



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

Informe académico por actividad profesional
como consultor en empresa aseguradora.

T E S I N A

Para obtener el título de

LICENCIADO EN ECONOMÍA

Presenta:

Brayan Alexis Arias Remigio

Tutor: Mtro. José Jesús Sánchez Arciniega

Ciudad Universitaria, Ciudad de México, agosto 2023.





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

Ciertamente, tarde más en escribir los agradecimientos que en realizar mi proyecto, ya que es más fácil trabajar en un tema (de cualquier área) que encontrar las palabras adecuadas para dar reconocimiento a las personas que son parte del proceso.

Quiero agradecer primeramente a Dios, por darme tanto, por ayudarme en momentos difíciles, por darme sabiduría e inteligencia para lograr esto. Nunca te apartes de mi vida.

Quiero agradecer a mi madre, gracias por tanto amor, tanta comprensión y tanto esfuerzo. Esto no lo hubiese conseguido sin ti. Valieron la pena tantas horas de trabajo para que nada me faltara. Muchísimas gracias, mamá. Tú me enseñaste a no darme por vencido y siempre creíste en mí.

También quiero agradecer a mis abuelos David y Petra, gracias por tanto apoyo, por consentirme y por darme tanto como pudieron.

A mi familia, a mis tíos y primos, a quienes confiaron en mí, espero servir de ejemplo para los más pequeños.

A mis padrinos Alicia y Julio, por cuidarme como su hijo.

A mis tías Claudia Guerrero y Ma Elena por apoyar a mi mamá.

A mi abuela Elena, gracias por ser tan linda conmigo y por tu confianza. Donde estés, espero te sientas orgullosa de mí.

A mi hermano Alejandro, gracias por cuidarme siempre.

Al Lic. Guillermo Mejía y su familia por su apoyo y consejos.

Me gustaría agradecer a mis amigos, a quienes confiaron en mí, a quienes me brindaron su apoyo, sus consejos y me escucharon cuando lo necesitaba, en especial a Óscar y Carlos.

A mi amigo Lihai, gracias por tu ayuda en matemáticas.

A mi querida Diana, no sabes cuánto te quiero.

A mis profesores en general, especialmente a...

Mi asesor el Mtro. José Jesús Sánchez Arciniega.

Mis sinodales: la Lic. Alejandra Morán Cruz, la Mtra. Donají Vázquez Salinas, el Lic. Jose Carmelo Zamora y el Mtro. Javier Alejandro Lozano.

La profesora Roció Cruz por sus consejos y clases.

Enrique Toledano por sus excelentes lecturas y su pasión para enseñar historia.

El maestro Luis Ángel Reyes por esmerarse para dar una excelente clase.

El profesor Salvador Silva por enseñarnos a esforzarnos y reírnos de las situaciones en lugar de quejarnos.

El profesor Enrique López por su entrega para enseñar matemáticas.

La Dra. Jimena Romero por su interés en ayudar a sus alumnos.

El Dr. Gómez Oliver por su apoyo y asesoría.

La Dra. Sara Ochoa, por su apoyo, sus consejos y su exigencia.

Mis compañeros por su apoyo, su ejemplo y su motivación. De todos ustedes aprendí algo.

También me gustaría agradecer al PUIC UNAM en especial a su programa de becas y a mi tutor Pablo Alarcón por el apoyo que me brindó en todo momento.

Por último, me gustaría agradecer a MetLife México por la oportunidad y la confianza. Gracias a todos mis compañeros de WSG, especialmente quiero mencionar a Socorro, a Michelle, a Miriam, a Mario, a Alejandro, a Viri y a Mariana. También a mis jefes: Moni, Alejandro y Salvador.

“La gratitud, como ciertas flores, no se da en la altura y mejor reverdece en la tierra buena de los humildes”.

José Martí.

R E S U M E N

Los procesos que se llevan a cabo dentro de cualquier empresa y sin contemplar el nivel de importancia que signifiquen para la misma, tienen un camino definido, el cual muchas veces, aunque es útil, suele ser deficiente. Esto abre la posibilidad a que la persona que está realizando esta actividad encuentre notables mejoras y pueda agilizar alguno uno de los pasos a su cargo.

Dentro de la aseguradora MetLife, lo anterior no es la excepción y al estar bajo las regulaciones de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) y la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), instituciones encargadas de garantizar el desarrollo integral del sector asegurador y los asegurados.

A su vez, MetLife México también está regulado por, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), debido a los préstamos que otorga a sus socios comerciales como incentivos de negocio y empleados como prestaciones laborales.

Por lo anterior, se debe tener mayor claridad y cuidado al llevar cada proceso, sobre todo con cualquier modificación que se proponga dentro de cada proceso.

Informe académico por actividad profesional como consultor en empresa aseguradora.

<i>Introducción</i>	- 6 -
<i>Justificación de la investigación</i>	- 7 -
<i>Objetivo General</i>	- 8 -
Objetivo Particular	- 8 -
<i>Metodología</i>	- 9 -
Marco Histórico, Conceptual y Legal	- 9 -
Marco Histórico	- 9 -
Marco Conceptual	- 18 -
Marco Legal	- 21 -
<i>Capítulo I. ¿Cómo opera MetLife México? Prácticas profesionales como Consultor de Normatividad</i> .	- 22 -
II.1 Work Site Government (WSG)	- 23 -
II.2 Normatividad y Mercados	- 24 -
II.3 Normatividad	- 25 -
<i>Capítulo II. Ejecución y Pasos para seguir. Prácticas profesionales como Consultor de Normatividad</i>	- 27 -
II.1 Actividades del consultor de Normatividad	- 27 -
II.2 Gestión de préstamos a promotorías	- 29 -
II.3 Gestión de Convenios	- 35 -
II.3.1 Escaneo Remoto	- 37 -
II.4 Alta y modificación de cuentas bancarias	- 39 -
II.5 Altas de padrón	- 40 -
<i>CAPÍTULO III Mejora y resultados. Prácticas profesionales como Consultor de Normatividad</i> .	- 41 -
III.1 Proceso de préstamos	- 41 -
III.1.1 Evaluación de la matriz	- 41 -
III.1.2 Análisis de la matriz	- 47 -
III.1.3 Reestructura de la matriz	- 49 -
III.1.4 Nueva matriz de préstamos	- 51 -
III.1 Proceso de Convenios	- 52 -
III.2.1 Evaluación del proceso	- 52 -
III.2.2 Necesidad de un nuevo proceso	- 54 -

III.2.3 Implementación del proyecto	- 55 -
Conclusiones	- 61 -
Bibliografía	- 62 -
Índice de Gráficas y cuadros.	- 64 -
Ilustraciones	- 64 -
Tablas	- 64 -

Introducción

Con la intención de brindar más herramientas a sus socios comerciales, MetLife México S. A. de C. V. Implemento una matriz de préstamos, la cual, desde su creación, contempla diversos tipos de crédito, que van desde lo común como podría ser un crédito hipotecario, hasta lo específico como un préstamo de segunda quincena.

Para poder realizar esta tarea, se requiere de un proceso definido dentro de la empresa, el cual involucra diversas áreas, tales como Pago a Fuerza de Ventas, Legal, Ética, Riesgos y el Área comercial. Todas estas áreas están involucradas en el proceso, debido a que este es regulado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), siendo un proceso auditadle.

Dentro del área comercial, quien es responsable del proceso, es uno de los consultores de Normatividad. Este tiene la misión de acompañar al préstamo desde su ingreso hasta su depósito, brindando soluciones para que no se retrase cada uno de los créditos durante el proceso.

Justificación de la investigación

Debido a que los préstamos son vitales para el funcionamiento de las promotorías, porque proporcionan liquidez (a través de sus financiamientos de Segunda quincena); Incentivos (como los préstamos de auto, MDRT y GAMA); Así como, continuidad del negocio (préstamos de remodelación, unidad móvil, hipotecarios, solvencia y capacitación). La gestión de los préstamos es indispensable para la línea de negocio y por lo tanto, para toda la compañía, ya que, sin esta gestión oportuna, las promotorías no tendrían estos beneficios y podría verse afectada la productividad de cada una.

Por lo anterior surge la necesidad de designar a una persona para estar a cargo de gestionar esta actividad, además de apoyar a las situaciones que se puedan generar en el día a día.

Objetivo General

Elaborar un reporte por experiencia profesional como consultor de seguros, en donde se muestre el trabajo de mejora e implementación de mejores prácticas en la ejecución de sus procesos definidos para mejorar la operación de la compañía de seguros.

Objetivo Particular

- Mostrar el avance de un egresado de economía a lo largo de un año de trabajo.
- Contrastar las diferencias entre el proceso definido y las mejoras implementadas.
- Mostrar el funcionamiento de la línea de negocio más productiva de MetLife.

Metodología

Marco Histórico, Conceptual y Legal

Marco Histórico

La historia de los seguros en México

Aunque se tienen registros de la existencia de contratos de seguros desde el siglo XIV, en México es un tema relativamente moderno, ya que en nuestro país se tienen registros de las primeras regulaciones a finales del siglo XIX (AMIS, Breve historia del seguro y la AMIS, 2019), para ser más específicos fue en 1892 cuando se promulgó la primera ley que rige a las compañías de seguros, tanto mexicanas como extranjeras, y la cual se mantiene vigente en la época actual. (LatinoSeguros, 2021).

La Ley sobre Compañías de Seguros o Ley de timbre, nombrada de esta manera porque las compañías de seguros, así como las operaciones a las que se dedicaban, estaban sujetas al impuesto del Timbre de documentos y libros, para la protocolización de las escrituras, estatutos y demás documentos que debían registrarse; a la renta interior, por el importe de los contratos de seguros; y al cuatro por ciento sobre las primas que se emitieran.

En 1789 se fundó la primera empresa de seguros en el puerto de Veracruz, llamada "Compañía de Seguros Marítimos de Nueva España", el propósito era cubrir los riesgos de los que se denominaba en España como La Carrera de Las Indias. (CONSORTI, 2005, pág. 11).

La "Gazeta" de México del 22 de diciembre de 1788 se expresa en los siguientes términos sobre el establecimiento de esta compañía de seguros:

"La experiencia tiene acreditado que en muchas ocasiones algunos de los individuos de los comercios de este Reyno de España se hallan en la urgencia de hacer los seguros de intereses que embarcan, ya sea por cumplimiento de sus órdenes o para mayor seguridad y que muchas veces los omiten por no haber tiempo de anticipar avisos a Cádiz u otros parajes.

Esta consideración y la utilidad propia que pueda resultar, ha sido el objeto para establecer en la ciudad de la Nova Veracruz una Compañía de Seguros, bajo la dirección de don Baltasar Ruíz Fernández, con el fondo de 230 mil pesos (duros) repartidos en 4,600 acciones de 50 pesos cada una por el tiempo de cinco años, que dará principio el primero de enero de 1789, bajo las condiciones regulares y corrientes: la que se avise al público para su gobierno." (CONSORTI, 2005, pág. 11).

"De dicha institución no queda ninguna evidencia, ni numérica, ni de las actividades desarrolladas. Dice la historia que fracasó y -como a continuación se reseñará- después de pocos años la Compañía de Seguros Marítimos de Nueva España daría paso al establecimiento de otras aseguradoras y, en general, al desarrollo de la actividad del seguro en México". (CONSORTI, 2005, pág. 12).

La primera institución de seguros, como lo menciona Consorti, dio paso a la fundación de otras aseguradoras y, en general, al desarrollo de la actividad aseguradora en nuestro país, ya que la segunda compañía de seguros se funda en 1802, anunciado en la Gaceta del 21 de julio del mismo año: "Veracruz, julio 14: En nuestra Gazeta del miércoles 19 de mayo último se anunció

que varios individuos de este puerto habían abierto una suscripción con objeto de establecer una compañía de Seguros Marítimos, la que se verificó por Escritura pública otorgada en 9 del corriente.

Para instruir al público del Fondo o Capital de esta compañía, de la notoria solidez de sus accionistas y de las condiciones con que se ha otorgado la correspondiente Escritura, se extractarán, para inteligencia y conocimiento del giro y navegación, las principales cláusulas:

1.- La compañía permanecerá por el tiempo de cinco años contados desde la fecha de la Escritura. Se nominará compañía de seguros en cuyo culto se ha de celebrar todos los domingos últimos del mes de enero una Misa cantada con la mayor solemnidad por los felices sucesos del establecimiento.

2.- El capital de esta compañía es de cuatrocientos mil pesos, divididas en ochenta acciones de cinco mil pesos cada una. Los individuos interesados o accionistas de ella se pondrán al fin de este extracto, con expresión, los foráneos, de sus respectivos domicilios." (CONSORTI, 2005, pág. 16).

A diferencia de la primera de esta, sí se tienen registros y el autor menciona cuatro puntos destacados de la estructura del sueldo y obligaciones del director de dicha compañía:

I. El director nombrado fue el señor Vicente Basadre, Tesorero del Real Consulado del Puerto de Veracruz, con poder de firmar pólizas.

II. El honorario que se le asignó por dicho encargo fue del cincuenta por ciento del capital de los Seguros vencidos felizmente.

III. No debería tener en la caja de la compañía, arriba de tres mil pesos; excediendo dicha cantidad, se pasaría a primeros consiliarios.

IV. La obligación del Director sería la de formar, antes del repartimiento del líquido que resultará del balance a los diez y ocho corridos de la fecha de la escritura, habiendo deducido los gastos ", un Estado comprensivo de los Seguros hechos por la compañía vencidos felizmente, con expresión de buques, destinos, procedencias, cantidades y mercaderías aseguradas, premios, nombre y apellido de los asegurados y número de las respectivas pólizas para que, mandándose imprimir suficientes ejemplares, se pudieran repartir a los accionistas, y que estos quedaran enterados y satisfechos de las operaciones de la compañía. (CONSORTI, 2005, págs. 16, 17).

Para el año de 1897 Se funda la Asociación Mexicana de Agentes de Seguros contra Incendio, formada por 17 aseguradoras. (AMIS, Breve historia del seguro y la AMIS, 2019).

"Al final, con arreglo a las sumas aseguradas máximas, se fijaron las cuotas como sigue: navíos de guerra, cincuenta mil pesos; fragatas de guerra, cuarenta mil pesos; corvetas, urcas de guerra y correos del Rey, fragatas y corvetas mercantes, treinta mil pesos; bergantines, goletas y paquebotes, veinticinco mil pesos; demás buques mercantes, quince mil pesos. Reglas y disposiciones, todas esas muy precisas, como debían de ser, seguros de que los redactores de la Escritura se valieron de la documentación existente al respecto en Europa desde hacía algunos siglos.

Según el historiador Lerdo de Tejada, en cuanto a los resultados de la compañía, lo único de que se tuvo noticia es que «el valor de las mercancías aseguradas durante seis meses del año de 1803 ascendió a 746,000 pesos». Los accionistas de la recién establecida compañía de Seguros fueron cuarenta y

cinco y los apellidos de algunos de ellos todavía se oyen en el actual mercado asegurador, por ejemplo, Del Valle, Escandón, Lascuráin, por mencionar algunos.” (CONSORTI, 2005, págs. 17,18).

La primera institución de seguros apta para operar en los seguros generales fue la fundación de la Anglo-mexicana de seguros, ya que el 27 de julio de 1897 se firmó el documento que acreditaba esta posibilidad. A partir de esta fecha y hasta el año de 1935, cuando se promulga la Nueva Ley General de Instituciones de Seguros (año en que se mexicanizó el seguro, y algunas de las mismas se transformaron en compañías nacionales) y nace la Ley sobre el Contrato de Seguro.

Según la AMIS Las aseguradoras más antiguas de México, cuya existencia se extiende hasta nuestros días, se fundan en aquellos años:

- * La Anglo-mexicana (1897).
- * La Nacional (1910).
- * La Latinoamericana (1906).
- * La Veracruzana (1908).

Los seguros en México en la actualidad

En los últimos 25 años el sector se ha vuelto muy dinámico y competitivo, si bien hay empresas con más de un siglo de antigüedad, hay otras que son sumamente jóvenes para el sector. Ejemplo de ello son las 85 empresas de seguros que se integraron al sector de 1998 al 2003 (31 autorizaciones y 14 revocaciones). El número de empresas al cierre de marzo de 2023 dentro del mercado de seguros y fianzas estaba conformado por 113 instituciones y se emitió una prima por 229 mil millones de pesos. (CNBV, Secretaria de Hacienda , 2023) De ese total, el 97.5% correspondió a prima directa y el resto a reaseguro y reafianzamiento tomado. (AMIS, Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, 2023).

Hoy en día y según datos de la CNSF "Vida" representa el 37.9% del sector, del cual MetLife es la compañía líder en ventas. Al cierre del primer trimestre 2023 los componentes de Vida tuvieron comportamientos distintos: Vida Individual creció 8% gracias al incremento de los seguros con componente de ahorro, Vida Grupo decreció 11.2% debido a los impactos del entorno económico en las empresas, sus principales clientes. Además, la prima directa del Sector Asegurador alcanzó 220 mil MDP, lo que implica un crecimiento de 5.3%. (CNBV, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2023) (CNBV, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2023) (CNBV, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2023) (CNBV, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2023).

Historia de MetLife.

MetLife nace en 1863, con el nombre de The Union Life and Limb Insurance Company, cuando un grupo de hombres de negocios de la ciudad de Nueva York decide fundarla para dedicarse a asegurar a los marinos y soldados de la Guerra Civil. En 1868 la compañía cambió su enfoque al negocio de los seguros de vida y adoptó el nombre Metropolitan Life Insurance Company. Para 1909 se había convertido en la compañía de seguros de vida más grande en los Estados Unidos, posición de liderazgo que mantiene en Norteamérica hasta hoy. Durante la década de 1930, MetLife incursionó en el ámbito de los seguros de vida individuales. Para ese entonces, era líder indiscutible de la industria, asegurando a uno de cada cinco personas en Estados Unidos y Canadá. Desde 1950, MetLife ha sido la aseguradora de vida de todos los empleados del gobierno de los EEUU. Para finales de 1979, la compañía se concentró en cuatro negocios: seguros de grupo, seguros personales, pensiones e inversiones. MetLife comenzó a cotizar en la bolsa de valores en el año 2000, mediante una Oferta Pública Inicial considerada la séptima transacción bursátil más grande en la historia de los Estados Unidos. A través de su división MetLife Internacional, la compañía ha extendido su campo de operaciones a 46 países además de México: Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Chile, China, Corea del Sur, Hong Kong, India, Indonesia, Inglaterra, Japón, Polonia, Taiwán y Uruguay. A través de su historia, MetLife ha mantenido su posición de liderazgo en la industria de servicios financieros. Entre sus líneas de negocios se cuentan: Seguros Individuales, Seguros Institucionales, Operaciones Internacionales, Administración de Activos, Auto y Casa Habitación y Reaseguro. MetLife proporciona seguros,

servicios de inversión, ahorro y jubilación a 88 de las 100 compañías más grandes de Estados Unidos. (México, 2022).

Historia de Aseguradora Hidalgo

En 1964, el Gobierno Federal decidió que la compañía, en su carácter de Institución Nacional de Seguros, tomará a su cargo la administración y servicio de los seguros colectivos de vida para los servidores públicos. En la década de 1980, Aseguradora Hidalgo comienza a crear nuevos productos, como el Seguro de Retiro, el Seguro de Vida para Mandos Medios y el Seguro Colectivo Capitalizable. Durante la década de 1990 la compañía continúa innovando, a través del nuevo Seguro Institucional para apoyar a los servidores públicos, seguros individuales y un seguro para complementar la asistencia médica que proporciona el sistema de seguridad social de los trabajadores (como el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado). En 1997, Aseguradora Hidalgo participa en la creación del Seguro de Pensiones Derivadas de la Seguridad Social. En 2002 fue adquirida por MetLife, en un proceso de licitación organizado por el Banco Nacional de Comercio Exterior y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Historia de Seguros Génesis MetLife inició operaciones en México en 1992, a través de Seguros Génesis, compañía que comercializa seguros de vida, gastos médicos y accidentes personales individuales y colectivos, así como productos de ahorro para el retiro y rentas vitalicias. Seguros Génesis logró una participación en el mercado del 8.1% al término del año 2001, atendiendo a más de 1.3 millones de personas a través de todas sus líneas de negocio. Seguros Génesis ocupó el quinto lugar del mercado de seguros en México y su fortaleza financiera fue calificada por Standard & Poors como mxAA+, en términos domésticos. (México, 2022).

Marco Conceptual

Los préstamos son financiamientos a socios comerciales, el proceso se da entre MetLife México S. A. de C. V. (prestamista) y una de las 20 promotorías de Negocio individual Público (prestatario), la solicitud dura 20 días hábiles desde su ingreso hasta su depósito, pasando por todas las áreas involucradas. Este proceso es de suma importancia para el área comercial, porque apuntala el funcionamiento de las promotorías de la línea de negocio.

Los préstamos se engloban en siete tipos diferentes; Automóviles, Tabletetas, Segunda Quincena, MDRT/GAMA, remodelación de oficinas e Hipotecario, que a su vez se dividen en 3 grupos: Incentivos, Continuidad del negocio y Liquidez.

Tabla 1 Promotorías de Negocio Individual Público

Clave	Razón social	Nombre Corto
22	Servicios Pecasa, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Servicios Pecasa
AB	Grupo AB, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Grupo AB
EB	Besson, Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.	Besson Seguros
GA	Ávico Soluciones Patrimoniales, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Grupo Ávico
GP	Grupo Philos, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Grupo Philos
GV	Galindo y Asociados, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Galindo y Asociados
JA	Alamo Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.	Alamo Seguros
JQ	Vida y Pensiones Consultores, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Vida y Pensiones
K1	Grupo Arco, Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.	Grupo Arco
K7	Corporación de Seguros Agentes Profesionales 02, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Corpasa
KC	Grupo KC, Agente de Seguros, SAPI de C.V.	Grupo KC
KF	Forteza, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Forteza
KS	Orihuela, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Orihuela
MA	EFA y Asociados, Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.	Efa y Asociados
MC	Gryc y Asociados, Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.	Gryc y Asociados
MD	Promessa, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Promessa
ME	Grupo Regio, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Grupo Regio
MF	Grupo Impulsor 77, Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.	Grupo Impulsor 77
MG	Protección Futura 20, Guerrero y Asociados, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Protección Futura 20
MP	Asesoría Personal, Agente de Seguros, S.A. de C.V.	Asesoría Personal

Nota: cuadro de elaboración propia.

Los convenios son contratos de colaboración que se dan entre MetLife México S. A. de C. V. y cada una de las instituciones gubernamentales existentes en el país, teniendo un proceso que contempla un mínimo de 20 días hábiles para su revisión y formalización del mismo.

Cada uno de los contratos puede ingresar a través del área de mercados, área comercial y las 20 promotorías de negocio individual público. Nunca se trata directamente con la dependencia, en todo momento es a través del área comercial, área de mercados o las promotorías. Este proceso es de suma importancia para toda la línea de negocio, ya que facilita el acceso de los agentes a los organismos de gobierno y garantiza el descuento quincenal de cada una de las nóminas de los trabajadores.

Marco Legal

Las aseguradoras son reguladas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), quien es la encargada de garantizar los derechos y promueve el desarrollo del sector.

Asimismo, son reguladas por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), quien se encarga de promover el fortalecimiento y desarrollo del sector asegurador.

Debido al uso de la herramienta de los préstamos a promotorías, también está bajo la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), la cual es la encargada, entre otras cosas, de la regulación de los créditos que se otorgan en el país.

Capítulo I. ¿Cómo opera MetLife México? Prácticas profesionales como Consultor de Normatividad

El trabajo profesional fue realizado en la aseguradora MetLife México S. A. de C. V. con domicilio en Av. de los Insurgentes Sur 1457, Insurgentes Mixcoac, Benito Juárez, 03920, Ciudad de México, CDMX, pisos 7 al 14.

Visión de MetLife: Ser la compañía líder y modelo en el mercado asegurador, por ser la que llega a más mexicanos y porque entendemos y satisfacemos las necesidades de nuestros clientes, brindando los mejores productos y servicios. Ser la mejor opción para el desarrollo profesional y personal de colaboradores y fuerza de ventas, obteniendo la rentabilidad esperada y contribuyendo al desarrollo del país.

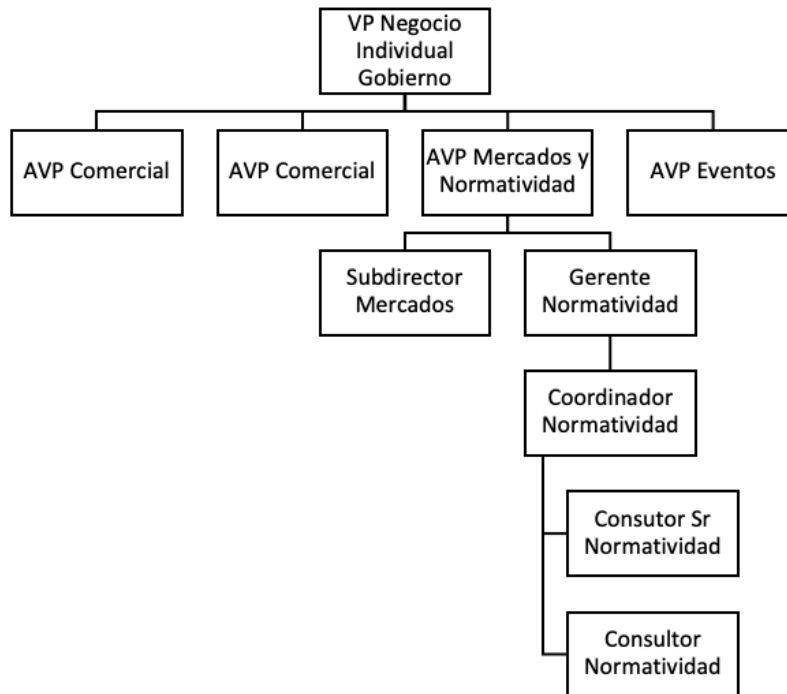
Misión de MetLife: Seguridad financiera para todos los mexicanos.

II.1 Work Site Government (WSG)

WSG es la línea de negocio más importante dentro de MetLife México, representando el 61% de los ingresos de la compañía a nivel nacional. Esta línea tiene presencia en toda la república, a través de sus 61 integrantes, 20 promotorías (socios comerciales) y más de 4,000 agentes. Además, todo esto se logra a través de un único producto: Met99.

La estructura de la línea se muestra a continuación:

Ilustración 1 Organigrama



Nota: cuadro de elaboración propia.

II.2 Normatividad y Mercados

Normatividad y Mercados es una de las cuatro direcciones que hay dentro de WSG, compuesta por dos equipos: Mercados (6 miembros) y Normatividad (5 miembros). La labor de cada colaborador del área de mercados es la apertura de nuevos mercados a través de la visita, seguimiento y negociación con dependencias de gobierno en todos los niveles, desde el federal hasta el local. Mientras tanto, la labor de cada colaborador del área de normatividad es vigilar que se cumplan los procesos que se requieren para toda la línea de negocio, con el fin de que no haya retrasos ni malas prácticas internas.

II.3 Normatividad

Normatividad es el área encargada de vigilar que los procesos se cumplan en tiempo y forma, dentro de las actividades que realiza el área se encuentra la gestión de préstamos a promotorías, gestión de convenios con dependencias, alta y seguimiento de usuarios, invasiones de mercado, altas de padrón, call out con área comercial, automatización y mejora de procesos, además de todo tipo de temas que involucren al área comercial con otra área o proceso.

Otra función relevante del área de normatividad es el alta y seguimiento de usuarios. Esto implica gestionar los registros de usuarios, verificar su identidad y asegurar que tengan los permisos y accesos adecuados según sus funciones y responsabilidades dentro de las promotorías. Además, se encarga de monitorear a través de rectificaciones el uso adecuado de los usuarios.

Además, el área tiene la responsabilidad de gestionar una a una las invasiones de mercado, es decir, de identificar situaciones en donde los agentes de cualquier promotoría estén vendiendo fuera de su mercado, estando así en contra de las normas establecidas.

En conclusión, el área de normatividad es esencial para garantizar que los procesos se realicen de manera adecuada y dentro de los marcos establecidos por la empresa a través de la política interna. Sus funciones abarcan desde la gestión de préstamos y convenios, hasta el control de usuarios, la detección de invasiones de mercado y el mantenimiento de padrones actualizados. Su trabajo contribuye a mantener la

integridad, eficiencia y cumplimiento de la línea de negocio en todas sus operaciones.

Capítulo II. Ejecución y Pasos para seguir. Prácticas profesionales como Consultor de Normatividad

II.1 Actividades del consultor de Normatividad

La principal actividad que contempla el consultor de normatividad es la gestión de préstamos, ya que la vacante se abrió bajo la justificación de los mismos.

El objetivo del consultor dentro de una aseguradora es realizar investigaciones exhaustivas, recopilar y analizar datos relevantes, así como evaluar políticas y prácticas existentes. Con base en su experiencia y conocimiento del mercado asegurador, debe ser capaz de desarrollar informes que presenten hallazgos y recomendaciones fundamentadas, contribuyendo a la toma de decisiones informadas y al logro de resultados óptimos para la empresa, además, debe tener habilidades de comunicación efectiva para presentar sus hallazgos de manera clara y concisa, ya sea a nivel interno y externo (clientes). Su misión también implica brindar asesoramiento y capacitación al personal de la empresa, para fomentar el crecimiento del negocio y la mejora continua en el ámbito de los seguros.

Asimismo, dentro del área, el consultor se encarga de la gestión de convenios con dependencias, lo cual implica negociar y establecer acuerdos con socios comerciales e instituciones. Estos convenios pueden ser de diversa índole, como Acuerdos de Colaboración, Contratos de Prestación de Servicios, Convenios

Modificatorios, Permisos de Uso Temporal Revocable, Anexos y Alianzas Estratégicas. El objetivo es establecer relaciones beneficiosas para ambas partes y asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con las dependencias gubernamentales.

II.2 Gestión de préstamos a promotorías

La principal actividad del consultor de normatividad son los préstamos a promotorías, por eso se requiere un perfil con conocimiento en finanzas, economía, política monetaria, teoría económica, seguros, banca y administración.

Tomando en cuenta, lo anterior y siendo la actividad principal del consultor, los préstamos pasan a ser la labor diaria del responsable. Esto implica establecer los criterios y requisitos necesarios para otorgar préstamos, así como supervisar su correcto seguimiento y cumplimiento por parte de las promotorías. De esta manera, se asegura que los recursos sean utilizados de manera eficiente y que los préstamos sean devueltos según lo acordado. El proceso involucra diversas áreas además de normatividad, tales como Pago a Fuerza de Ventas, Comercial, Riesgos, Legal y Ética.

Los préstamos se otorgan únicamente a los socios comerciales (las promotorías) y a pesar de ser préstamos "internos" estos cumplen con todas las disposiciones aplicables por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, por lo cual se debe tener muy vigilado el proceso en caso de una auditoría.

Teniendo esto en cuenta este proceso debe ser acompañado por el consultor de principio a fin. El proceso comienza cuando una de las promotorías realiza una solicitud de préstamo, anexando la documentación especificada en la matriz de créditos:

Documentos para entregar por cada nueva solicitud de crédito.

1. Solicitud de Préstamo con Cargo a Comisiones en original

2. Informe del Buró de Crédito, con antigüedad no mayor a tres meses a la fecha de solicitud de crédito (se puede consultar la página <http://www.burodecredito.com.mx/reporte-info.html>). Si la evaluación no es favorable, se solicitará la justificación para someter a revisión y autorización.
3. Carta de autorización del acreditado que permita a Metlife consultar su historial crediticio en Círculo de Crédito. Vigencia: A partir de fecha de expedición y durante el tiempo que se mantenga una relación jurídica con Metlife, solo será requerida si es la primera vez que solicita un crédito.
4. Business Case en caso de que el solicitante sea de nuevo ingreso (incluido en solicitud).
5. Estar al corriente en la entrega de pagarés, facturas o documentos requeridos por la compañía.
6. No haber sido sancionada por utilizar recursos para otros fines.
7. Tabla de Amortización. (MetLife la genera).
8. Original del Contrato de Préstamos con Interés Y Pagaré una vez liberado por el área jurídica.

Documentos para entregar por control de vigencias o cambios.

1. Copia simple de Identificación Oficial vigente (INE, Pasaporte o Cédula Profesional).
2. Copia del comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a 3 meses para validación legal del contrato-pagaré.
3. Copia Simple del Contrato Vigente de Prestación de Servicios Administrativos o Contrato de Intermediación Mercantil de seguros para agentes de seguros, según corresponda.
4. Copia de Poder notarial del representante legal con facultades para actos de Administración, dominio y para suscribir títulos y operaciones de crédito.

Además de esto, se deben cumplir e incluir los requisitos adicionales, los cuales también están especificados en la "Nueva Matriz de Préstamos": tales como Comprobantes de inscripción, cotizaciones, cumplimiento de meta de al menos el 85%, cédulas, comprobantes de compra, etc. información que se envía al correo financiamiento-dxn@metlife.com, en donde, pago a fuerza de ventas revisará la documentación, el buró de crédito, la línea de crédito las autorizaciones del coordinador responsable.

Tabla 2 Nueva Matriz de Préstamos (Lado 1A)

Tipo de préstamo	Finalidad del préstamo	Destino	Comprobación	Importe máximo(*)	Plazo de Recuperación	Interés	Periodicidad
Línea de Crédito - Adquisición de Automóviles	Préstamos para adquisición de automóvil para los apoderados de las promotorías	Compra de automóvil o unidad móvil	Copia de la factura de automóvil Copia de la Póliza de seguro de automóvil vigente Fotografía del automóvil y fotografía de la serie de este	Autos para apoderados, se determina al principio de año de acuerdo a la línea de crédito. Autos Utilitarios y/o Adquisición de Unidades Móviles , hasta 600 SMGM	48 quincenas	Tasa Variable TIIE28 -Cumplimiento de Meta (TIIE 28) -Cumplimiento de Meta del 95% al 100% (TIIE 28+100pb) -Cumplimiento Meta <95% (TIIE28 +200pb)	En función de las necesidades de las Promotorías
Especial - Adquisición de tabletas	Apoyo para dotar de tabletas a la fuerza de ventas exclusivamente para proyecto Digital con PRO99	Compra de tabletas (Android/i OS)	Copia de Factura	La suma de todos los préstamos "Especial - Adquisición de tabletas" no debe superar los 750 SMGM	24 quincenas	0%	Sin límite de préstamos, siempre y cuando la suma no supere el monto máximo establecido o su capacidad de pago
Segunda quincena de Diciembre	Para la segunda quincena de Diciembre no se efectuarán aplicaciones de enteros de retenedores, (Descuento por nómina) únicamente de pagos directos, por lo que se podrá autorizar un préstamo	Apoyo para la promotoría sobre la producción generada y por cierre anual	Cálculo para préstamo de la 2a quincena de diciembre	80% del promedio de pagos netos recibidos en las 6 quincenas inmediatas anteriores a la fecha de solicitud	Se realizará del pago de comisiones de la primera quincena de Enero del año subsecuente	0%	Una vez al año
Apoyo Comercial - Préstamo MDRT - GAMA	Financiamiento para agentes apoderados asistentes al evento por promotoría, que cubre: Registro, Membresía, Hotel y Avión.	Pago de gastos de la convención	Inscripción a la MDRT/GAMA y a la convención	Aplicará lo definido en el cuaderno de incentivos para la fuerza de ventas de cada año	20 quincenas, a partir de la siguiente quincena en la que se ha aplicado el mismo	0%	Una vez al año
Remodelación Oficinas	Para la remodelación de oficina de la promotoría	Remodelación de oficina	Copia de Factura	400 SMGM	48 quincenas	TIIE + 3 variable	*Se revisará cada caso
Solvencia Financiera	Préstamo para continuidad del negocio (solvencia, establecimiento de nueva promotoría, continuidad del negocio, reclutamiento y/o capacitación)	Variable	Documento que ampare el uso del crédito como facturas, depósitos, estados de cuenta, documentos legales, plan de trabajo, lista de agentes beneficiarios. De acuerdo al fin del préstamo se solicitarán los documentos definidos por el área de Riesgos, E&C, Legal y Comercial	30% del total de los recursos promedio mensual recibidos del año inmediato anterior descontando de este los préstamos vigentes Casos especiales se revisarán por parte de las áreas Riesgos, E&C, Legal y Comercial	Reclutamiento y/o capacitación (12 meses, con diferimiento de 6, con recuperación en 6 a partir del 6to mes de otorgado el crédito)	Tasa Cero -Reclutamiento y/o capacitación Tasa Variable TIIE 28 (TIIE 28 + 300pb) -Solvencia Financiera -Establecimiento nuevas promotorías -Otros	Variable, dependiendo de las necesidades de la Fuerza de Ventas
Especial - Crédito Hipotecario	Crédito Hipotecario (Oficinas)	Crédito Hipotecario (Oficinas)	Garantía Hipotecaria	66% del valor del inmueble. Hasta \$10,000,000.00	De 1 a 10 años	Se revisará cada caso y en caso de requerirse se solicitará apoyo al área de Real Estate para la determinación	1 préstamo activo

Nota: Lado izquierdo de la nueva matriz de préstamos, se complementa con la tabla 3 Nueva Matriz de Préstamos (Lado A).
Tabla de uso interno de MetLife México.

Tabla 3 Nueva Matriz de Préstamos (Lado B)

Tipo de préstamo	Requisitos Generales	Requisitos Adicionales	Observaciones	Revisa	Riesgo
Línea de Crédito - Adquisición de Automóviles		<p>Junto con la solicitud de crédito: Cotización de automóvil realizada por casa comercial con antigüedad no mayor a 2 meses Para préstamo de auto para agentes: Entrega del detalle de agentes a los que se les otorgará el préstamo (archivo de Excel para este préstamo) Copia de la cédula de los agentes del detalle En caso de no contar con la factura del automóvil por desabasto de unidades incorporar carta de agencia detallando dicha situación</p>	<p>Unidades móviles <=5 años de antigüedad No está permitida la reestructuración de préstamos</p>	<p>Área Comercial y Área de E2Riesgos</p>	Bajo
Especial - Adquisición de tabletas	<p>Documentos a entregar por cada nueva solicitud de crédito: 1. Solicitud de Préstamo con Cargo a Comisiones en original 2. Informe del Buró de Crédito, con antigüedad no mayor a tres meses a la fecha de solicitud de crédito (se puede consultar la página http://www.burodecredito.com.mx/reporte-info.html). Si la evaluación no es favorable se solicitará la justificación para someter a revisión y autorización. 3. Carta de autorización del acreditado que permita a MetLife consultar su historial crediticio en Círculo de Crédito. Vigencia: A partir de fecha de expedición y durante el tiempo que se mantenga una relación jurídica con MetLife, sólo será requerida si es la primera vez que solicita un crédito. 8. Business Case en caso de que el solicitante sea de nuevo ingreso (incluido en solicitud). 9. Estar al corriente en la entrega de pagarés, facturas o documentos requeridos por la compañía. 10. No haber sido sancionada por utilizar recursos para otros fines. 11. Tabla de Amortización. (MetLife la genera).</p>	<p>a) Cotización de equipo con antigüedad no mayor a 2 meses al solicitar el crédito b) Adquirir tabletas que cumplan los requisitos mínimos (RAM, tamaño pantalla, sistema operativo, procesador y almacenamiento) c) Entrega de copia de la factura 30 días posteriores al otorgamiento</p>	<p>La LOB llevará métricas de la herramienta por promotoría, con información por cada una para determinar la mejor práctica de la adopción de la herramienta al 100%, buscando incentivar a las promotorías</p>		Bajo
Segunda quincena de Diciembre	<p>http://www.burodecredito.com.mx/reporte-info.html. Si la evaluación no es favorable se solicitará la justificación para someter a revisión y autorización. 3. Carta de autorización del acreditado que permita a MetLife consultar su historial crediticio en Círculo de Crédito. Vigencia: A partir de fecha de expedición y durante el tiempo que se mantenga una relación jurídica con MetLife, sólo será requerida si es la primera vez que solicita un crédito. 8. Business Case en caso de que el solicitante sea de nuevo ingreso (incluido en solicitud). 9. Estar al corriente en la entrega de pagarés, facturas o documentos requeridos por la compañía. 10. No haber sido sancionada por utilizar recursos para otros fines. 11. Tabla de Amortización. (MetLife la genera).</p>		<p>Para el préstamo de la Segunda quincena de Diciembre no aplicará los acotamientos del 30% del total de los recursos promedio mensual recibidos del año inmediato anterior</p>		Bajo
Préstamo MDRT - GAMA		<p>Comprobante de inscripción al evento por asistente por promotoría MDRT/GAMA</p>			Bajo
Remodelación Oficinas		<p>a) Alcance del 85% en cumplimiento de meta acumulada del mes inmediato anterior (Quien es Quien). b) Cotización de remodelación autorizado por la Promotoría con la firma del responsable de la remodelación con antigüedad no mayor a 2 meses. Al concluir la remodelación: a) Copia de la factura de la remodelación b) Reporte de visita ocular (fotos)</p>			Medio
Solvencia Financiera		<p>Se mantendrán los requisitos que actualmente presenta cada tipo de préstamo en lo individual, para el caso de los siguientes préstamos: no aplicación de primas, reclutamiento y/o capacitación. En otro caso los requisitos se revisarán por parte de las áreas Riesgos, E&C, Legal y Comercial</p>		<p>Reclutamiento y Capacitación: Comercial, Riesgos, E&C y Legal.</p>	Medio
Especial - Crédito Hipotecario	<p>1. Copia simple de Identificación Oficial vigente (INE, Pasaporte ó Cédula Profesional). 2. Copia del comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a 3 meses para validación legal del contrato-pagaré 3. Copia Simple del Contrato Vigente de Prestación de Servicios Administrativos o Contrato de Intermediación Mercantil de seguros para agentes de seguros, según corresponda 4. Copia de Poder notarial del representante legal con facultades para actos de Administración dominio y para suscribir títulos y operaciones de crédito.</p>	<p>a) Alcance del 85% en cumplimiento de meta acumulada del mes inmediato anterior (Quien es Quien). b) Comprobante de domicilio no mayor a 3 meses de antigüedad (Agua, Luz, predio o teléfono) c) Avalúo Original vigente elaborado por un Perito autorizado (Institución de Crédito o Corredor Público), cuyos gastos y honorarios son cubiertos al 100% (cien por ciento) por la Promotoría. d) Original de la Escritura de propiedad inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, libre de cualquier tipo de gravamen. e) Original del Contrato privado de compra-venta. f) Originales de las Boletas de Agua y Predial (últimos cinco años). g) Uso de suelo. h) Planos Arquitectónicos. i) Licencia de Construcción (construcción nueva). j) Aviso de terminación de obra, alineamiento y número oficial (construcción nueva). k) Certificados o verificación de existencia o inexistencia de gravámenes de las garantías l) Limitaciones de dominio o anotaciones preventivas m) Certificado o verificación de inscripción de las garantías ante el Registro Público de la Propiedad o del Comercio en su caso n) Póliza de Seguro de Daños materiales</p>	<p>Los gastos del avalúo bancario como los honorarios por la escrituración, serán cubiertos por la promotoría. Los requisitos varían de acuerdo a lo que considere el área legal/Notaría asignada por MetLife. Firma de contrato de mutuo. Actualmente el valor máximo del inmueble es del 66%, de acuerdo a lo dispuesto por la CNSF.</p>	<p>Riesgos, E&C, Legal y Comercial, Real Estate</p>	Alto

Nota: Lado derecho de la nueva matriz de préstamos, se complementa con la tabla 2 Nueva Matriz de Préstamos (Lado A).
 Tabla de uso interno de MetLife México.

Una vez revisado por Pago a Fuerza de Ventas es turnado a Normatividad, en donde, el consultor responsable será el encargado de elaborar el checklist y solicitar las autorizaciones comerciales necesarias para turnarlo al área de riesgos.

Riesgo evaluará la capacidad crediticia y la viabilidad del crédito, además, hará la revisión de los documentos proporcionados por la promotoría.

Una vez autorizado el préstamo por riesgos, el área legal elabora el Contrato-Pagaré que firmará el promotor (representante legal de la promotoría) para que posterior a su firma y revisión del contrato se deposite el monto total.

Después del depósito cada promotoría debe enviar el soporte del crédito, es decir, la documentación que compruebe el destino del dinero.

Tenemos entonces que el consultor es el encargado de vigilar el proceso de cada uno de los préstamos solicitados, desde la llegada hasta el depósito, agilizando cualquier inconveniente que surja en el proceso ya establecido, el fin es liberar el recurso lo más pronto posible para no afectar la continuidad del negocio.

II.3 Gestión de Convenios

Para la gestión de convenios el consultor funge como un apoyo (backup), si bien no es necesario ser un experto en derecho corporativo o derecho fiscal, se requiere gran comprensión lectora y bastante organización, ya que la actividad primaria de los convenios es labor del Coordinador de Normatividad.

Para esta actividad se trabaja con otras áreas, Legal, Fiscal, Ética y Cumplimiento, Riesgos y Operaciones, por lo tanto, la comunicación y el relacionamiento es clave para poder llevar de una manera correcta esta tarea, ya que en algunas ocasiones se cuenta con tiempo límite para la formalización de los convenios.

Por lo anterior se cuenta con ciertos formatos institucionales para facilitar esta actividad, tales como un checklist, propuesta de convenio de MetLife, checklist para Alta o cambio de cuenta, además, se deben solicitar hasta seis vistos buenos para poder continuar con el proceso de elaboración y formalización de cada convenio.

El proceso de convenios se divide en dos gestiones: los convenios nuevos y las renovaciones, en ambos casos el convenio es enviado a normatividad para iniciar gestiones por tres áreas diferentes: Mercados, Área Comercial y Promotorías.

El primer paso es revisar que los datos que se ingresan sean correctos, nombres, claves de registro, porcentaje de FEE, vigencia, colectividad y cláusulas especiales, de no ser el caso, se deben pedir los datos faltantes, el fin es tener todo listo para comenzar a pedir autorizaciones y llegar el checklist de convenios.

Una vez que se tienen las autorizaciones comerciales y el checklist se debe turnar al área de ética, para que sea revisado por el área a nivel Latinoamérica. Si ética autoriza, se debe turnar a legal para comenzar a revisar el contrato, a partir de este punto y a pesar de existir un formato establecido cada convenio es hecho a la medida, conforme a las necesidades del negocio y peticiones de la dependencia.

Por último y después de este proceso se procede a la formalización del convenio, cuando es firmado por ambas partes se reporta, se digitaliza con todo el antecedente y se resguarda en archivo.

La tarea del consultor encargado de los convenios es la de turnar a las diversas áreas los documentos, así como, solicitar las autorizaciones para que se realicen las modificaciones necesarias para la formalización de los contratos.

II.3.1 Escaneo Remoto

Durante el mes de octubre del 2022, se dio la asignación al consultor de comenzar a apoyar en la labor de convenios, comenzando en ese momento por la última parte del proceso, la digitalización. Este proceso se hace con el convenio formalizado y contado con todo el antecedente: vistos buenos, el contrato, el checklist, correos, documentos. etc. Una vez digitalizado se carga en un sistema de la compañía en donde cada archivo debe tener la siguiente estructura:

1. Convenio formalizado.
2. Checklist.
3. Visto bueno del checklist.
4. Visto bueno de Ética.
5. Adeudo de prima.
6. Adeudo de FEE.
7. Visto bueno de Fiscal.
8. Visto bueno de Legal.
9. Antecedentes.
10. Nombramientos.
11. Casos especiales.
12. Vistos buenos extras.
13. Convenios modificativos.
14. Anexos.

Esta actividad se delegó al consultor con el fin de regularizar un rezago de esta actividad en los últimos 4 años (2018-2022), pero al ver la destacada labor en esta actividad se le solicitó aprender todo el proceso.

En diciembre del 2022 se hace una reestructura del puesto y se le retira como responsable del proceso de invasiones para ser apoyo (back up) en el proceso de convenios, aprendiendo y atendiendo casos desde diciembre hasta la fecha (agosto 2023).

II.4 Alta y modificación de cuentas bancarias

Cada convenio, ya sea nuevo o renovación, puede o no llevar una contraprestación llamada "pago de FEE", para esto se requieren además de las autorizaciones del proceso un alta o cambio de cuenta, el cual se hace para el caso de la modificación en un proceso adicional al del convenio, se especifica el pago de FEE dentro del convenio, aunque el alta se puede hacer en paralelo mientras que la modificación se hace hasta que el convenio está formalizado.

El alta/modificación consta un correo dirigido a operaciones solicitando alta o modificación, dependiendo del caso, el correo incluye el checklist, así como la caratula del estado de cuenta, el RFC y el convenio. Esta actividad fue asignada en la reestructura de diciembre del 2022.

II.5 Altas de padrón

Las altas de padrón son requisitos que solicitan algunas dependencias u organismos para poder formalizar un convenio, debido a que cada estado y dependencia pide requisitos específicos, por lo cual, cada caso es muy particular, algunas solo piden documentos generales de la empresa y requisitos formatos muy simples (el alta está lista en 15 días), en otros casos las dependencias piden documentos de emisión propia ya sea estatal o local y datos muy específicos de la empresa que involucran a otras áreas como Institucional y Ética (Atlas de padrón de hasta 3 meses).

Esta actividad fue asignada y tomada desde el ingreso del consultor al área de normatividad el 8 de julio de 2022, en la cual el responsable es quien acreditara todos los pasos necesarios para que las instituciones tanto estatales como federales reconozcan a MetLife México como proveedor autorizado.

CAPÍTULO III Mejora y resultados. Prácticas profesionales como Consultor de Normatividad

III.1 Proceso de préstamos

III.1.1 Evaluación de la matriz

Desde la toma de actividades el 8 de julio del 2023 y hasta principios de enero del 2023, hubo una constante a la hora de la gestión de préstamos, ya que en muchos casos los conceptos eran prácticamente los mismos, de una matriz con 18 préstamos, los más pedidos eran tres préstamos (auto, agentes consolidados y nuevos apoderados).

Sumado a esto, constantes aumentos de la tasa de interés por parte del banco central en los últimos 2 años hicieron que el área de riesgos de la empresa comenzará a cuestionar si era óptimo conservar las tasas estaban muy por debajo del mercado, ya que como se puede observar en la matriz las tasas contemplan la TIIE 28. Se tiene que aclarar que en la matriz anterior consideraba una tasa fija, la cual era determinada en el momento en el que se otorgaba el crédito y continuaba hasta la conclusión de este, con la nueva matriz la tasa se mantiene fluctuante hasta la conclusión del préstamo.

La matriz original se compone de 18 préstamos, cada uno tiene una finalidad y destino especificado, además de un importe máximo, plazo de recuperación, interés (para los casos que aplique), periodicidad, requisitos y un nivel de riesgo que se clasifica en tres partes, bajo, medio y alto, determinado por el área de riesgos, el cual dependerá del destino de este. Cada

uno de los préstamos debe ser comprobado en un plazo máximo de 4 semanas que se cuentan a partir del depósito realizado. Si no se cumplen los requisitos especificados en la matriz al pie de la letra, no se otorga ningún crédito.

Tabla 4 Matriz de Préstamos (Lado 1A)

Tipo de préstamo	Finalidad del préstamo	Destino	Comprobación	Importe máximo (*)	Plazo de Recuperación	Interés	Periodicidad
Línea de Crédito - Financiamiento a Nuevos Apoderados	Préstamos para apoyo de nuevos apoderados de las Promotorías, de Descuento por Nómina. Los nuevos apoderados son quienes habiendo celebrado el contrato de mandato con el Agente de seguros persona moral (Promotoría), se encuentren expresamente facultados (con cédula vigente) para desempeñar a su nombre actividades de intermediación.	Para llevar a cabo la estrategia del programa de Reclutamiento y Capacitación que tiene definida	1.- Reporte de agentes a financiar con el nombre y el importe a otorgar a cada uno	Saldo revolvente, hasta agotar saldo de la línea de crédito calculado	a 12 meses, con diferimiento de 6, con recuperación en 6 a partir del 6to mes de otorgado el crédito	0	En función de las necesidades de las Promotorías
Línea de Crédito - Artículos promocionales	Financiamiento para artículos promocionales de la promotoría con Branding de MetLife	Compra de artículos para la promoción y venta	Copia de Factura		tres descuentos quincenales como máximo	0	Uno a la vez, en caso de recibir una nueva solicitud de préstamo dentro del periodo de pago de un préstamo anterior, es necesario contar con la autorización
Línea de Crédito - Adquisición de Automóviles	préstamos para adquisición de automóvil para los apoderados de las promotorías	Compra de autos	Copia de Factura		48 quincenas	Tasa Fija (TIIE + X puntos porcentuales de acuerdo a estándar establecido por Comercial. Dependiendo de los resultados en ventas definidos por la LOB)	En función de las necesidades de las Promotorías
Línea de Crédito - Préstamo para agentes consolidados	Préstamo para apoyo a apoderados consolidados de las promotorías de descuento por nómina	Agentes consolidados de promotorías afectados por reducción de ingresos por la pandemia	Reporte de apoderados a financiar con el nombre e importe a otorgar a cada uno		A 18 meses, con diferimiento de 6 meses y recuperación en 12 meses a partir del 6° mes de otorgado el préstamo	De 0% a TIIE, sujeto a análisis realizado en el proceso de autorización por las áreas de Legal, Finanzas, Compliance y Riesgos	En función de las necesidades de las promotorías
Especial - Adquisición de automóvil para la Sociedad (Utilitario)	Compra de Automóvil para la Promotoría de uso utilitario	Compra de autos	Copia de Factura	300 SMGM	48 quincenas	Tasa Fija (TIIE x 1.15 al momento de la firma)	2 préstamos activos por el mismo concepto, siempre y cuando la suma de los dos no supere el monto máximo establecido
Especial - Adquisición de equipo de cómputo	Compra de software y hardware	Compra de software y hardware	Copia de Factura	750 SMGM	24 quincenas	TIIE +3 variable	2 préstamos activos por el mismo concepto, siempre y cuando la suma de los dos no supere el monto máximo establecido
Especial - Adquisición de tabletas	Apoyo para dotar de tabletas a la fuerza de ventas exclusivamente para proyecto Digital con PRO99	Compra de tabletas (Android/iOS)	Copia de Factura	La suma de todos los préstamos "Especial - Adquisición de tabletas" no debe superar los 750 SMGM	24 quincenas	0	Sin límite de préstamos, siempre y cuando la suma no supere el monto máximo establecido o su capacidad de pago
Especial - Adquisición de mobiliario de oficina	Compra de mobiliario para el uso de la oficina de la promotoría	Mobiliario de oficina	Copia de Factura	500 SMGM	24 quincenas	TIIE + 3 variable	2 préstamos activos por el mismo concepto, siempre y cuando la suma de los dos no supere el monto máximo establecido

Nota: Lado izquierdo superior de la matriz original de préstamos, se complementa con la tabla 5 Matriz de Préstamos (Lado 1B), Tabla 6 Matriz de Préstamos (Lado 2A) y Tabla 7 Matriz de Préstamos (Lado 2B).
Tabla de uso interno de MetLife México.

Tabla 5 Matriz de Préstamos (Lado 1B)

Tipo de préstamo	Requisitos Generales	Requisitos Adicionales	Observaciones	Revisa	Riesgo
Línea de Crédito - Financiamiento a Nuevos Apoderados	Documentos a entregar por cada nueva solicitud de crédito:	Entregar junto con la solicitud de crédito: a) Copias de las cédulas de apoderados a los que se les otorgará el apoyo. b) Entrega del detalle de agentes a los que se les otorgará el préstamo (archivo de excel para este préstamo) Por parte del área comercial: a) Seguimiento mensual de reclutamiento por parte de la LoB	El importe del crédito al que tiene derecho una promotoría, se determina al principio de año, con base en las comisiones acumuladas en un periodo inmediato anterior, al cual se le restan saldos concepto Automóvil y Nuevos Apoderados. Este importe inicial es revolvente y está preautorizado por el área comercial.	Al principio de año por parte de: - Dirección de Individual Gobierno - Planeación Financiera En el transcurso del año: - Área Comercial de acuerdo a los rangos establecidos al final de la Matriz de crédito - Autorizantes definidos en el Manual de Crédito	Alto
Línea de Crédito - Artículos promocionales	1. Solicitud de Préstamo con Cargo a Comisiones en original 2. Informe del Buró de Crédito, con antigüedad no mayor a tres meses a la fecha de solicitud de crédito (se puede consultar la página http://www.burodecredito.com.mx/reporte-info.html). Si la evaluación no es favorable se solicitará la justificación para someter a revisión y autorización. 3. Carta de autorización del acreditado que permita a MetLife consultar su historial crediticio en Círculo de Crédito. Vigencia: A partir de fecha de expedición y durante el tiempo que se mantenga una relación jurídica con MetLife, sólo será requerida si es la primera vez que solicita un crédito.	a) Copia de la factura de artículos promocionales adquiridos a nombre de la promotoría solicitante y donde especifique el detalle del promocional que se elaboró			Bajo
Línea de Crédito - Adquisición de Automóviles	8. Business Case en caso de que el solicitante sea de nuevo ingreso (incluido en solicitud). 9. Estar al corriente en la entrega de pagarés, facturas o documentos requeridos por la compañía. 10. No haber sido sancionada por utilizar recursos para otros fines. 11. Tabla de Amortización. (MetLife la genera). 12. Original del Contrato de Préstamos con Interés Y Pagaré una vez liberado por el área jurídica	Junto con la solicitud de crédito: a) Entrega de cotización del automóvil a comprar en la petición del crédito b) Entrega del detalle de agentes a los que se les otorgará el préstamo (archivo de excel para este préstamo) c) Copia de la cédula de los agentes del detalle 30 días posteriores al otorgamiento del crédito. a) Entrega de la copia de la factura de automóvil. b) Copia de Póliza de seguro de auto vigente. c) Fotografía del automóvil y fotografía de la serie del mismo			Bajo
Línea de Crédito - Préstamo para agentes consolidados	8. Business Case en caso de que el solicitante sea de nuevo ingreso (incluido en solicitud). 9. Estar al corriente en la entrega de pagarés, facturas o documentos requeridos por la compañía. 10. No haber sido sancionada por utilizar recursos para otros fines. 11. Tabla de Amortización. (MetLife la genera). 12. Original del Contrato de Préstamos con Interés Y Pagaré una vez liberado por el área jurídica	a) La promotoría deberá de integrar la siguiente información de los agentes a financiar: - Información del formato solicitado para este préstamo - Copias de las cédulas de apoderados a los que se les otorgará el apoyo - Comprobante de transferencia al agente una vez realizado el préstamo	El importe del crédito al que tiene derecho una promotoría, se determina al principio de año, con base en las comisiones acumuladas en un periodo inmediato anterior, al cual se le restan saldos concepto Automóvil y Nuevos Apoderados. Este importe inicial es revolvente y está preautorizado por el área comercial.	En el transcurso del año: - Área Comercial de acuerdo a los rangos establecidos al final de la Matriz de crédito - Área de Riesgos	Bajo
Especial - Adquisición de automóvil para la Sociedad (Utilitario)	Documentos a entregar por control de vigencias o cambios: 1. Copia simple de Identificación Oficial vigente (INE, Pasaporte ó Cédula Profesional). 2. Copia del comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a 3 meses para validación legal del contrato-pagaré	a) Alcance del 85% en cumplimiento de meta acumulada del mes inmediato anterior (Quien es Quien). b) Cotización de automóvil realizada por casa comercial con antigüedad no mayor a 2 meses 30 días posteriores al otorgamiento: a) Copia de la factura de automóvil b) Copia de la Póliza de seguro de automóvil vigente c) Fotografía del automóvil y fotografía de la serie del mismo		En el transcurso del año: - Área Comercial de acuerdo a los rangos establecidos al final de la Matriz de crédito - Área de Riesgos	Bajo
Especial - Adquisición de equipo de cómputo	3. Copia Simple del Contrato Vigente de Prestación de Servicios Administrativos o Contrato de Intermediación Mercantil de seguros para agentes de seguros, según corresponda	a) Alcance del 85% en cumplimiento de meta acumulada del mes inmediato anterior (Quien es Quien). b) Cotización de equipo autorizado por la Promotoría, con antigüedad no mayor a 2 meses, junto con la solicitud de crédito. 30 días posteriores al otorgamiento: a) Entrega de copia de la factura del equipo			Bajo
Especial - Adquisición de tabletas	4. Copia de Poder notarial del representante legal con facultades para actos de Administración dominio y para suscribir títulos y operaciones de crédito.	a) Cotización de equipo con antigüedad no mayor a 2 meses al solicitar el crédito b) Adquirir tabletas que cumplan los requisitos mínimos (RAM, tamaño pantalla, sistema operativo, procesador y almacenamiento) c) Entrega de copia de la factura 30 días posteriores al otorgamiento	La LOB llevará métricas de la herramienta por promotoría, con información por cada una para determinar la mejor práctica de la adopción de la herramienta al 100%, buscando incentivar a las promotorías		Bajo
Especial - Adquisición de mobiliario de oficina		a) Alcance del 85% en cumplimiento de meta acumulada del mes inmediato anterior (Quien es Quien). b) Cotización no mayor a 2 meses del mobiliario de oficina de la casa comercial. 30 días posteriores al otorgamiento: a) Entrega de copia de la factura del mobiliario de oficina			Bajo
Especial - Remodelación y /o adquisición de oficinas		a) Alcance del 85% en cumplimiento de meta acumulada del mes inmediato anterior (Quien es Quien). b) Cotización de remodelación autorizado por la Promotoría con la firma del responsable de la remodelación con antigüedad no mayor a 2 meses. Al concluir la remodelación: a) Copia de la factura de la remodelación b) Reporte de visita ocular (fotos)	Cuando el importe del préstamo es mayor a 400 SMGM y el plazo mayor a 2 años, deberán aplicarse las condiciones para un préstamo Hipotecario y sólo en este caso aplicará la visita ocular y al concluir la obra.		Bajo

Nota: Lado derecho superior de la matriz original de préstamos, se complementa con la tabla 4 Matriz de Préstamos (Lado 1A), Tabla 6 Matriz de Préstamos (Lado 2A) y Tabla 7 Matriz de Préstamos (Lado 2B).

Tabla de uso interno de MetLife México.

Tabla 6 Matriz de Préstamos (Lado 2A)

Tipo de préstamo	Finalidad del préstamo	Destino	Comprobación	Importe máximo (*)	Plazo de Recuperación	Interés	Periodicidad
Especial - Crédito Hipotecario	Remodelación y/o adquisición de oficinas	Remodelación y compra de oficina	Copia de Factura / Garantía Hipotecaria	66% del valor del inmueble. Hasta \$10,000,000.00	De 1 a 10 años	Tasa Fija (TIIE + 4 a la fecha de firma)	2 préstamos activos por el mismo concepto, siempre y cuando la suma de los dos no supere el monto máximo establecido
Especial - Solvencia Financiera	préstamo con condiciones diferentes a las estipuladas en esta tabla	Variable	Dependiendo el fin	Aquellos que tienen especificaciones diferentes a los Especiales anteriores.	90 días naturales, ya sea en una sola exhibición o en 6 quincenas	Tasa fija (TIIE + 3 a la fecha de firma)	Variable, dependiendo de las necesidades de la Fuerza de Ventas
Apoyo por la no aplicación de primas por retenedor	Apoyo para las ventas generadas	Apoyo para la fuerza de ventas sobre la producción generada	Cálculo para préstamo por la no aplicación	70% del promedio de 6 quincenas anteriores de comisiones del retenedor	En una sola exhibición, en un plazo no mayor a 6 meses contados a partir del otorgamiento	0	Variable, dependiendo de las necesidades de la Fuerza de Ventas
Apoyo Comercial - Préstamo MDRT - GAMA	MDRT - GAMA financiamiento para agentes apoderados asistentes al evento por promotoría, que cubre: Registro, Membresía, Hotel, Avión, Hospedaje, Alimentos y Servicio de traducción	Pago de gastos de la convención	Inscripción a la MDRT/GAMA y a la convención	Aplicará lo definido en el cuaderno de incentivos para la fuerza de ventas de cada año	20 quincenas, a partir de la siguiente quincena en la que sea aplicado el mismo	0	Una vez al año
Segunda quincena de Diciembre	Para la segunda quincena de Diciembre no se efectuarán aplicaciones de enteros de retenedores, (Descuento por nómina) únicamente de pagos directos, por lo que se podrá autorizar un préstamo	Apoyo para la promotoría sobre la producción generada y por cierre anual	Cálculo para préstamo de la 2a quincena de diciembre	80% del promedio de pagos netos recibidos en las 6 quincenas inmediatas anteriores a la fecha de solicitud	Se realizará del pago de comisiones de la primera quincena de Enero del año subsecuente	0	Una vez al año
Bono de Cumplimiento de Meta	Financiamiento a cuenta del Bono de cumplimiento de Meta pagado mensualmente	Anticipo por la producción sobre el resultado de la Meta	Reporte de cálculo de bono de Meta	Bono mensual El monto máximo a prestar será la suma de los últimos 3 meses anteriores de bono de cumplimiento de Meta pagado	Bono mensual Contra el 100% del importe de bono a aplicar mensualmente hasta devengararlo	0	Una vez al año
Arranque y/o creación de nueva promotoría	Financiamiento de gastos para el inicio de una promotoría	Pago de gastos fijos de administración	Bussines Case (desglosando detalle), cotizaciones de mobiliario, contrato de arrendamiento, contratos de servicios, etc	15000000	Hasta 5 años con pagos quincenales El 1er pago inicia 6 meses después del otorgamiento del préstamo.	TIIE 28 días menos 3%. Podrán existir excepciones las cuales serán revisadas por los funcionarios facultados para la aprobación de los créditos.	una única vez en los primeros 3 años de arranque de la promotoría
Adquisición de Unidades Móviles - Centro de Servicios	Préstamo para adquirir Unidades móviles considerando que es una extensión de nuestros centros de servicio, haciéndolos más accesibles y alcanzables para nuestros clientes y prospectos	Compra de unidades móviles, apegadas a los lineamientos de ese rubro (5 años de antigüedad)	Copia de Factura	En relación a sus descuentos que sumados a los demás descuentos vigentes de otros préstamos no rebasen el 30% del ingreso promedio mensual de los últimos 12 meses	24 meses	TIIE	En función de las necesidades de las Promotorías
Apoyo para estrategias para la continuidad del negocio	Apoyo a las promotorías a hacer frente a su desarrollo y crecimiento	Estrategias para la continuidad del negocio que permitan el desarrollo de las actividades críticas, inyectar recursos al proceso de entrenamiento, financiamiento y desarrollo de agentes en entrenamiento durante el proceso de obtención de cédulas.	Carta responsiva de cumplimiento de plan de gastos del préstamo por parte del representante legal	10% del importe total de comisiones pagadas del año inmediato anterior	A 18 meses, con diferimiento de 6 meses y recuperación en 12 meses a partir del 6º mes de otorgado el préstamo	TIIE	En función de las necesidades de las Promotorías

Nota: Lado izquierdo inferior de la matriz original de préstamos, se complementa con la tabla 4 Matriz de Préstamos (Lado 1A), Tabla 5 Matriz de Préstamos (Lado 1B) y Tabla 7 Matriz de Préstamos (Lado 2B).
Tabla de uso interno de MetLife México.

Tabla 7 Matriz de Préstamos (Lado 2B)

Tipo de préstamo	Requisitos Generales	Requisitos Adicionales	Observaciones	Revisa	Riesgo
Especial - Crédito Hipotecario	Documentos a entregar por cada nueva solicitud de crédito: 1. Solicitud de Préstamo con Cargo a Comisiones en original 2. Informe del Buró de Crédito, con antigüedad no mayor a tres meses a la fecha de solicitud de crédito (se puede consultar la página http://www.burodecredito.com.mx/reporte-info.html). Si la evaluación no es favorable se solicitará la justificación para someter a revisión y autorización. 3. Carta de autorización del acreditado que permita a MetLife consultar su historial crediticio en Círculo de Crédito. Vigencia: A partir de fecha de expedición y durante el tiempo que se mantenga una relación jurídica con MetLife, sólo será requerida si es la primera vez que solicita un crédito. 8. Business Case en caso de que el solicitante sea de nuevo ingreso (incluido en solicitud). 9. Estar al corriente en la entrega de pagarés, facturas o documentos requeridos por la compañía. 10. No haber sido sancionada por utilizar recursos para otros fines. 11. Tabla de Amortización. (MetLife la genera) 12. Original del Contrato de Préstamos con Interés Y Pagaré una vez liberado por el área jurídica	a) Alcance del 85% en cumplimiento de meta acumulada del mes inmediato anterior (Quien es Quien). b) Comprobante de domicilio no mayor a 3 meses de antigüedad (Agua, Luz, predio o teléfono) c) Avalúo Original vigente elaborado por un Perito autorizado (Institución de Crédito o Corredor Público), cuyos gastos y honorarios son cubiertos al 100% (cien por ciento) por la Promotoría. d) Original de la Escritura de propiedad inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, libre de cualquier tipo de gravamen. e) Original del Contrato privado de compra-venta. f) Originales de las Boletas de Agua y Predial (últimos cinco años). g) Uso de suelo. h) Planos Arquitectónicos. i) Licencia de Construcción (construcción nueva). j) Aviso de terminación de obra, alineamiento y número oficial (construcción nueva). k) Certificados o verificación de existencia o inexistencia de gravámenes de las garantías l) Limitaciones de dominio o anotaciones preventivas m) Certificado o verificación de inscripción de las garantías ante el Registro Público de la Propiedad o del Comercio en su caso n) Póliza de Seguro de Daños materiales	Los gastos del avalúo bancario como los honorarios por la escrituración, serán cubiertos por la promotoría. Los requisitos varían de acuerdo a lo que considere el área legal/Notaría asignada por MetLife. Firma de contrato de mutuo. Actualmente el valor máximo del inmueble es del 66%, de acuerdo a lo dispuesto por la CNSF.		Bajo
Especial - Solvencia Financiera			En los préstamos solicitados, en donde el importe sea mayor a 1,550 SMGM, deberán aplicarse las condiciones de préstamo hipotecario.		Alto
Apoyo por la no aplicación de primas por retenedor		a) Formato de cálculo del monto del préstamos		En el transcurso del año: - Área Comercial según Matriz de Escalamiento adjunta a esta tabla - Área de Riesgos	Medio
Apoyo Comercial - Préstamo MDRT - GAMA		Comprobante de inscripción al evento por asistente por promotoría MDRT/GAMA		En el transcurso del año: - Área Comercial de acuerdo a los rangos establecidos al final de la Matriz de crédito - Área de Riesgos	Alto
Segunda quincena de Diciembre	Documentos a entregar por control de vigencias o cambios: 1. Copia simple de Identificación Oficial vigente (INE, Pasaporte ó Cédula Profesional). 2. Copia del comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a 3 meses para validación legal del contrato-pagaré 3. Copia Simple del Contrato Vigente de Prestación de Servicios Administrativos o Contrato de Intermediación Mercantil de seguros para agentes de seguros, según corresponda 4. Copia de Poder notarial del representante legal con facultades para actos de Administración dominio y para suscribir títulos y operaciones de crédito.			En el transcurso del año: - Director Comercial - Área de Riesgos	Bajo
Bono de Cumplimiento de Meta				En el transcurso del año: - Área Comercial según Matriz de Escalamiento adjunta a esta tabla - Área de Riesgos	Medio
Arranque y/o creación de nueva promotoría		Estado de Resultados y Balanza de Comprobación mensuales	Aplicará el tope del 30% máximo de afectación en sus ingresos de los descuentos mensuales que se pueden realizar, tal como lo indica la política: "promedio mensual de los 12 meses de comisiones"	En el transcurso del año: - Área Comercial de acuerdo a los rangos establecidos al final de la Matriz de crédito - Área de Riesgos	Bajo
Adquisición de Unidades Móviles - Centro de Servicios		Cotización de la unidad Móvil		En el transcurso del año: - Área Comercial - Área de Riesgos	Bajo
Apoyo para estrategias para la continuidad del negocio		Plan de gasto del préstamo		En el transcurso del año: - Área Comercial - Área de Riesgos	Bajo

Nota: Lado derecho inferior de la matriz original de préstamos, se complementa con la tabla 4 Matriz de Préstamos (Lado 1A), Tabla 5 Matriz de Préstamos (Lado 1B) y Tabla 6 Matriz de Préstamos (Lado 2A).
Tabla de uso interno de MetLife México.

III.1.2 Análisis de la matriz

De abril a diciembre del 2022 se había estado trabajando con la matriz original de préstamos (la cual contemplaba 18 préstamos), pero debido a los cuestionamientos se optó (además del cambio de las tasas) por simplificar la matriz de préstamos, reduciéndose a 7, esto debido a que menos de la mitad de los créditos existentes eran solicitados.

Durante esta simplificación de la matriz se estuvieron revisando minuciosamente las minutas del banco central, así como el comportamiento de la TIIE 28, por si esto no fuera suficiente, se estuvo comparando la tasa que ofrecía el mercado en financiamientos similares, con el fin de poder establecer una buena tasa para los socios comerciales.

Si bien muchos de los créditos se emiten a tasa cero, estos son los que se utilizan para la adquisición de materiales y formación para la fuerza de ventas, el propósito de estos es la continuidad del negocio, por eso tienen este incentivo de tasa cero.

Por otra parte, los préstamos a tasa TIIE más "n" puntos porcentuales tienen el propósito de funcionar como incentivos directos para el promotor o los agentes, ya que permiten que cada promotoría obtenga inmuebles o automóviles de uso general o como incentivo directo de los agentes.

Los plazos de recuperación varían siendo el más corto el de segunda quincena (1 quincena) y el más largo el hipotecario de hasta 10 años.

La matriz de préstamos anterior se compone por 18 préstamos, de los cuales algunos no se solicitaron desde el ingreso del

consultor (julio 2022) hasta la modificación en abril del 2023, incluso en los registros no aparecía solicitud de alguno de ellos, como, por ejemplo:

Adquisición de automóvil para la sociedad (utilitario): si bien el mismo crédito empleado como incentivo para agentes es de los más pedidos, este crédito no se otorgó durante la gestión mencionada, por ello se unificó todo en un solo préstamo en la "nueva matriz de préstamos".

Adquisición de equipo de cómputo: debido a la llegada de las tablets, este préstamo dejó de ser requerido por las promotorías y de igual forma, no hay registros de él, desde el 2019.

Adquisición de mobiliario de oficina: de este solo se tiene un registro desde el 2019, por tal motivo se unificó con remodelación de oficina.

Agentes consolidados: este préstamo se otorgó por apoyo durante la pandemia, en el 2023, no tenía caso seguirlo otorgando.

Adquisición de unidades móviles: este préstamo se unificó con el préstamo de automóviles.

Bajo estos argumentos comenzó la reducción de la matriz de préstamos, dando paso a la "Nueva matriz".

III.1.3 Reestructura de la matriz

El cambio más relevante de la "Nueva matriz de préstamos" es que ahora las tasas serán variables, ancladas a la TIIE 28 más los puntos porcentuales que apliquen.

Además, solo quedaron vigentes 7 préstamos.

Adquisición de automóviles: se trata del préstamo más solicitado, de debe a que está a tasa TIIE y si cumple con los cumplimientos de meta no agrega puntos porcentuales.

Adquisición de tabletas: dentro de la línea se está implementando una nueva herramienta para los agentes llamada Pro99, la cual requiere del uso de tablets para sustituir el papel en la emisión de pólizas.

Segunda quincena: es un préstamo que se emite debido al cierre del sistema de pagos en diciembre, por eso es el más corto, ya que en enero solo se hace el ajuste del crédito.

Préstamo GAMA - MDRT: se financia a las promotorías para que asistan a ambos eventos.

Remodelación de oficina: se otorga un crédito se TIIE+3 con previa cotización realizada de la remodelación.

Solvencia financiera: contempla 4 casos solvencia (TIIE28 + 3), establecimiento de nuevas promotorías (TIIE28 + 3), continuidad del negocio (TIIE28) y reclutamiento y capacitación (tasa cero)

Crédito hipotecario: este es personalizado para cada promotoría y dependerá de diversos factores, por ejemplo, capacidad crediticia, metas, conducta, etc. Además, quien revisa estos casos es el área de Real State.

III.1.4 Nueva matriz de préstamos

De enero a marzo se hicieron las modificaciones, la nueva matriz contempla entonces la reducción de 18 a 7 préstamos, el cambio de tasa TIIE 28 fija a variable y cambios en la aprobación del préstamo hipotecario.

Si bien esta medida fue tomada exclusivamente por riesgos debido al alza de la tasa, la postura de normatividad fue no precipitarse, ya que la tasa de referencia comenzaría a descender y se tendría el efecto contrario al que se planeaba con la reestructura: si los créditos son variables y la tasa baja, beneficiará a los acreedores. En este caso se entiende que riesgos propondrá otra reestructura por este punto.

Ya que los cambios se centraron en la reestructura de la matriz y en la variabilidad de las tasas, el funcionamiento de los cambios ha sido óptimo, esto en gran parte por la estabilidad de la tasa de referencia del banco central, la cual lleva meses sin cambiar.

III.1 Proceso de Convenios

III.2.1 Evaluación del proceso

Históricamente, el proceso de convenios ha sido fundamental no solo en el área (normatividad), sino en toda la línea de negocio. Estamos entonces frente a una actividad vital para la empresa, ya que estos convenios representan la apertura a las ventas de toda la línea de negocio.

Entendido la importancia que tienen y el cómo pueden repercutir de manera positiva o negativa en las actividades de todos los colaboradores, además, tomando en cuenta la explicación previa de los mismos, el proceso arroja bastantes áreas de oportunidad, como por ejemplo: que no se tiene un SLA (Service Level Agreement), la información mínima requería para la gestión de un convenio no es conocida por todos los involucrados e incluso la mayoría ignora cuáles son los pasos que deben seguirse para la oportuna gestión de un convenio, teniendo así presiones anticipadas sobre el estado de cada solicitud de convenio enviada al área.

Otro punto previsto en este análisis es que a últimas fechas cada convenio comenzó a tener bastantes implicaciones, dando como resultado contratos más complejos que implican más atención al detalle y, por lo tanto, son más difíciles de analizar y gestionar. Sumado a esto, la cantidad incongruente de urgentes turnados (se estaban turnando la mayoría de los convenios como urgentes aún sin ser requeridos de esta forma) no daba la seriedad que requería el proceso.

En abril del 2023 se plantean las bases para el nuevo proceso de convenios, el cual se basa en la metodología Agile, incorporando análisis de la teoría de colas¹, así como una reorganización y documentación completa de todo el proceso.

¹ En la actualidad y sobre todo en los servicios, existe una serie de situaciones en donde "alguien" o "algo" requiere de un determinado tipo de servicio, para lo cual, en ocasiones, tienen que hacer cola o esperar en línea ante "alguien" o "algo", que es quien proporciona dicho servicio. En este sentido, la teoría de colas ofrece elementos importantes de decisión en la solución a problemas como: disminuir o eliminar la congestión de un determinado servicio, minimizar pérdidas de tiempo debidas a operaciones deficientes, minimizar excesos de capacidad, etc. (Mota, 2023)

La naturaleza de esta situación de espera puede analizarse matemáticamente, si se conocen las leyes que gobiernan las llegadas para un servicio, el orden en que son atendidos, y los tiempos para dar el servicio. (Mota, 2023)

III.2.2 Necesidad de un nuevo proceso

Como se menciona anteriormente, hasta el mes de marzo de 2023 se contaba un proceso no definido, complicado, con poco involucramiento de las áreas comerciales y que resultaba bastante hostil con todos, por lo cual se toma la decisión interna de pintar un nuevo proceso que apuntale estas carencias y permita dar claridad desde el día uno a todos los involucrados en el proceso.

III.2.3 Implementación del proyecto

Todo esto comienza en una junta el 27 de marzo de 2023, en donde, frente al equipo completo se le delega al consultor la tarea de elaborar un plan de trabajo que contemplará las necesidades de este proceso.

De abril a julio del 2023 se trabajó esta reestructura en el proceso de convenios dentro del cual se trabajaron los siguientes puntos:

Un plan de trabajo: el cual designaba las actividades de cada uno de los miembros del equipo, así como una fecha límite de entrega para cada actividad.


Tabla 8 Plan de trabajo

Tarea	Responsable	Fecha	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	
			12-may	15-may	16-may	17-may	18-may	19-may	22-may	23-may	24-may	25-may	26-may	29-may	30-may	31-may	01-jun	02-jun							
Comunicaciones																									
PPT de proyecto documentando todo	AA																								
Pintar proceso completo	AA																								
Flash de aviso a promotorías	AA	23/05/2023																							
Presentación a Jefe	AA	25/05/2023																							
Correo de aviso a comerciales	VR																								
Para operar																									
dominio de convenios	AA																								
Alta a todos los que lo usarán	AA																								
Automatizar check list de entrega	AC	17/05/2023																							
Correos para operar																									
De Recibido convenio	SP	18/05/2023																							
De entrega de comentarios	SP	19/05/2023																							
Base de convenios por renovar	MG	26/05/2023																							
Base de mercados 80/20	MG	26/05/2023																							
Cálculo de días para entregar respuestas	AC	22/05/2023																							
Recálculo por ingreso de un urgente	AC	23/05/2023																							
Base de tareas modificar																									
Semáforo para respuesta de legal	AC	23/05/2023																							
Campo de la fecha de fin	SP	16/05/2023																							

Checklist: el cual incluía los requisitos mínimos que se requerían para enviar al área de normatividad la solicitud de gestión de un convenio, dicho checklist reúne toda la información mínima necesaria para iniciar gestiones, tales como claves internas, estado, fechas de vigencia, fecha de firma,

si se trata de un proyecto nuevo o una renovación, así como los documentos que son necesarios para comenzar a pedir aprobaciones de las áreas correspondientes.

Tabla 9 Checklist Convenios



MetLife

CHECK LIST: GESTIÓN DE CONVENIOS

NOMBRE RETENEDOR	
-------------------------	--

SELECCIONE LA GESTIÓN POR IMPLEMENTAR:

NUEVO RETENEDOR

RENOVACIÓN

PROMOTORÍA	
ESTADO	
FECHA DE FIRMA CONVENIO	
FECHA INICIO DE VIGENCIA	
FECHA FIN DE VIGENCIA	
QUIEN LLEVÓ LA NEGOCIACIÓN	
FUNCIONARIO CON QUIEN SE LLEVÓ LA NEGOCIACIÓN	

DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ADJUNTAR:

TIPO DE DOCUMENTO:	Formato	Machote
CONVENIO	<input type="checkbox"/>	
NORMAS DE OPERACIÓN	<input type="checkbox"/>	
ANEXO COMPLEMENTARIO	<input type="checkbox"/>	
NOMBRAMIENTO DEL SERVIDOR PÚBLICO QUE FIRMA EL CONVENIO EN DIARIO OFICIAL U OFICIO	<input type="checkbox"/>	
CORREO DE VOBO DE DIRECTOR COMERCIAL DE PAGO DE FEE CON COLECTIVIDAD MENOR A 1000 PROSPECTOS	<input type="checkbox"/>	
CORREO DE VOBO DE DIRECTOR COMERCIAL CON COLECTIVIDAD MENOR A 500 PROSPECTOS PARA CONVENIO	<input type="checkbox"/>	

EN CASO DE FEE (CAMBIO O INICIO DE PAGO DE FEE):

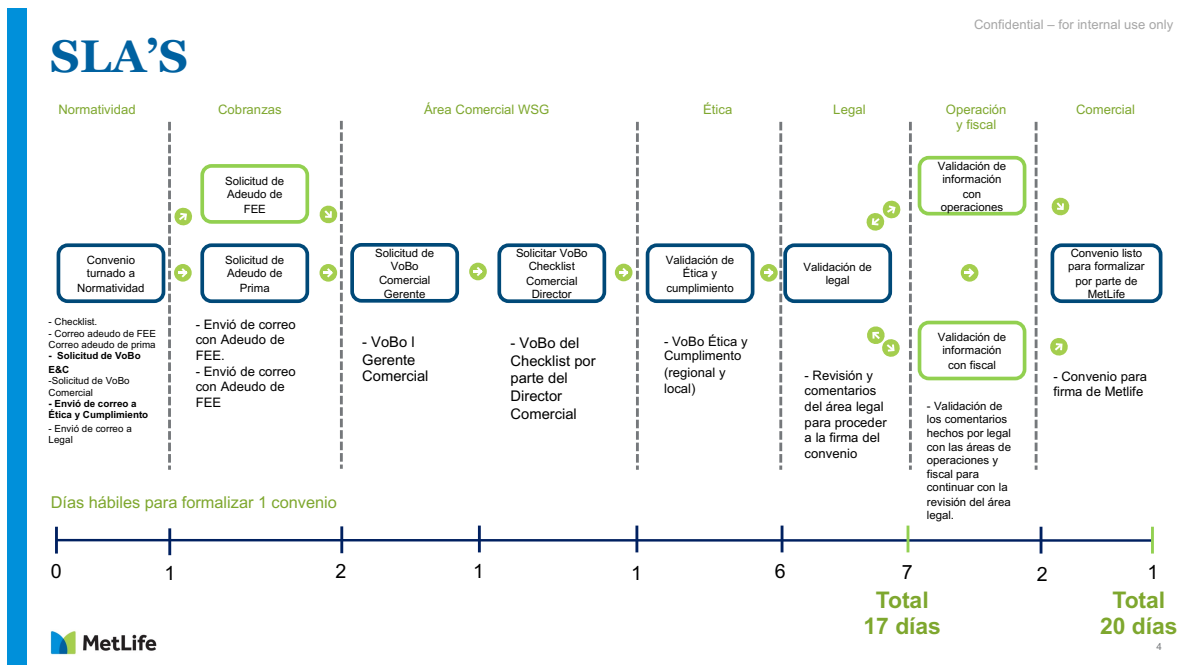
ESTADIO DE CUENTA BANCARIO (NO MAYOR A 3 MESES)	<input type="checkbox"/>
CONSTANCIA DE SITUACIÓN FISCAL (DEL MES EN CURSO)	<input type="checkbox"/>
CORREO DE VOBO DE DIRECTOR COMERCIAL DE PAGO DE FEE CON COLECTIVIDAD MENOR A 1000 PROSPECTOS	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:

Si bien parece un archivo bastante simple, tiene una función bastante puntual, la cual permite ingresar los datos necesarios desde el día uno y así ahorrar tiempo en pedir información que no se adjunta a la hora de elaborar una solicitud nueva.

Lámina SLA: cada paso del proceso requiere un número específico máximo de días, por lo cual se negoció con cada área este número de días, para así contabilizar el total estimado de días para dar respuesta.

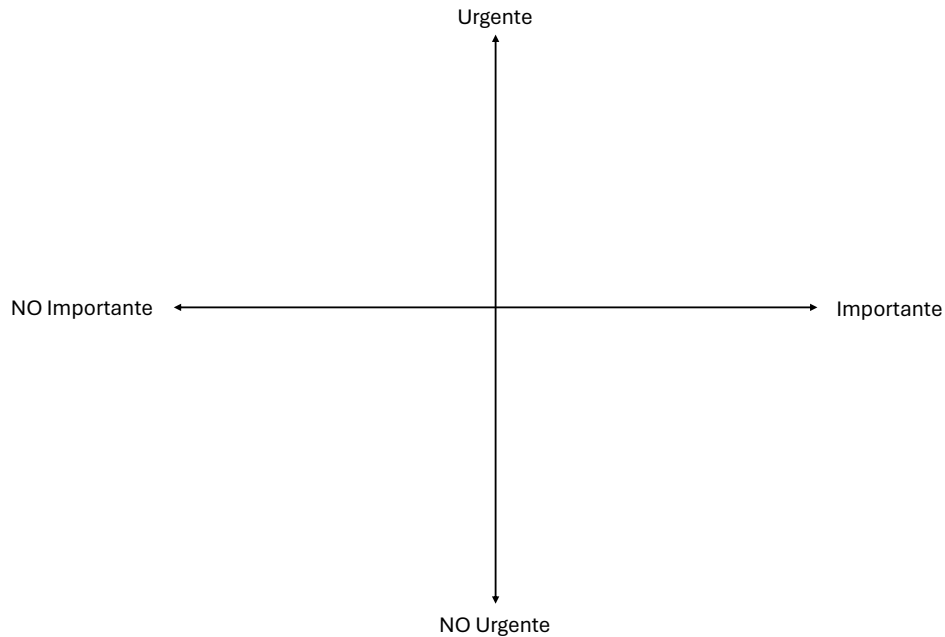
Ilustración 2 SLA Convenios



Nota: cuadro de elaboración propia.

Listado 80/20: se le solicitó al área de mercados determinar el 20% de su listado top con el fin de armar el siguiente cuadrante:

Ilustración 3 Cuadrante Urgente - Importante



Nota: cuadro de elaboración propia.

Para de esta forma poder priorizar los mercados importantes al mismo tiempo que se muestra el nivel de urgencia, el fin es identificar cuáles deberían "saltarse" la fila. Al mismo tiempo que se modifica cada uno de los tiempos estimados de respuesta de los que están en curso.

Bandeja de correo compartida: además de mantener comunicación en una única cuenta, esto permite tener más orden e información simétrica para todos los involucrados.

Flash e instructivo: como todo nuevo proceso debe ser documentado y notificado, para esto se elaboró un flash informativo, acompañado de un instructivo con el fin de hacer claro el proceso para todos los involucrados.

Ilustración 4 Flash Cambios en el proceso de convenios

FLASH

Cambios en el proceso de convenios .

NIPCO-XXX-2023
XX de XX de 2023

Estimados Promotores de Negocio Individual Público:

Para brindar una mejor atención a cada solicitud de gestión de convenios y mejorar la comunicación dentro de todo el proceso, el área de Normatividad ha implementado cambios estratégicos, los cuales se describen a continuación:

- Se ha creado el buzón de correo convenios-dxn@metlife.com.mx en donde a partir de ahora toda la comunicación será a través de este.
- Cada solicitud de convenio deberá venir acompañada del Checklist que se anexa al presente comunicado, y con la documentación que de igual manera se describe en este formato, del cual encontrarás una guía anexa.
- Una vez recibido el correo con la información completa, se les asignará un folio, en caso de faltar documentación o tener información incompleta su solicitud tendrá respuesta con lo faltante.
- Se informará la fecha de respuesta de comentarios y/o liberación del convenio desde el momento en que se reciben las solicitudes en el área, el tiempo estimado de respuesta estará de acuerdo a los SLA de las áreas involucradas.
- Para cualquier consulta referente a este proceso estamos a sus ordenes en el correo: convenios-dxn@metlife.com.mx

Cordialmente,

Alejandro Salas
Director de Mercados y Normatividad
Individual Publico

  [metlife.com.mx](https://www.metlife.com.mx)

Los productos y servicios son ofrecidos por MetLife México, S.A., filial de MetLife Inc., que operan bajo la marca "MetLife".
Todo lo anterior de acuerdo a las condiciones generales del seguro contratado.

Nota: cuadro de elaboración propia.

Si bien parecen cambios "simples", cada uno de los puntos se trabajaron con cuidado e implicaron bastante análisis desde el proyecto, el cual está sustentado en la metodología Agile, con el consultor como Scrum Master y el consultor Sr como Product Owner.

El checklist, el listado 80/20 y la lámina SLA se hicieron con la teoría de colas, a fin de señalar tiempos estimados de respuesta y al mismo tiempo adelantar urgentes dentro de esa estimación, como se puede observar en la Ilustración 3 Cuadrante Urgente - Importante, el lado urgente e importante toma prioridad, seguido del urgente no importante, el no urgente importante y por último el lado no urgente, no importante.

De esta forma tenemos un proceso, organizado, formalizado, que prioriza lo destacado y que da certeza de principio a fin, se prevé que este proyecto sea lanzado entre septiembre y octubre, ya que aún se deben realizar autorizaciones.

Conclusiones

Después de lo aquí mostrado, no hay duda de que un estudiante de economía de la Facultad de Economía de la UNAM está más que capacitado para poder incorporarse a la industria de los seguros, ya que los conceptos empleados y actividades a realizar son muy afines con lo visto en la carrera.

Esto se observa desde la alta colocación en este sector, con uno de cada 10 economistas y siendo solo opacado este lugar por la administración pública.

Si bien es evidente que un economista puede desarrollar labores dentro de una aseguradora, el aporte que puede tener con respecto a otros profesionistas es notable, sobre todo en temas que involucran análisis, toma de decisiones, además, debido a la cantidad de teorías vistas por la formación tan diversa, se permite implementar lo aprendido e incluso analizar desde otras perspectivas.

Además, el nivel en el que se opera en la aseguradora es muy técnico y la formación de una economista totalmente teórica, haciendo un contraste bastante interesante a la hora de realizar las actividades.

Además del destacado trabajo efectuado, se puede notar el proactivo apoyo para la mejora de procesos en cada una de las responsabilidades.

Bibliografía

- LatinoSeguros. (7 de abril de 2021). *Historia de los seguros en México*. Obtenido de latinoseguros.com.mx:
<https://latinoseguros.com.mx/sitio2021/historia-de-los-seguros-en-mexico/>
- CNBV. (2023). *Comisión Nacional Bancaria y de Valores*. Obtenido de ww.gob.mx/cnbv:
<https://www.gob.mx/cnbv>
- CNBV. (2023). *Secretaría de Hacienda*. Obtenido de <https://www.gob.mx/>:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/824464/Desempen_o_Oportuno_del_Sector_1T_2023.pdf
- CONSORTI, A. M. (2005). *CRÓNICA DE DOS SIGLOS DEL SEGURO EN MÉXICO*. Ciudad de México: Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- AMIS. (2019). *Breve historia del seguro y la AMIS*. Obtenido de amis.com.mx:
<https://sitio.amis.com.mx/breve-historia-del-seguro-y-la-amis/>
- AMIS. (2023). *Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros*. Obtenido de sitio.amis.com.mx:
<https://sitio.amis.com.mx>
- Banxico. (2023). *Banco de Mexico*. Obtenido de banxico.org.mx: <https://www.banxico.org.mx>
- Economía, S. d. (2023). *www.economia.gob.mx*. Obtenido de datamexico:
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profiling/occupation/economistas-consultores-e-investigadores-en-politica-economica#informalidad>
- MetLife México S. A. de C. V. (Marzo de 2023). *Nueva Matriz de Préstamos*. Ciudad de México, Ciudad de México, México.
- México, M. (2022). *Curriculum MetLife México S. A. de C. V.* Ciudad de México, Ciudad de México, México.

Mota, I. F. (agosto de 2023). Introducción a la Teoría de Colas. Ciudad de México, Ciudad de México, México.

UNAM. (2021). *Oferta Académica UNAM*. Obtenido de <http://oferta.unam.mx/economia.html>:
<http://oferta.unam.mx/economia.html#:~:text=Campo%20y%20mercado%20de%20trabajo%3A&text=Un%20economista%20con%20una%20sólida,las%20consultorías%20públicas%20y%20privadas>

Índice de Gráficas y cuadros.

Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA	- 23 -
ILUSTRACIÓN 2 SLA CONVENIOS	- 57 -
ILUSTRACIÓN 3 CUADRANTE URGENTE - IMPORTANTE	- 58 -
ILUSTRACIÓN 4 FLASH CAMBIOS EN EL PROCESO DE CONVENIOS	- 59 -

Tablas

TABLA 1 PROMOTORIAS DE NEGOCIO INDIVIDUAL PÚBLICO	- 19 -
TABLA 2 NUEVA MATRIZ DE PRÉSTAMOS (LADO A)	- 32 -
TABLA 3 NUEVA MATRIZ DE PRÉSTAMOS (LADO B)	- 33 -
TABLA 4 MATRIZ DE PRÉSTAMOS (LADO 1A)	- 43 -
TABLA 5 MATRIZ DE PRÉSTAMOS (LADO 1B)	- 44 -
TABLA 6 MATRIZ DE PRÉSTAMOS (LADO 2A)	- 45 -
TABLA 7 MATRIZ DE PRÉSTAMOS (LADO 2B)	- 46 -
TABLA 8 PLAN DE TRABAJO	- 55 -
TABLA 9 CHECKLIST CONVENIOS	- 56 -