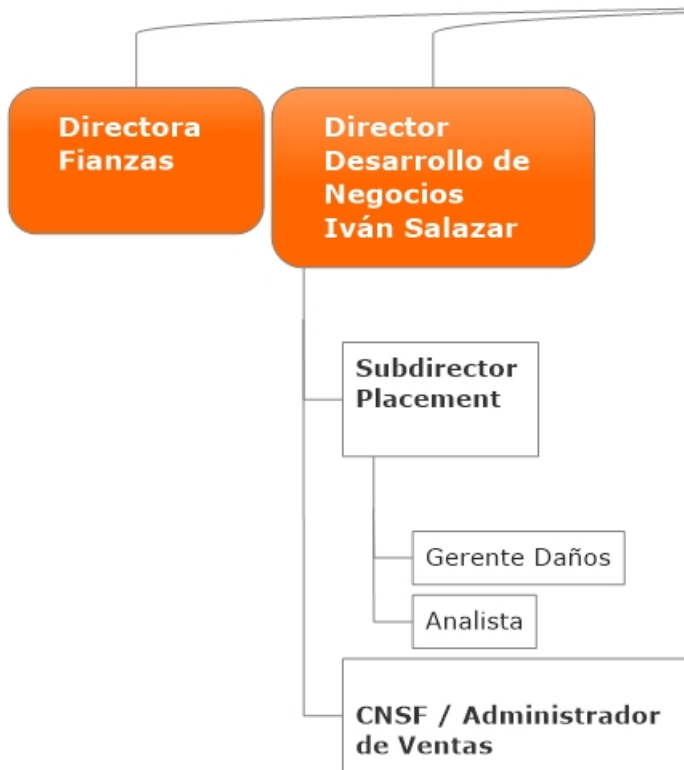
Si:

- $B/C < 1$; Significa que los beneficios netos son menores que los egresos, por lo cual, el proyecto se rechaza.
- $B/C = 1$; Significa que los beneficios netos son iguales que los egresos y la realización del proyecto viene a ser indiferente
- $B/C > 1$; Significa que los beneficios netos son mayores que los egresos, entonces el proyecto debe ser aceptado.

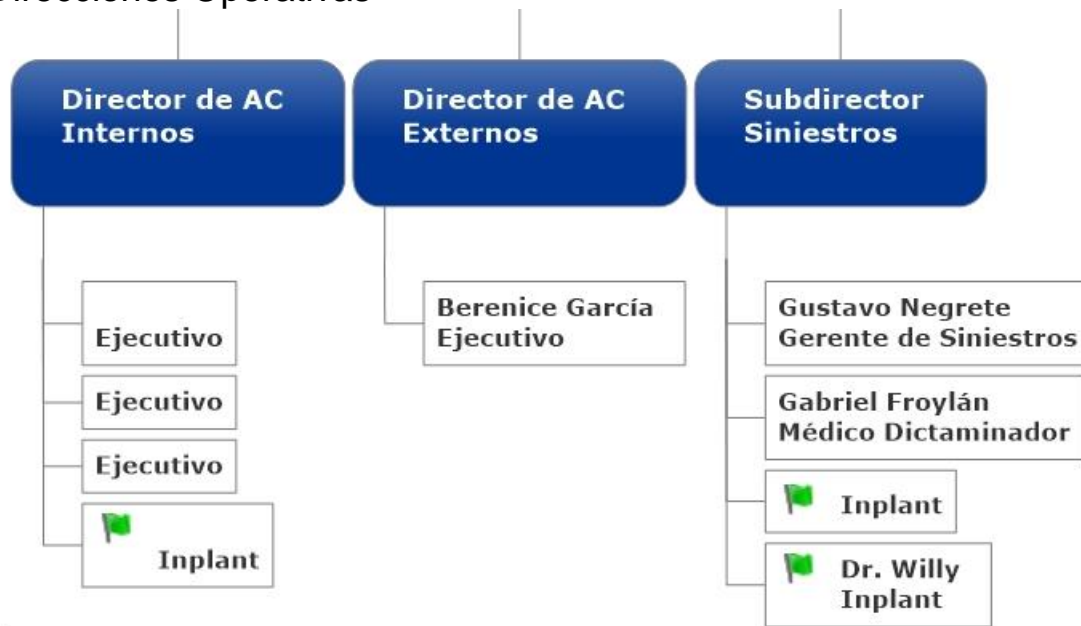
Organigrama



Área Comercial



Direcciones Operativas



Área enfocada a temas contables, de recursos humanos y actividades no relacionadas directamente con la intermediación y operación de seguros y fianzas



Conclusiones

La empresa fue un éxito, como pocas ocasiones uno puede planear el proyecto de inversión, iniciarlo, ejecutarlo y cerrarlo. Lo importante es detectar cuando existe una oportunidad de negocio, intentarlo. Durante mi paso por la Facultad de Economía me dio las bases cuantitativas y cualitativas para ver mi entorno y saber interpretarlo, considero que esta no fue la excepción.

Las empresas que prestan servicios y además requieren poca inversión son recomendables para emprendedores con poco capital. Una Agente de Seguros y de Fianzas con Mercado Cautivo es sinónimo de integración vertical, saber qué parte de la cadena productiva puedes emular o crear.

Aun cuando parece sencillo y solo burocrático tiene una parte muy compleja que no se desarrolla a profundidad en la tesis, sin lugar a duda para poder crear la empresa y captar la cartera de clientes que ya tenía GP es necesario pericia técnica, más aún cuando son pólizas que tienen experiencia propia.

Sobre este caso, a manera de conclusión, quiero dejar constancia que el verdadero capital es intelectual, primera porque la creación de la empresa es una ida y vuelta de documentos. El punto importante, pocos logran pasar los exámenes de la CNSF y aun así no significa que seas apto para después poder manejar pólizas grandes.

Cada seguro tiene vertientes o aristas que pocos manejan con precisión, en mi caso mi especialidad es GMM y Vida, eso ayudó a que hubiera una transición fácil de un Agente a nosotros.

La parte de Vida, uno de los logros fue que al final también se logró tener una tarifa nivelada, esto es; no importando si tenía 65 años o 19 años el precio se volvió nivelado, así es más comprensible y fácil de explicar, para manejar una comunicación sencilla debe de entenderse rápido para que el potencial asegurado sepa si está dentro de sus posibilidades o no.

Como etapa profesional en una "startup" sigo creyendo que es una experiencia sin igual.



LIBRO NÚMERO DOS MIL CUATROCIENTOS CUATRO.-----ESMS/esp -----

INSTRUMENTO NÚMERO NOVENTA Y OCHO MIL ONCE.-----

MEXICO DISTRITO FEDERAL, a cinco de marzo del año dos mil -----

FELIPE ZACARÍAS PONCE, Notario Número Cuatro del Distrito Federal, hago

constar: LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD DENOMINADA

AGENTE DE SEGUROS Y DE FIANZAS”, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL

VARIABLE, en que intervienen los señores

IVÁN EMILIO SALAZAR RAMÍREZ y al tenor

de los antecedentes y cláusulas, que siguen a la protesta que asiento a continuación:-----

Yo, el Notario, certifico, que protesté a los comparecientes para que se conduzcan con

verdad en este acto y les advertí de las penas en que incurren quienes declaran falsamente

en escritura, en términos de lo dispuesto por los artículos ciento sesenta y cinco de la Ley

del Notariado y trescientos once del Código Penal, ambos para el Distrito Federal. -----

-----A N T E C E D E N T E S-----

PRIMERO.- Para el otorgamiento de esta escritura, se solicitó y obtuvo de la Secretaría de Economía, Dirección General de Normatividad Mercantil, la Autorización de Uso de Denominación o Razón Social, con clave única de documento (CUD) A DOS, CERO, UNO, DOS, UNO, DOS, DOS, CERO, UNO, CERO, TRES, DOS, CERO, OCHO, CERO, CUATRO, NUEVE, UNO, de fecha veinte de diciembre del año dos mil doce, mismo que agrego al apéndice de esta escritura con la letra "A".-----

SEGUNDO.- Que los comparecientes me exhiben en este acto, en copia simple la autorización por parte de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, de fecha veintiocho de enero del año dos mil en la cual consta la autorización a favor de

AGENTE DE SEGUROS Y DE FIANZAS”, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL

Bibliografía

1. B.Guilock y Clemens James; Administración exitosa de proyectos.
2. Bravo Ricardo; Metodología de la investigación económica.
3. Brown Grossman Flor y Domínguez Villalobos Lilia Organización industrial.
4. Bucero Alfonso; La dirección de proyectos: una nueva visión.
5. Burton Celia; Guía práctica para la gestión por proyectos.
6. Centro De Estudios Monetarios Latinoamericanos (Cemla);. Análisis empresarial de proyectos industriales en países en desarrollo.
7. Cheverry Holis; Economía industrial insumo producto y programación lineal.
8. Cizzel Cizzel; Matemáticas financieras.
9. Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas; Anuario Estadístico de la CNSF 2014.
10. Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas; Anuario Estadístico de la CNSF 2013.
11. Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas; Página de la Comisión Nacional de Seguros y de Fianzas.
12. Coss Juan; La formulación y evaluación de proyectos de inversión
13. De la Torre Joaquín; Introducción a la dictaminación de proyectos para su financiamiento.
14. Diario Oficial de la Federación; Circular Única de Seguros y Fianzas
15. Diario Oficial de la Federación; Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas.
16. Diario Oficial de la Federación; Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
17. Diario Oficial de la Federación; Ley General de Sociedades Mercantiles
18. Diario Oficial de la Federación; Reglamento de Agentes de Seguros y de Fianzas.
19. Ferrer Luís; Guía práctica de desarrollo organizacional
20. Gido Clements; Administración exitosa de proyectos
21. Hinojosa Alfredo Héctor; Económica financiera de proyectos de inversión
22. Nassir Sapag Chain; Proyectos de inversión
23. Project Management Institute; Los fundamentos para la dirección de proyectos Guía del PMBOK