



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS SOCIALES Y
TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y AGRICULTURA MUNDIAL

MAESTRÍA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

ESTRATEGIA Y PLAN DE NEGOCIOS PARA UN DESPACHO CON EL
SERVICIO COBERTURA DE RIESGOS EMPRESARIALES

Que como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

Presenta:

VERÓNICA ELIZABETH DELGADO SALAZAR

Bajo la supervisión de:

DR. J. REYES ALTAMIRANO CÁRDENAS



Chapingo, Estado de México, Abril del 2024



APROBADA



**Estrategia y plan de negocios para un despacho con el servicio cobertura de
riesgos empresariales**

Tesis elaborada por Verónica Elizabeth Delgado Salazar, bajo la dirección del
Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial
para obtener el grado de:

MAESTRA EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

Director:



Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas

Asesor:



Dr. Manrubio Muñoz Rodríguez

Asesor:



M.C. Dolores Gómez Pérez

Dedicatoria

A mis padres Martha Olivia Salazar García y Luis Fernando Delgado Jacquez por su amor incondicional, mi ejemplo de vida siempre y uno de los más grande regalos que Dios me ha dado.

A mis hermanas Mariela y Karent, mis compañeras y cómplices.

A mis sobrinos Emma, Mateo y Said, por ser.

A mis abuelitos Humberto, Irene (+), Pilar (+) y Manuel (+), por todo su amor... siempre.

Que su amor me alcance siempre para buscar ser un mejor ser humano...

...si no tengo amor, de nada me sirve hablar todos los idiomas del mundo (Corintios 13: 1-7).

Los amo a todos infinitamente.

Verónica Elizabeth Delgado Salazar

Agradecimientos

A Dios, porque sus ojos observan los caminos del hombre, y El ve todos sus pasos (Job 34:21).

A la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), pilar en mi formación y donde he tenido grandes experiencias y amistades entrañables.

Al Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), por abrirme las puertas para llevar a cabo mis estudios de maestría.

Al Consejo Nacional de Humanidades Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) por el apoyo económico durante la maestría.

Al Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas, por su mentoría en la realización de este trabajo.

Al Dr. Manrrubio Muñoz Rodríguez y MC. Dolores Gómez Pérez por su aportaciones y consejos realizados durante el desarrollo de este trabajo y por su valiosa amistad.

A mis compañeros de grupo: Margarita, Yazmín, Anahí, Humberto, Gilberto, Medardo, Isaac, Octavio y Julio, por sus valiosos comentarios. Conocerlos como compañeros de maestría ha sido una gran experiencia.

A todas las personas que sin ningún interés colaboraron en la realización de este trabajo.

¡Muchas gracias!

Datos biográficos



Verónica Elizabeth Delgado Salazar, nació el 25 de noviembre de 1985 en Guadalupe Victoria, Durango, México.

En el año 2008 terminó la Licenciatura en Comercio Internacional de Productos Agropecuarios en la División de Ciencias Económico Administrativas (DICEA) de la Universidad Autónoma Chapingo. En 2007 realizó un intercambio académico en la École Supérieure d'Agriculture (ESA) en Angers, Francia.

Realizó una Maestría en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) de la Universidad Autónoma Chapingo.

Ha colaborado en distintas instituciones del gobierno federal como consultor y coordinador de equipos multidisciplinarios en instancias como SAGARAPA, SEDATU, FONAES y Prospera.

Desde 2015 se ha desempeñado en el sector asegurador como Agente de Seguros y a partir 2017 como Gerente Comercial en Seguros Monterrey New York Life con funciones de reclutamiento y desarrollo de agentes, obteniendo importantes reconocimiento y logros.

Resumen

Estrategia y plan de negocios para un Despacho con el servicio cobertura de riesgos empresariales¹

En un entorno de riesgos crecientes, uno de los mecanismos de protección más eficientes son los seguros, que contribuyen a la resiliencia y permiten a las empresas mantener su actividad y recuperarse mejor en caso de siniestros. Este estudio analiza la situación actual de la administración de riesgos de las empresas en México y la oferta de seguros empresariales para identificar áreas de oportunidad y proponer una estrategia de negocios. Primero se realizó un diagnóstico de la oferta actual de seguros con enfoque de red de valor. Posteriormente, se construyó un cuadro estratégico sobre seguros empresariales, enfocado en el producto Hombre Clave, basado en el análisis de la oferta de diez despachos. Además, se aplicó una encuesta a actores clave para identificar problemas percibidos. Con esta información, se elaboró una matriz ERIC con actividades específicas para mejorar la oferta de seguros empresariales, las cuales se integraron en un plan de negocios. Se encontró que los despachos de seguro no tienen una oferta con enfoque en necesidades de las empresas familiares, por lo que la venta del producto Hombre Clave representa solamente el 1% de las ventas totales en Seguros Monterrey, las curvas de valor fueron muy similares entre los competidores, lo que permite eliminar actividades que el mercado no valora, como la asesoría focalizada en el subsistema empresa que compone a la empresa familiar. Además, se propone construir un servicio con enfoque de empresa red que conecte con las necesidades particulares de las empresas familiares. Como actividades principales del despacho se propone la elaboración de diagnósticos de las empresas, administración de riesgos y asesoría en la adopción y definición de prácticas de gobernanza. La evaluación del plan de negocios demostró ser factible y rentable ya que cubre sus costos desde el primer año de operación.

Palabras clave: seguro, empresas familiares

¹Tesis de Maestría en Estrategia Agroempresarial, Universidad Autónoma Chapingo.

Autor: Verónica Elizabeth Delgado Salazar

Director de Tesis: Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas

Abstract

Strategy and business plan for an office with business risk coverage service¹

In an environment of increasing risks, one of the most efficient protection mechanisms is insurance, which contribute to resilience and allow companies to maintain their activity and recover better in the event of accidents. This study analyzes the current situation of risk management of companies in Mexico and the offer of business insurance to identify opportunity areas and propose a business strategy. First, a diagnosis of the current insurance offer was made using the network approach. Subsequently, a strategy canvas was created on the offer in the business insurance market, focused on keyman insurance, based on the analysis of the offer of ten offices. Additionally, a survey was applied to key actors to identify perceived problems. With this information, an ERIC matrix was developed with specific activities to improve the offer of business insurance, which were integrated into a business plan. It was found that insurance firms do not have an offer focused on the needs of family businesses, therefore, the sale of the keyman insurance product represents only 1% of total sales at Seguros Monterrey, value curves were very similar between competitors, which makes it possible to eliminate activities that the market does not value, such as advice focused on the business subsystem that makes up the family business. As a result, it is proposed to build a service with a network company approach that connects with the needs of family businesses. The main activities of the firm are the preparation of company diagnoses, risk management and advice on the adoption and definition of governance practices. The evaluation of the business plan proved to be feasible and profitable since it covers its costs from the first year of operation.

Keywords: insurance, family businesses

¹Master thesis in Agribusiness Strategy, Universidad Autónoma Chapingo.

Author: Verónica Elizabeth Delgado Salazar

Supervisor: Dr. J. Reyes Altamirano Cárdenas

Contenido

1. Introducción.....	15
1.1 Antecedentes	15
1.2 Planteamiento del problema	16
1.3 Preguntas de investigación	17
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo general	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
1.5 Hipótesis	18
2. Marco conceptual	19
2.1 Riesgo	19
2.2 Entorno	19
2.3 Red de valor y empresa red	20
2.4 Estrategia.....	22
2.5 Cuadro estratégico.....	23
2.6 Matriz ERIC.....	24
2.7 Modelo de negocio.....	25
3. Marco de referencia	27
3.1 Inclusión financiera en México por edad y sexo.....	27
3.2. Inclusión financiera en México por región geográfica	28
3.3 Comparativo de adopción de instrumentos financieros en México	29
3.4 Estadísticas de seguros por ramo.....	31
4. Metodología	33
4.1 Enfoque de análisis utilizado.....	33
4.2 Obtención de la información del entorno.....	33
4.3 Metodología para el análisis de la configuración de la problemática	34
4.4 Diseño y evaluación del plan de negocios	35
5. Resultados	36
5.1 Análisis del entorno.....	40
5.1.1 Sustento legal y descripción del seguro de vida Hombre Clave	41

5.1.2 Perfil del cliente.....	44
5.1.3 Estadísticas de venta.....	45
5.1.4 Análisis de la red de valor de Seguros Monterrey New York Life	46
5.2 Configuración de la problemática.....	48
5.2.1 Cuadro estratégico.....	48
5.2.2 Análisis de los problemas percibidos	51
5.2.3 Innovación en valor- Matriz ERIC	54
5.2.4 Configuración de la empresa red para un Despacho con Cobertura de Riesgos Empresariales	55
5.2.5 Lienzo de modelo de negocios	58
5.3 Diseño y evaluación del modelo de negocio	60
5.3.1 Diseño de la estrategia comercial.....	60
5.3.1.1 Mercado objetivo y tipo de demanda para el proyecto	60
5.3.2 Propuesta de valor y estrategia comercial (promoción).....	62
5.3.2.1 Precios esperados para los productos o servicios en los primeros cinco años.....	66
5.3.3 Los dueños y fortalecimiento empresaria	66
5.3.3.1 Perfil general y competencias empresariales	66
5.3.3.2 Fortalecimiento empresarial.....	67
5.3.4 Diseño técnico	68
5.3.4.1 Organización de la operación	69
5.3.4.2 Procesos de recluta, desarrollo y venta vigente	70
5.3.4.3 Proceso de recluta, desarrollo y venta con la adición del nuevo Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales	82
5.3.4.4 Cronograma.....	89
5.3.4.5 Proyección de ventas	89

5.3.5	Análisis financiero.....	90
5.3.5.1	Presupuesto y programa de inversión	90
5.3.5.2	Balance proforma	92
5.3.5.3	Proyección de ingresos y egresos	93
5.3.5.4	Punto de equilibrio	95
5.3.6	Evaluación de rentabilidad y sensibilidad	95
5.3.6.1	Flujo de efectivo de la empresa	95
5.3.6.2	Cálculo de indicadores	96
5.3.6.3	Análisis de sensibilidad.....	97
5.4	Dictamen	98
6.	Conclusiones	98
7.	Limitaciones del proyecto	99
8.	Literatura citada.....	99

Índice de figuras

Figura 1. Lienzo de modelo de negocio	26
Figura 2. Población de 18 a 70 años con al menos un producto financiero por sexo.....	27
Figura 3. Población de 18 a 70 años que tiene algún seguro por sexo.....	28
Figura 4. Población de 18 a 70 años con al menos un producto financiero por región.	29
Figura 5. Población de 18 a 70 años que tiene algún seguro por región	29
Figura 6. Adopción de instrumentos financieros en la población de 18 a 70 años en 2021.	30
Figura 7. Razones por las que la población de 18 a 70 años manifestó no tener un seguro	30
Figura 8. Pólizas individuales en vigor por ramo	31
Figura 9. Pólizas colectivas en vigor por ramo	32
Figura 10. Persona que toma las decisiones en la empresa	37
Figura 11. Empresas que contrataron pólizas de seguros desde el inicio de operaciones (historico).	38
Figura 12. Razones por las que las empresas no contratan seguros.....	38
Figura 13. Empresas que realizaron acciones de planeación	39
Figura 14. Acciones de planeación realizadas por las empresas.....	39
Figura 15. Ventas anuales por producto en SMNYL	45
Figura 16. Red de valor de Seguros Monterrey New york Life	46
Figura 17. Cuadro estrategico de despachos que ofrecen el seguro de Hombre Clave	50
Figura 18. Matriz ERIC para un Despacho con el Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales: Innovación en valor.	54
Figura 19. Configuración de la empresa red de un Despacho de Servicios de Cobertura de Riesgos Empresariales (SCRE)	57
Figura 20. Servicios a ofertar	63
Figura 21. Organigrama del proyecto.....	69

Figura 22. Proceso de reclutamiento vigente	72
Figura 23. Proceso de venta vigente.....	77
Figura 24. Estructura de acercamiento telefonico	78
Figura 25. Proceso de recluta con el SCORE	82
Figura 26. Proceso venta con el SCORE.....	85
Figura 27.Cronograma de actividades para la implementación del SCORE.....	89

Índice de cuadros

Cuadro 1. Resumen las características del seguro Hombre Clave	43
Cuadro 2. Criterios de valoración del nivel de oferta del seguro de vida Hombre Clave para cada variable relevante	48
Cuadro 3. Problemas percibidos	53
Cuadro 4. Lienzo de modelo de negocio de un despacho de Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales.....	59
Cuadro 5. Proceso vigente de desarrollo de un asesor nuevo	74
Cuadro 6. Proceso de desarrollo con SCORE	83
Cuadro 7. Practicas de gobernanza	87
Cuadro 8. Volumen de ventas estimado del SCORE	90
Cuadro 9. Presupuesto y programa de inversiones	94
Cuadro 10. Razones financieras	92
Cuadro 11. Balance proforma	93
Cuadro 12. Volumen de ventas y comisión	93
Cuadro 13. Proyección de ingresos y egresos	94
Cuadro 14. Evaluación privada de la empresa.....	96
Cuadro 15. Análisis de sensibilidad del proyecto mediante escenarios de disminución de ingresos	97
Cuadro 16. Análisis de sensibilidad del protecto mediante escenarios de aumento de costos	97

Siglas y abreviaturas

AFORES	Administradoras de fondos para el retiro
AMIS	Asociación Mexicana de Intermediarios de Seguros y Fianzas
CA1	Cedula A1
CDMX	Ciudad de México
CEO	Director Ejecutivo
CIESTAAM	Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial.
CNSF	Comisión Nacional de Seguros y Finanzas
Co.	Compañía
CONDUSEF	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
C.V.	Capital variable
ENIF	Encuesta Nacional de Inclusión Financiera
EU	Estados Unidos
FIEL	Firma Electrónica
GMM	Gasto Medico Mayor
GNP	Grupo Nacional Provincial
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
MAPFRE	Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Fincas Rusticas de España
MDRT	Mesa del Millón de Dólares
METLIFE	Metropolitan Life
R B/C	Relación beneficio costo
RENEM	Registro Estadístico de Negocios de México
RECAS	Registro de Contratos de Adhesión de Seguros
RFC	Registro Federal de Contribuyentes
RLISR	Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta
S.A.	Sociedad Anónima
SCRE	Servicios de Cobertura de Riesgos Empresariales
SHCP	Secretaria de Hacienda y Crédito Publico
SMNYL	Seguros Monterrey New York Life
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta
LSCS	Ley sobre Contrato de Seguros
TIR	Tasa interna de retorno
UDI	Unidades de inversión
VAN	Valor actual neto

1. Introducción

1.1 Antecedentes

Las unidades económicas o empresas, están expuestas a una gran variedad de riesgos, algunos de los más comunes son los riesgos financieros y de mercado, operativos y técnicos, legales, desastres naturales, sociales, de recursos humanos, sucesión, etc.

Dichos riesgos pueden tener un impacto significativo para la empresa en su operación, rentabilidad, continuidad y estabilidad a largo plazo. Ante tales riesgos, las empresas pueden tener distintas estrategias de gestión como los seguros, la planificación y diversificación, entre otras.

La importancia de los seguros radica en su capacidad para ayudar a las empresas a mitigar y gestionar los riesgos de diferentes maneras como protección financiera en caso de pérdidas materiales, cumplimiento de regulaciones cuando un seguro resulta obligatorio para operar, protección ante demandas legales por diferentes motivos como incumplimiento de contrato, lesiones, etc., facilidad para la obtención de créditos y la continuidad en el negocio acompañando estrategias de sucesión, entre otros.

La gestión estratégica de riesgos empresariales mediante un seguro, permite a las empresas identificar, evaluar y abordar proactivamente los riesgos que enfrentan ya que el objetivo fundamental de un seguro es proteger contra pérdidas financieras, proporcionar tranquilidad y continuidad financiera y permitir la gestión efectiva de los riesgos.

En el mercado financiero, específicamente en el sector asegurador, existen distintos instrumentos que deberían ayudar de manera integral a la gestión de dichos riesgos, tales como el seguro de Hombre Clave el cual está diseñado específicamente para empresas, sin embargo, de acuerdo a las estadísticas de venta del producto, que corresponde a menos 1% del total de ventas de seguros de vida de Seguros

Monterrey New York Life S.A: de C.V., se percibe que no hay una verdadera conexión entre dicho producto y las necesidades de las empresas ya que dicho producto se enfoca solamente en la protección de la persona clave de una empresa, siendo que cada empresa presenta riesgos y necesidades de gestión muy particulares.

La importancia de la correcta gestión de riesgos radica en que de acuerdo con datos del INEGI para el año 2022 existían en México 5 millones 530 mil 925 unidades económica y se estima que el 90% son empresas familiares, por lo que resulta de vital importancia analizar los riesgos y problemas que influyen en dichas empresas y con base en dicho análisis realizar una adecuada gestión de riesgos de las mismas para fortalecer tanto a la empresa como a la familia.

1.2 Planteamiento del problema

La oferta de seguros tiene áreas de oportunidad que pueden atenderse mediante una propuesta de servicio que este alineada a las necesidades del mercado y de las empresas retomando elementos de la asesoría con enfoque a persona físicas para solventar problemas específicos de un segmento de mercado conformado por empresas familiares.

Anqué los seguros son instrumentos financieros diseñados para dar certidumbre económica ante la realización de diversos riesgos, según datos de la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF, 2021) solamente el 21% de la población ha contratado algún tipo de seguro durante toda su vida, mientras que según la Encuesta Nacional de Financiamiento a la Empresa (ENAFIN, 2021) solo el 56% de las empresas ha contratado algún tipo de seguros durante todo su histórico de operaciones. Las razones por las que las empresas manifiestan no contratar un seguro, por orden de importancia según la ENAFIN (2021) son: no les interesa, son caros, no los necesitan, no confían en las aseguradoras y no hay proveedores de calidad.

Según la ENAFIN (2021) únicamente en el 5% de las empresas las decisiones son tomadas por un consejo de administración, mientras que en el resto se toman por uno de los socios, un familiar o el gerente o director que en la mayoría de los casos es el fundador de la misma, es decir, por una persona clave de la empresa.

Lo seguros se dividen en diversos ramos como: responsabilidad civil, daños, salud, vida, etc. que a su vez se subdividen en diversos tipos. Dentro del ramo de vida hay una gran diversidad de seguros como: seguro vitalicio, seguro de retiro, educativo, seguro dotal, seguro Hombre Clave, etc. El seguro Hombre Clave, diseñado para proteger a las personas clave de una empresa, debería ser uno de los más adoptados por las mismas, sin embargo, según las estadísticas es uno de los que menos se comercializa, por lo que se requiere de un análisis de dicho producto y de una estrategia que fomente su adquisición por las empresas.

Este documento plantea que mediante la creación de un despacho especializado en el Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales se genere un plan de mejora en la asesoría integral a empresas familiares y contribuya con ello a mejorar la gestión y administración de riesgos y la permanencia de las empresas familiares de tal manera que pueda ser un negocio rentable.

1.3 Preguntas de investigación

En este trabajo se proponen las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la situación actual de la cobertura e inclusión de servicios financieros en México?
2. ¿Cómo se da la oferta de seguros hacia las empresas?
3. ¿Se puede desarrollar un proyecto que sea factible y rentable sobre Servicios de Cobertura de Riesgos Empresariales acorde a las necesidades de las empresas?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la situación en México de la cobertura e inclusión de servicios financieros, la oferta de seguros empresariales y su rol en la gestión de riesgos de las empresas, para proponer un proyecto integral de cobertura de riesgos empresariales.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Estudiar la situación actual en México de la cobertura en inclusión de servicios financieros, a través de una revisión estadística en fuentes oficiales.

2. Analizar la oferta actual de seguros empresariales a través del uso de herramientas de diferentes modelos de negocios para comprender su operación.

3. Elaborar una estrategia y plan de negocios de servicios de cobertura de riesgos empresariales con la metodología de proyectos de inversión, que beneficie a los clientes potenciales y sea rentable.

1.5 Hipótesis

Se proponen las siguientes hipótesis

1. México tiene una baja adopción de estrategias de protección debido a la falta de información.

2. La forma en que actualmente se ofertan los seguros empresariales no satisface las necesidades de las empresas en México.

3. Un plan de negocios para un Despacho con Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales es pertinente debido a las necesidades no atendidas de las empresas en México.

2 Marco conceptual

En este apartado se incluyen los conceptos que sirven como base teórica o fundamento para entender el presente estudio.

2.1 Riesgo

El presente trabajo trata sobre la propuesta de un Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales, por lo que es importante entender claramente el significado de dicha palabra.

La palabra riesgo en el Diccionario de la Lengua Española (2014) se define de dos formas: 1) Contingencia o proximidad de un daño, 2) Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.

Una definición más amplia la ofrece el Diccionario Webster (2023) que establece cuatro significados principales de este concepto: 1) posibilidad de pérdidas o lesión: peligro. 2) alguien o algo que crea o sugiere un peligro 3) la posibilidad de pérdida o de peligro del objeto o el asegurado cubierto en un contrato de seguro: el grado de posibilidad de dicha pérdida, el monto en riesgo, la persona o cosa que es un riesgo específico para una aseguradora y una situación riesgosa proveniente de una causa o de una fuente específica y 4) la posibilidad de que una inversión (como una acción o una materia prima) pierda valor.

Esta definición engloba varias caras del riesgo. Considerando la probabilidad o posibilidad de pérdida en un sentido muy amplio, es decir, persona, cosa o situación que puede producir el efecto de pérdida, así como el valor de la misma.

2.2 Entorno

Comprender el entorno de una empresa es crucial para la toma de decisiones estratégicas y la supervivencia a largo plazo de la misma, ya que permite anticipar riesgos y aprovechar oportunidades por ello analizamos algunas acepciones del concepto de entorno aplicado a las empresas.

Según Osterwalder (2014), sugiere concebir el entorno como un espacio de diseño que permita crear o adaptar un modelo de negocio, teniendo en cuenta sus posibilidades y restricciones. Aunque el entorno no debe restringir la creatividad del diseñador del modelo de negocio en sí, debería servir como un recurso para tomar decisiones bien fundamentadas.

Por otro lado, el entorno hace referencia a todos los factores que rodean a una empresa y su modelo de negocio, es decir, los eventos que, aunque ocurran fuera afectan directa o indirectamente las operaciones de la empresa (Vázquez, 2021).

Según estas dos definiciones, dicho entorno se refiere al conjunto de factores y condiciones externas que afectan o pueden influir en el funcionamiento y éxito de una empresa.

2.3 Red de valor y empresa red

Para el presente estudio, se utilizó como herramienta de análisis tanto la herramienta de red de valor como la de empresa red, por ello es importante tener una clara definición de cada una de ellas.

Red de valor

La red de valor es una concepción propuesta por Nalebuff and Brandenburger (1997) que lo definen como un mapa de todo el “juego”, los “jugadores” y sus relaciones entre ellos, haciendo alusión a los partícipes del sistema: clientes, proveedores, competidores, complementadores, y la empresa al centro (empresa tractora).

Muñoz (2010) delimita el término como “una forma de organización de un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizada por la concentración territorial de sus actores económicos y no económicos que contribuyen a la creación de valor o riqueza, tanto para sus miembros como su territorio”. Este autor recalca que la red de valor es una herramienta analítica que

descifra la capacidad de cooperación entre los actores económicos y no económicos que la componen, y tiene como objetivo crear riqueza.

Según Brandenburguer and Harborne (1996), los actores que integran la red generan y captan el valor definido como la estimación que hacen las personas de la capacidad de un bien o servicio para satisfacer sus necesidades y deseos. Esto significa que los esquemas de cooperación que se genera en una red tienen como fin lograr que un determinado cliente estime que el producto o servicio que se le brinda satisface sus necesidades, entre mayor sea la estimación que hace de él, mayor será el valor agregado percibido del bien y servicio, y por ende la empresa podrá seguir siendo competitiva.

Empresa red

Una empresa red según Castells (1997), es una estructura organizativa en red en la que todo tipo de empresas realizan actividades de cooperación y competencia en un entorno cambiante de proyectos empresariales.

Las características de este tipo de organización en red incluyen: 1. en torno a un proyecto, se reúnen tecnología, capital y trabajo, distribuyendo las ganancias entre todos los participantes. 2. dado que el proyecto es la unidad principal, la contratación de trabajadores suele ser más conveniente por servicios específicos y por el tiempo dedicado a esa actividad. 3. por ende, la empresa y sus accionistas continúan siendo la unidad jurídica y financiera, pero ya no son la unidad operativa en la producción y gestión.

Una empresa red se simboliza mediante una figura con tres círculos concéntricos: el núcleo, la red y la sociedad.

El núcleo se refiere a la parte central de la organización que gestiona aspectos estratégicos, establecen políticas y coordina la colaboración dentro de la red.

En el círculo de la red se encuentran actores que pueden ser personas físicas o morales (empresas) que tienen se conectan y colaboran con los diferentes y partes interesadas de la organización pudiendo tener un rol operativo y de proveedores de

insumos y servicios que comparten información y recursos y que dependen de las actividades clave del núcleo, pero cuentan con autonomía en la toma de decisiones para solucionar problemas relacionados con su ámbito.

Por último, la dimensión sociedad está integrada por otras organizaciones o personas que tienen relación directa con los actores de la red. Estos vínculos pueden ser como usuarios o clientes de los productos o servicios que ofrece la empresa red, o como proveedores, pudiendo algunas veces tener ambos roles.

Las empresas red se distinguen por dos atributos. 1) Alta conectividad: capacidad de conectar a sus miembros facilitándoles la comunicación fluida y sin interferencias. 2) Estabilidad: el grado de consistencia de los intereses entre los objetivos de la red y sus componentes (Castells, 1997).

En resumen, una empresa red es una organización empresarial que opera de manera descentralizada y colaborativa mientras que una Red de valor se refiere a una red de empresas y actores que trabajan en conjunto para crear y entregar un producto o servicio final al mercado.

2.4 Estrategia

La estrategia en cualquier proyecto es fundamental ya que da dirección y propósito, por ello es importante entender claramente dicho concepto.

Según Porter (2011) la estrategia consiste en decidir qué acciones no hacer y que sean tan importantes como las acciones que se resuelve sí hacer y forjar la sinergia entre las actividades de una empresa, es decir, el éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas que se integran entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. La esencia de la estrategia está en optar por actividades que sean diferentes a las de los rivales y que no se contrapongan entre sí.

Según este mismo autor, dicha ventaja competitiva puede ser en costos, siendo el productor más eficiente en su industria, que le permita ofrecer precios más bajos o márgenes de beneficio más altos o puede ser en diferenciación, al crear productos

o servicios que sean percibidos como únicos por los consumidores, permitiéndole cobrar precios premium.

La estrategia se trata de lograr una ventaja competitiva sostenible en un mercado o industria analizando las fuerzas que influyen en la competencia de dicha industria: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores que ingresan al mercado, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los compradores así como la amenaza de productos o servicios sustitutos, encontrando con este análisis una posición única en el mercado que permita a una empresa destacar y obtener un rendimiento superior a sus competidores (Porter, 2011).

Según Contreras (2013) muchas veces se utiliza la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están encaminadas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo.

Chandler (2003) menciona en términos empresariales que la estrategia es la definición de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a desarrollar y la asignación de recursos indispensables para el logro de dichas metas.

En resumen, una estrategia es esencial para el éxito de un proyecto ya que guía las actividades y decisiones relacionadas con dicho proyecto.

2.5 Cuadro estratégico

Una forma de abordar la estrategia empresarial es mediante la herramienta de cuadro estratégico.

Kim and Mauborgne (2015), definen el cuadro estratégico como una herramienta analítica esencial para la innovación en valor y la creación de océanos azules. Este concepto se refiere a desarrollar una estrategia que se distinga de los competidores explorando otras industrias o segmentos de mercado, con el objetivo final de hacer que la competencia sea irrelevante.

Este instrumento tiene dos propósitos fundamentales. Un primer propósito es captar el panorama actual de la competencia en el mercado existente, a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los distintos actores y las variables en torno de las cuales compite actualmente la industria en términos de productos, servicio y entrega, así como lo que los clientes obtienen al comprar lo que los competidores ofrecen actualmente. Un segundo propósito es mostrar el nivel de lo que se ofrece a los compradores en relación a las variables clave de la competencia.

Con estas variables y sus respectivas puntuaciones, se construyen curvas de valor que permiten analizar a la competencia al mismo tiempo que a la propia empresa. Si se utiliza adecuadamente, esta herramienta ofrece la posibilidad de anticipar el futuro en el presente mediante la evaluación de las curvas de valor.

En resumen, el cuadro estratégico es una herramienta valiosa para empresas que desean explorar nuevas oportunidades de mercado, fomentando la innovación y el enfoque en una propuesta de valor única.

2.6 Matriz ERIC

La matriz ERIC es una herramienta de análisis que se utiliza para evaluar y priorizar las iniciativas de un proyecto.

Según Kim and Mauborgne (2015) en su libro *La Estrategia del Océano Azul*, la matriz ERIC a un esquema de cuatro acciones clave para cuestionar la estrategia lógica y el modelo de negocios de una empresa, basándose en el concepto del océano azul, es decir, un espacio donde no hay competencia o dicha competencia es irrelevante.

La matriz ERIC, es una herramienta que ayuda a identificar los factores de la empresa o modelo de negocios que se deben eliminar, reducir, incrementar y crear (Sanzo, 2020), por otro lado, los océanos azules, que se refiere a una estrategia de negocios que implica crear un nuevo mercado o industria sin competidores directos, nacen comúnmente a raíz del estudio de los océanos rojos, es decir, aquellos que actualmente están saturados de mucha de competencia y por lo tanto de canibalismo empresarial (Sánchez, 2019).

La primera acción, eliminar, se refiere a las variables establecidas por la competencia en una industria específica; la segunda, reducir, se centra en determinar las dimensiones de los productos o servicios para igualar o superar a la competencia; la tercera, incrementar, busca identificar o eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes; y la cuarta, crear, implica descubrir nuevas fuentes de valor para los clientes; siguiendo los puntos de Kim and Mauborgne (2015).

Para Sanzo (2020) es evidente que las dos primeras acciones (Reducir y Eliminar) operan, fundamentalmente, bajo el enfoque de la reducción de costes y que las dos últimas (Incrementar y Crear) lo hacen bajo el enfoque de la diferenciación y aportación de valor, sin embargo, no debemos olvidar que los cuatro tipos de decisiones deben ser tomadas en función del valor que realmente aportan al cliente.

En base a esto, se proponen las actividades clave que se deben hacer o dejar de hacer para poder orientar el modelo de negocios orientado a un océano azul.

Idealmente estas cuatro acciones se incorporan en una matriz que induce no solamente a hacerse las cuatro preguntas del esquema mismo, sino que enfatiza en cada acción a generando compromiso en el equipo para actuar con respecto a las acciones con el fin de crear una nueva curva de valor (Sánchez Ruiz, 2019).

2.7 Modelo de negocio

Para Amit and Zott (2001), el modelo de negocio es la configuración arquitectónica de operaciones, procesos y transacciones diseñada para aprovechar de manera

óptima las oportunidades de negocio. Está compuesto por una serie de interacciones entre el cliente y el proveedor que culmina con el consumidor final.

Un modelo de negocio es una actividad de gestión importante que facilita a una organización evaluar la situación de su posición en el mercado y adaptarse en consecuencia, un herramienta presentada por Osterwalder and Pigneur (2010) es el modelo Canvas (lienzo de modelos de negocio), herramienta ideal que se utiliza para diseñar, comprender y visualizar un modelo de negocios de manera concisa y comprensible en un lienzo que cuenta con nueve módulos, que reflejen la lógica de una empresa para conseguir ingresos (Figura 1):



Figura 1. Lienzo de modelo de negocio

Fuente: Osterwalder and Pigneur (2010).

Segmento de clientes: define el grupo de clientes a los que la empresa se dirige.

Propuesta de valor: describe el valor que el producto o servicio ofrece a los clientes.

Canales de venta: indica como se llegará a los clientes y como se entrega la propuesta de valor.

Relación con los clientes: describe la forma en que se interactúa con los clientes.

Fuentes de ingresos: detalla cómo se generará el dinero.

Recursos clave: identifica los activos y recursos necesarios para operar el negocio de manera eficiente.

Actividades clave: enumera las acciones y tareas críticas que deben realizarse para que el negocio funcione.

Socios clave: menciona las alianzas o colaboraciones estratégicas que pueden ayudar a la empresa a alcanzar los objetivos.

Estructura de costes: describe todos los gastos relacionados con la operación del negocio.

3 Marco de referencia

3.1 Inclusión financiera en México por edad y sexo

Según la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF, 2021) realizada por el INEGI en conjunto con la CNBV, el 67.8% de las personas de 18 a 70 años tiene algún tipo de producto financiero formal: cuenta de ahorro, seguro, crédito o afore, lo que equivale a 56.7 millones de personas (Figura 2). De estos, 29.3 millones son hombres (74.3%) y 27.4 millones son mujeres (61.9%).

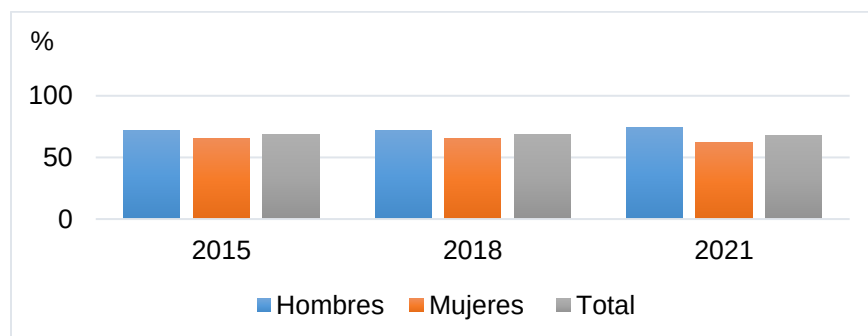


Figura 2. Población de 18 a 70 años con al menos un producto financiero por sexo.

Fuente: ENIF, 2015, 2018 y 2021

Para la misma fecha, el 21% de las personas en el mismo rango de edad manifestó tener al menos un seguro sea de vida, gasto medico mayor, de auto, accidentes, educación, de casa, plan privado de retiro o cualquier otro, lo que equivale a 17.6 millones de personas, de los cuales 10.3 millones son hombres y 7.3 millones son mujeres, es decir, un 26.1% y 16.4%, respectivamente (Figura 3).

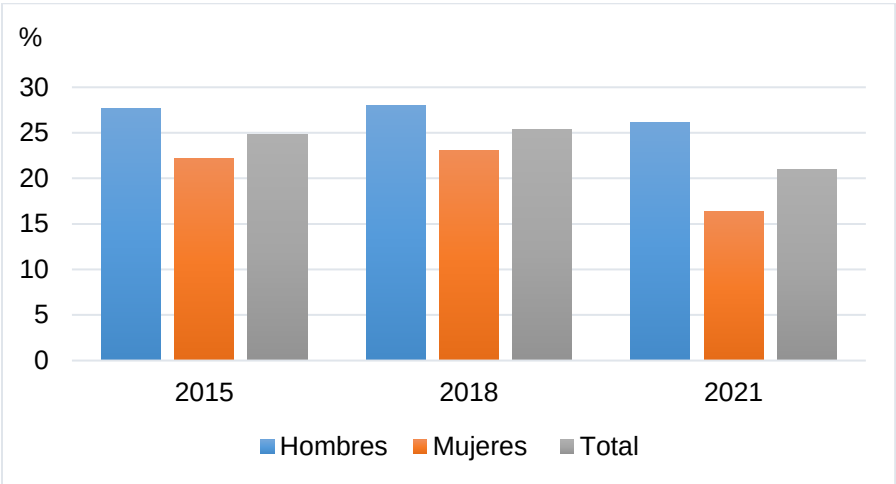


Figura 3. Población de 18 a 70 años que tiene algún seguro por sexo

Fuente: ENIF, 2015, 2018 y 2021

3.2. Inclusión financiera en México por región geográfica

Geográficamente, existe una mayor inclusión financiera en la región Noroeste del país y en la región Noreste ya que en dichas regiones el 75.7% y 77% de la población declaró tener algún tipo de instrumento financiero formal como cuenta de ahorro, seguro, crédito o afore, incluyendo cuentas de ahorro y créditos contratados por internet o aplicación de celular, encontrándose la Ciudad de México muy cerca de este porcentaje con un 74.2%. Se puede notar también que el sur del país es el que presenta la inclusión financiera más baja con un 61% (Figura 4).

Cuando se habla específicamente sobre la inclusión en temas de seguros dichos porcentajes bajan drásticamente, siendo la región Noroeste la que sobresale con un 28.7% de su población con algún tipo de seguro, seguida de la Ciudad de México

con un 26.8%, además, se mantiene la región sur del país en la posición más baja con un 16.1% (Figura 5).



Figura 4. Población de 18 a 70 años con al menos un producto financiero por región.

Fuente: ENIF, 2021



Figura 5. Población de 18 a 70 años que tiene algún seguro por región

Fuente: ENIF, 2021.

3.3 Comparativo de adopción de instrumentos financieros en México

El instrumento financiero de seguros es el que presenta menor adopción en todo el país en la población de 18 a 70 años estudiada en comparación con las cuentas de ahorro, crédito formal y ahorro para el retiro analizadas en la encuesta nacional de inclusión financiera (Figura 6), es decir, según la ENIF (2021) solo el 21% de los entrevistados manifestó tener al menos un seguro, 32.7% tener algún crédito formal, 39.1% tener algún instrumento de ahorro para el retiro y 49.1% algún tipo de ahorro formal, existiendo una brecha a favor de los hombres en todos los instrumentos financieros analizados, siendo más marcada en los instrumentos de ahorro y instrumentos de ahorro para el retiro.

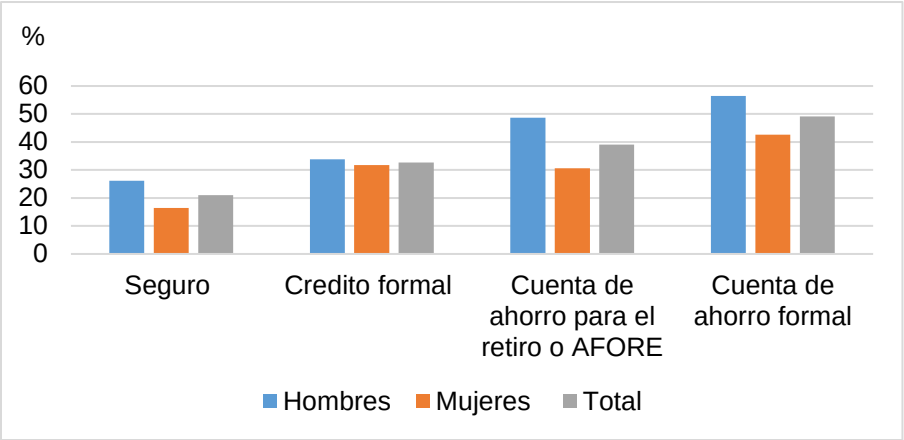


Figura 6. Adopción de instrumentos financieros en la población de 18 a 70 años en 2021.

Fuente: ENIF, 2021

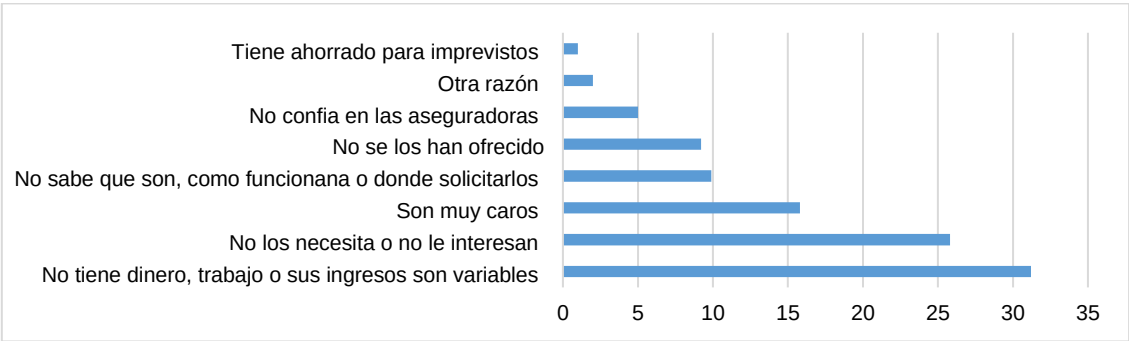


Figura 7. Razones por las que la población de 18 a 70 años manifestó no tener un seguro (porcentaje).

Fuente: ENIF, 2021

La principal razón por la cual las personas entrevistadas manifiestan no ser usuarias de los instrumentos de seguros es por no tener dinero, trabajo o por tener ingresos variables con un 31.2%, seguido de que no les interesa o no los necesitan con un 25.8% y en tercer lugar por la creencia de que son muy caros con un 15.8% (Figura 7).

3.4 Estadísticas de seguros por ramo

De acuerdo con la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas para el 2022 existe un total de 43 millones de pólizas individuales en vigor de las cuales el 39% corresponde a seguros de Vida (Temporales, Dotales, Vitalicios y de Retiro), 31% a seguros para Automóviles, 13% a pólizas de Accidentes Personales, 8% a seguros de Gastos Médicos Mayores y de Salud y un 9% se distribuye entre ramos como: Responsabilidad Civil, Créditos, Transporte de Mercancías, Fenómenos Hidrometeorológicos, Terremoto, Incendios, Agrícolas y Animales, Cascos, Caucción, Crédito, diversos ramos técnicos y misceláneos (Figura 8).

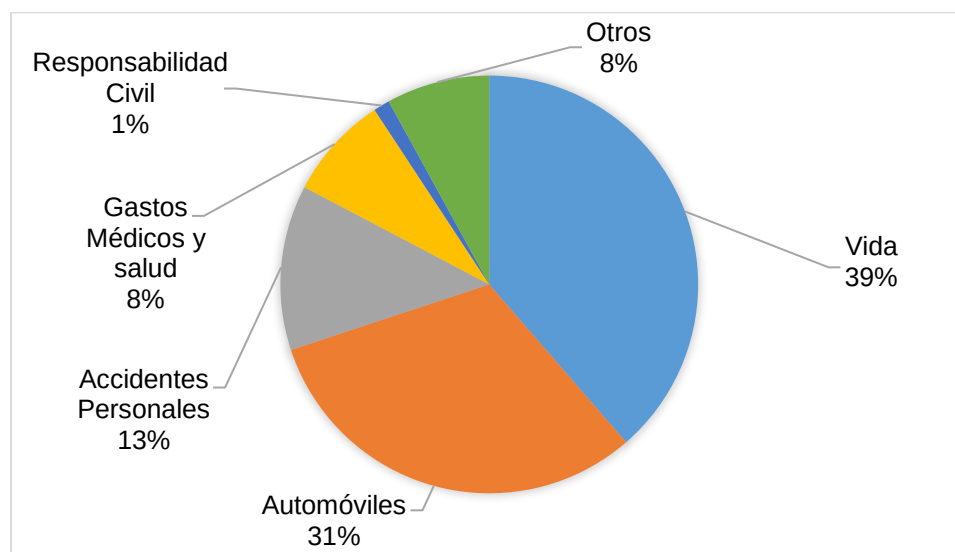


Figura 8. Pólizas individuales en vigor por ramo

Fuente: CNSF, 2022

Por otro lado, según la CNSF (2022) en total hay 7 millones 300 mil pólizas colectiva en vigor en las cuales cobra mayor relevancia en relación con las pólizas individuales vigentes los seguros de responsabilidad civil con un 22%, al igual que las pólizas correspondientes a diversos misceláneos (protección por daño a anuncios espectaculares, cristales, dinero y valores de una empresa, etc.) con un 16%, también cobran relevancia las pólizas de incendio con un 14%, 12% los fenómenos hidrometeorológicos y 9% las pólizas de terremotos.

La relevancia de los seguros de Vida (planes Temporales, Dotal, Vitalicio y de Retiro) se mantiene al igual que en las pólizas individuales con un 17%, ocupando el segundo lugar en cuanto al número de pólizas colectivas vigentes, la representación es de 1% para seguros de Accidentes Personales y Automóviles, respectivamente y finalmente un 8% distribuido entre diversos ramos como: Gastos Médicos Mayores, Créditos, Cascos, Transporte de Mercancías, Agrícola y de Animales (Figura 9).

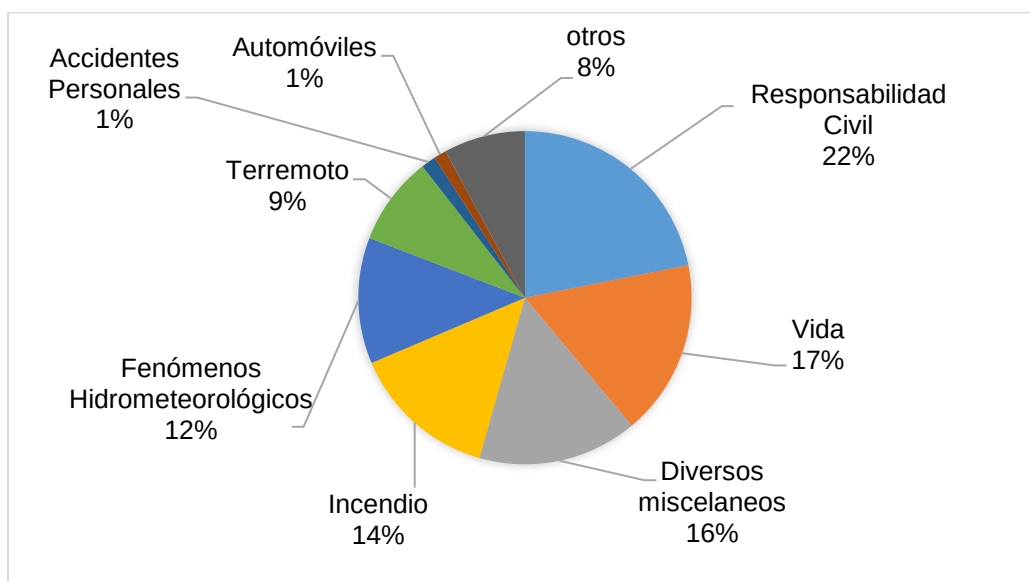


Figura 9. Pólizas colectivas en vigor por ramo

Fuente: CNSF, 2022

4. Metodología

4.1 Enfoque de análisis utilizado

El presente trabajo tiene como objetivo identificar una oportunidad de negocio factible y rentable mediante un análisis del entorno, identificación de la problemática y el diseño y la evaluación del plan de negocios derivado de dicho análisis.

La información se recabó durante el 2022 y 2023 e incluye datos estadísticos desde 2017 consultando fuentes oficiales como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la Asociación Mexicana de Intermediarios de Seguros y Fianzas (AMIS), e información estadística de Seguros Monterrey New York Life (SMNYL), así como artículos de revistas especializadas, artículos periodísticos y libros.

Para describir la configuración del Despacho de Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales (SCRE), se utilizó el enfoque de empresa red identificando las actividades principales del núcleo y se ubicaron los actores en los niveles de red y sociedad, realizando una descripción detallada de cada uno de ellos.

4.2 Obtención de la información del entorno

El análisis del entorno se realizó con el objetivo de identificar las tendencias que ayudaron a la identificación de la estrategia de negocio a implementar en este proyecto.

Se comenzó con un análisis del entorno enfocado en el análisis de la adopción de seguros por las empresas en México, la búsqueda y análisis de las estadísticas de venta del seguro Hombre Clave y su sustento legal en México, así como una descripción del segmento de mercado al que va dirigido de acuerdo al Manual de Hombre clave de Seguros Monterrey, luego se realizó la descripción la empresa red de Seguros Monterrey New York Life, usando el esquema de Nalebuff and

Brandenburger (1997) para identificar a los principales actores de la red de valor y las interacciones entre sí.

Los datos se obtuvieron a partir de la información pública disponible en la red como la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento, estadísticas disponibles en INEGI en la Encuesta Nacional de Financiamiento a la Empresa (ENAFIN), así como con base en la experiencia que se tiene como socio comercial por ocho años de SMNYL, el Manual de Hombre Clave de dicha compañía y sus estadísticas de venta.

4.3 Metodología para el análisis de la configuración de la problemática

Con el objetivo de aumentar las posibilidades de éxito en este proyecto, así como identificar, comprender y definir claramente los desafíos y obstáculos que se pueden presentar en la implementación del mismo e identificar las posibilidades de innovar que se tienen en la configuración de dicho proyecto, se realizó el análisis correspondiente.

Para dicho estudio se utilizó la herramienta de cuadro estratégico descrita en el libro del Océano Azul, el cual es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico que cumple con dos propósitos: capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente en el mercado (Kim & Maubougne, 2015).

El proceso que se siguió para recabar la información necesaria para realizar el análisis del sector con la herramienta del cuadro estratégico fue como sigue: se utilizó el buscador de Google la siguiente frase “seguro Hombre Clave” y se analizó la información disponible de los primeros 10 despachos y aseguradoras que tienen información al respecto de este producto.

Para realizar el análisis de los problemas percibidos se realizaron 20 encuestas con los actores involucrados: asesores de SMNYL y de otras compañías, área comercial de SMNYL y de otras compañías, así como área de capacitación y de diseño de producto de SMNYL en donde las respuestas fueron agrupadas por y finalmente se

realizó el análisis de las mismas. La pregunta aplicada fue ¿Cuál es el problema percibido en relación a las bajas ventas del producto Hombre clave?

Una vez identificados los problemas percibidos por los actores clave y después de haber realizado un análisis del entorno se desarrolló la matriz ERIC, identificando las actividades a Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear en el modelo de negocios establecida en los lineamientos de Kim and Mauborgne (2015).

Posteriormente se realizó la configuración de la empresa red del Despacho de SCRE y para innovar en el modelo de negocio se sistematizó la información obtenida en los capítulos previos en el lienzo de modelo de negocio diseñado por Osterwalder and Pigneur (2010).

4.4 Diseño y evaluación del plan de negocios

Con base en el análisis del entorno, así como de la configuración de la problemática, se planteó una propuesta de plan de negocios que retoma las tres actividades clave generadoras de ingreso que permiten fortalecer el objetivo del proyecto de Despacho con el Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales (SCRE) para consolidarlo como un negocio factible y rentable, que genere valor entre los clientes potenciales y sus empresas.

Dicha evaluación y formulación del proyecto sirvió para la toma de decisiones sobre la viabilidad del mismo por lo que este capítulo se desglosó en varias etapas para formular el proyecto de inversión del Despacho de SCRE, en primera instancia se describió la estrategia comercial a seguir, las características de los dueños y las tácticas a seguir para fortalecer sus competencias, el diseño técnico que incluye la estructura organizativa, los procesos a implementar para desarrollar de manera adecuada la recluta y desarrollo de asesores y el proceso de venta que se pretende utilizar, así como la proyección de precios y volúmenes de venta y cronograma de actividades a desarrollar para su implementación.

Esta información se incorporó al presupuesto y programa de inversiones y se realizó el cálculo del flujo de efectivo proyectado en un horizonte de evaluación de cinco años, así como la evaluación correspondiente mediante los indicadores de rentabilidad y de sensibilidad.

5. Resultados

La sucesión empresarial es un proceso formal que permite a los socios de la empresa desarrollar opciones de salida, mientras aún se encuentran en una posición de control de la empresa. Como parte del proceso, los socios deben establecer acuerdos legales para brindar certeza ante dicha sucesión (De Manuele, 2023).

El seguro es un instrumento que a menudo se pasa por alto en un plan de sucesión, sin embargo, es una estrategia que podría garantizar una transición exitosa de un propietario al siguiente ya que puede proporcionar liquidez para comprar la parte del negocio de un socio fallecido, lo que ayuda a reducir la interrupción del negocio. En otro ejemplo de como un seguro puede ayudar en la sucesión de una empresa, es dejar el negocio a un heredero (podría ser el más involucrado) y una cantidad de dinero equivalente a los demás (mediante un seguro), tratando así a los herederos de manera justa sin incurrir en lo complicado que es dividir un negocio o empresa en partes iguales. Además, un seguro puede proporcionar capital de trabajo y proteger al negocio de la pérdida de un empleado clave o un trabajador de alto rendimiento o un socio (Jones, 2023).

Según la Encuesta Nacional de Financiamiento a la Empresa (ENAFIN, 2021), cuya población objetivo fueron todas aquellas unidades de negocio con seis o más personas contratadas (micro, pequeña, mediana y grande), en actividades económicas referentes a los sectores de construcción, manufacturas, comercio (al mayoreo y menudeo), y servicios privados no financieros (incluyendo transportes), de acuerdo al sistema de Clasificación Industrial de América del Norte y establecido en localidades de 50,000 o más habitantes, dadas de alta en el Registro Estadístico

de Negocios de México (RENM) a partir del 2018, mediante muestreo probabilístico estratificado indica que solamente en el cinco por ciento de las empresas las decisiones son tomadas por un consejo lo que habla de la baja adopción de prácticas de gobernanza en las empresas para la toma de decisiones y en el resto de las empresas la toma de decisiones corresponde a una sola personas que puede ser gerente o director (a), socio(a) fundador (a) o un familiar del propietario(a) quienes podrían considerarse como personas clave dentro de la empresa y que ante una falta de alguno de ellos podría suscitarse la interrupción del negocio o alguna pérdida económica del mismo (Figura 10).

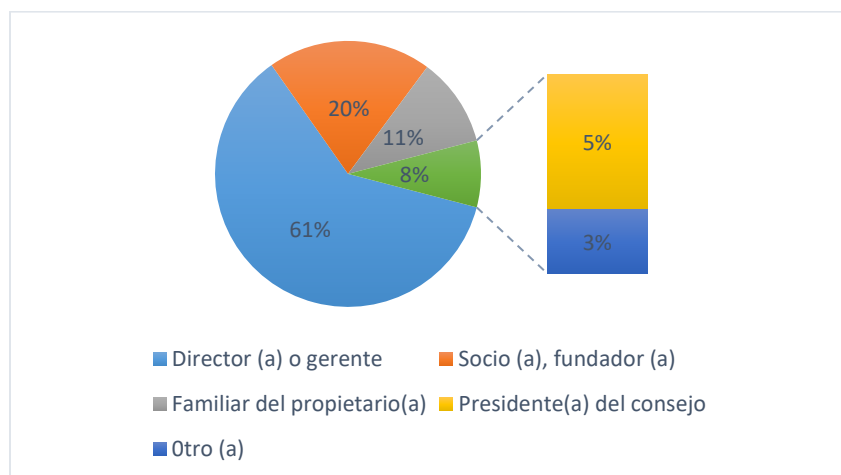


Figura 10. Persona que toma las decisiones en la empresa

Fuente: ENAFIN (2021)

De acuerdo con esta misma encuesta al menos 56% de las empresas han contratado algún tipo de seguro, por lo que hay un amplio margen de acción para poder crecer en el mercado en base a una asesoría integral de dichas empresas (Figura 11) y poder fortalecerlas en el corto mediano y largo plazo, protegiendo sus activos tangibles e intangibles actuales, en el mediano plazo generando estrategias de ahorro para sus empleado, socios y familiares y en el largo plazo mediante un plan de sucesión que incluya prácticas de gobernanza y protección.

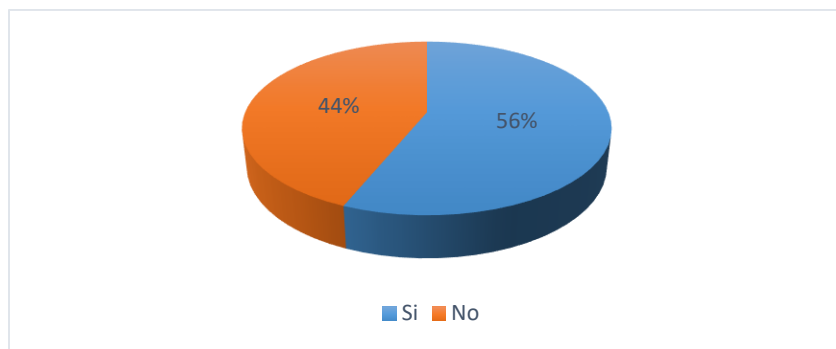


Figura 11. Empresas que contrataron pólizas de seguros desde el inicio de operaciones (histórico).

Fuente: ENAFIN (2021)

La principal razón por la cual las empresas manifiestan nunca haber contratado un seguro es porque no les interesa, seguido de la creencia de que son caros y en tercer lugar porque manifiestan no necesitarlos (Figura 12), lo cual es parte del desconocimiento que se tiene hacia estos instrumentos que pueden ser la diferencia entre una catástrofe financiera o no y la falta de cultura de prevención que predomina en el país.

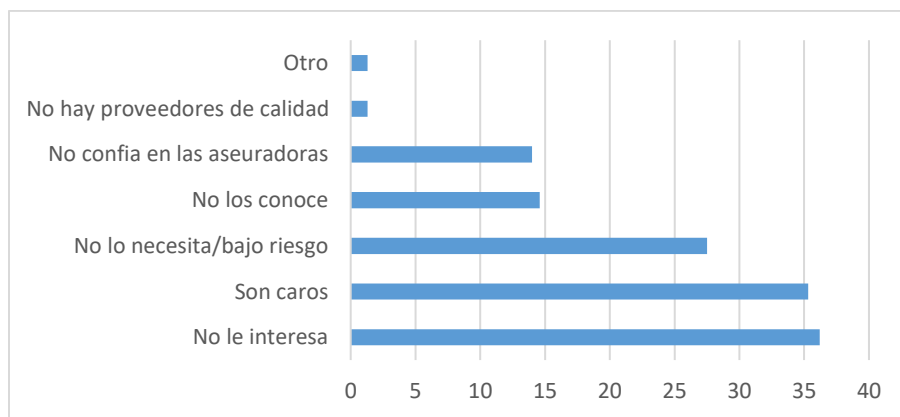


Figura 12. Razones por las que las empresas no contratan seguros (porcentaje).

Fuente: ENAFIN (2021)

Otro tema importante es que 69% de las empresas manifestaron realizar algún tipo de planeación (Figura 13), que corresponde a 13% más que las que manifestaron haber contratado algún tipo de seguro por lo que podemos notar una relación entre la prevención y planeación de dichas empresas estudiadas, aunque en el detalle de acciones se les da más importancia a temas de corto plazo que a la planeación de largo plazo que podría incluir el tema de sucesión (Figura 14).

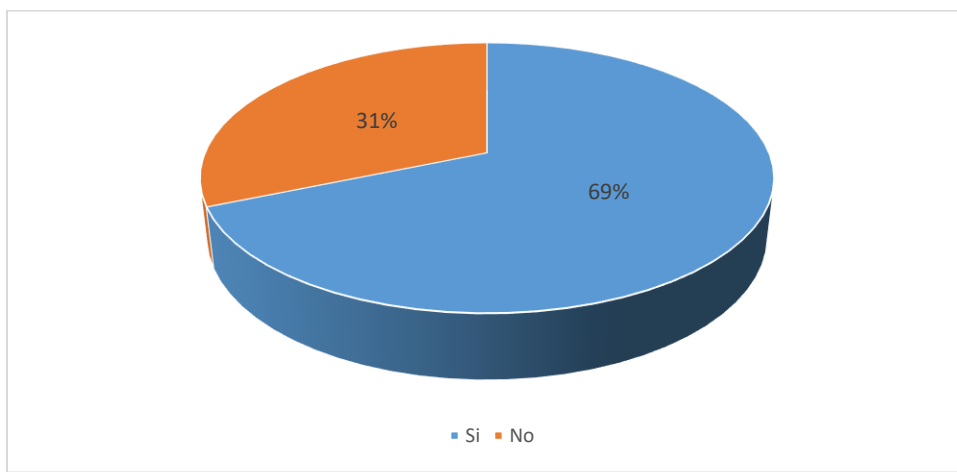


Figura 13. Empresas que realizaron acciones de planeación

Fuente: ENAFIN (2021)

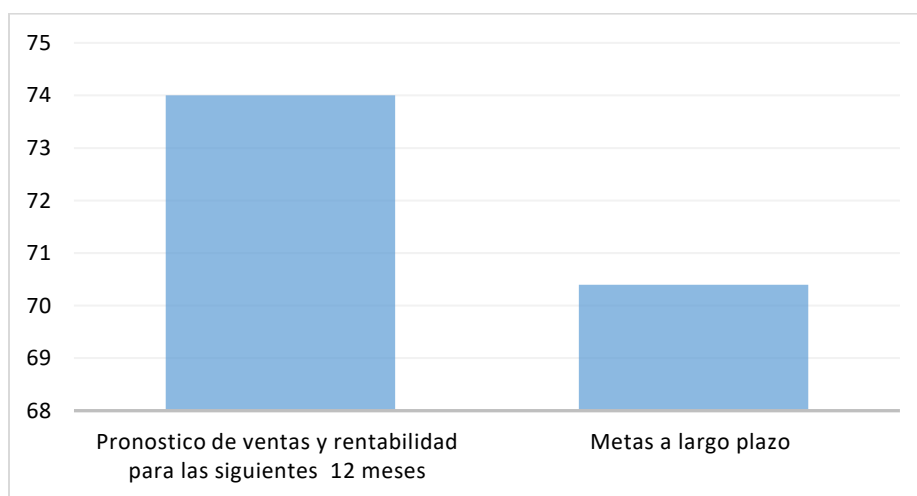


Figura 14. Acciones de planeación realizadas por las empresas (porcentaje)

Fuente: ENAFIN, (2021)

Como ya se vio las empresas deben tomar decisiones que la mayoría de las veces recaen en una sola persona y que tienen que ver con temas de planeación sea de corto o mediano plazo y aunque la mayoría de los empresarios tienen conceptos errados de la importancia de un seguro es importante ayudar en el fortalecimiento de dichas empresas utilizando las herramientas disponibles en el mercado de seguros y apoyar y robustecer a las empresas en dicha planeación y prevención mediante una asesoría y análisis integral de las necesidades particulares de cada empresa.

En el presente capítulo se describirán los principales resultados derivados del análisis realizado en relación con el producto hombre clave y la pertinencia del mismo para las empresas familiares. Se comenzará con un análisis del entorno enfocado en el sustento legal de dicha estrategia y en sus estadísticas de venta, luego se realiza la descripción la Empresa Red de Seguros Monterrey New York Life, posteriormente se describe la matriz ERIC y el lienzo de modelo de negocio propuesto, se incluye también el diseño y la evaluación técnico financiera de dicho modelo y finalmente el dictamen del mismo.

5.1 Análisis del entorno

Dentro del mercado financiero existen estrategias de seguros de Hombre Clave que diversas compañías de seguros ofrecen y que pueden ser una herramienta para ayudar a solucionar conflictos de sucesión dentro de las empresas ya que los seguros Hombre Clave pueden ser un conjunto de pólizas de seguro de vida que aseguran por fallecimiento a las personas clave de una empresa, sean socios, accionistas o empleados de esta, donde se designa como beneficiario irrevocable a la empresa. La suma asegurada de este tipo de seguros es determinada por la valuación de la participación accionaria de cada socio o la pérdida que podría sufrir la empresa en caso de que esa persona clave faltara.

En la realidad cuando un socio fallece, de manera natural sus herederos pasarían a formar parte de la sociedad. Esto implica una serie de inconvenientes para ellos y para los demás socios. En un principio es muy probable que los herederos no estén

interesados en continuar dentro de la sociedad que desconocen y, por otro lado, los socios sobrevivientes no querrán compartir las decisiones de la empresa con los nuevos socios. Este conflicto pone en riesgo la supervivencia de la sociedad. Si los nuevos socios deciden no continuar, la empresa necesita liquidez para comprar su parte accionaria y si no hay suficiente efectivo, deberían liquidar activos para proveer recursos.

Así pues, en el evento de fallecimiento de un socio, la sociedad se moverá entre dos opciones. Aceptar nuevos socios (los herederos) o liquidar activos para permitir el retiro, a un valor justo, de los herederos del socio fallecido.

La estrategia de seguro Hombre Clave como solución podría ser la mejor forma de evitar una situación de riesgo para la empresa y garantizar que habrá dinero suficiente para adquirir la parte accionaria de cualquiera de los socios en caso de fallecimiento o resarcir el daño económico en caso de que una persona clave de la empresa falte. El seguro de vida, específicamente el seguro Hombre Clave ha demostrado ser un medio eficaz para alcanzar este objetivo: asegurar el dinero necesario para esta transacción, sin necesidad de que la empresa haga un esfuerzo financiero extraordinario para la previsión del dinero.

El seguro de vida puede ser un elemento sustancial en la estrategia de sucesión de una sociedad civil o mercantil. Esta estrategia debe incluir asesoría legal, contable y de seguros para establecer los acuerdos necesarios entre los socios.

5.1.1 Sustento legal y descripción del seguro de vida Hombre Clave

El Seguro de vida Hombre Clave tiene su sustento legal de acuerdo a La Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), en el capítulo de deducciones autorizadas de las personas morales, donde reconoce la deducción de los seguros de hombre clave al establecer los requisitos para su deducción en el artículo 27 fracción XII, que nos indica lo siguiente: *Si mediante el seguro se trata de resarcir al contribuyente de la disminución que en su productividad pudiera causar la **muerte, accidente o***

enfermedad, de técnicos o dirigentes, la deducción de las primas procederá siempre que el seguro se establezca en un plan en el cual se determine el procedimiento para fijar el monto de la prestación y se satisfagan los plazos y los requisitos que se fijan en disposiciones de carácter general.

Se deberán de tomar en cuenta también los requisitos que nos marca el Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, en su artículo 51: Los planes relativos a seguros de técnicos o dirigentes a que se refiere el artículo 27, fracción XII, párrafo segundo de la Ley, deberán ajustarse a lo siguiente:

- I. Los contratos de seguros serán temporales a un plazo no mayor de veinte años y de prima nivelada;
- II. El asegurado deberá tener relación de trabajo con la empresa, o ser socio industrial en el caso de sociedades de personas o en comandita por acciones;
- III. El contribuyente deberá reunir la calidad de contratante y beneficiario irrevocable, y
- IV. En el caso de terminación del contrato de seguro, la póliza será rescatada y el contribuyente acumulará a sus ingresos el importe del rescate en el ejercicio en que esto ocurra.

Cabe resaltar que es importante que se cumpla con la totalidad de los requisitos mencionados para la contratación de seguro de “Hombre Clave”, porque de lo contrario, la autoridad pudiera negar su deducibilidad.

Con base en lo que señala la ley, diferentes compañías de seguros ofrecen la estrategia de seguro de vida Hombre Clave cuyo objetivo es *proveer de recursos económicos a una empresa (persona moral) para reparar la pérdida de un colaborador, socio o accionistas que es **considerado clave en la generación de utilidades en la empresa***. Dicha indemnización por la pérdida del “Hombre Clave” puede ser utilizada en las siguientes actividades:

- Capitalización de la empresa

- Resarcimiento de la pérdida económica que implica la ausencia de la persona clave asegurada.
- Liquidez para posible compra de acciones.
- Capacitación del posible reemplazo.
- Incremento en la oferta salarial o de prestaciones para la vacante
- Afrontar financieramente la posibles bajas de ventas o problemas en la producción
- Inversión en programas de atracción de talento
- Inversión en tecnología que permita resarcir dicha pérdida

De acuerdo a las Condiciones Generales de la Póliza (contrato) de Hombre Clave de la compañía aseguradora Prudential, se define **Hombre Clave** como *“la persona física que sea empleado, técnico o directivo del Contratante, o socio industrial del mismo, cuya muerte, accidente o enfermedad, traiga como consecuencia una disminución de la productividad del contratante”*.

La estrategia de Hombre Clave puede ser a un plazo de 1, 5, 10, 15 o 20 años, como plazo máximo para cumplir con lo que establece la ley (Cuadro 1).

Cuadro 1. Resumen las características del seguro Hombre Clave

Descripción de la estrategia Hombre Clave	Cobertura dirigida a empresas que busquen proteger a sus empleados, técnicos, directivos o socios en caso de fallecimiento, si esto ocurre, la compañía de seguros pagara al beneficiario (empresa), de manera irrevocable, la suma asegurada correspondiente a esta cobertura en una sola exhibición.	
Cobertura básica	Fallecimiento	
Coberturas adicionales con costo	Invalidez total y permanente	
Edad mínima de aceptación	18 años	
Planes disponibles	Temporales	Dotales
	Temporal 1 año	Dotal 5 años

	Temporal 5 años	Dotal 10 años
	Temporal 10 años	Dotal 15 años
	Temporal 20 años	Dotal 20 años
Moneda	UDI o dólar	
Tratamiento fiscal	La empresa podrá hacer deducible la totalidad del pago de prima de acuerdo al Art. 27 de la LISR y Art. 51 del RLISR.	

Fuente: Elaboración propia, con información de Prudential.

5.1.2 Perfil del cliente

Se identifican tres segmentos de mercado según el Manual de Persona Clave de Seguros Monterrey New York Life:

Empresas grandes: Se considera a una empresa como grande cuando tiene más de 250 empleados, dichas empresas, buscan proteger a su personal con capacitación o conocimiento especializado que sea de suma importancia para la empresa. Un ejemplo podría ser que la empresa envíe a un recurso humano a otro país para recibir capacitación sobre el uso de una maquinaria, el riesgo que tiene una empresa de perder a esta persona en la curva de aprendizaje y la capacitación al resto de los recursos, su pérdida representaría un riesgo alto para la empresa. En una empresa con más de 250 empleados, existen al menos 5 personas clave para quienes esta opción pudiera ser de mucha utilidad.

Empresas medianas: Protegen a dirigentes que cuentan con conocimientos especializados sobre las funciones que realizan, procesos o información valiosa. Dentro de una empresa mediana aproximadamente el 5% son directores. Son empresas con entre 50 y 250 empleados.

Empresas pequeñas: Protegen al dueño o socios, este es el tipo de empresas más común en el mercado y las que cuentan con la menor protección. Se usa como argumento de venta que el 80% de las empresas familiares desaparecen a la muerte del fundador debido a la falta de planeación financiera. Se refiere a empresas con un máximo de 50 empleados.

De estos tres segmentos, nuestro principal foco sería las Empresas pequeñas ya que es el mercado más grande, sin dejar de lado las pequeñas y medianas empresas, ya que en cualquier empresa puede ocurrir un problema de sucesión.

5.1.3 Estadísticas de venta

En relación con la estadística de ventas de Seguros Monterrey New York Life (SMNYL) en el canal de comercialización de Agencia, el producto Hombre Clave representa menos del 1% de las ventas totales (Figura 15), siendo estas de 4 millones 236, 662 en 2017, 4 millones 875,619 para 2018, 6 millones 453,528 en 2019, 6 millones 685,685 en 2020 y 7 millones 411, 223 en 2021; eso puede deberse a distintos factores, los cuales trataremos de identificar más adelante.

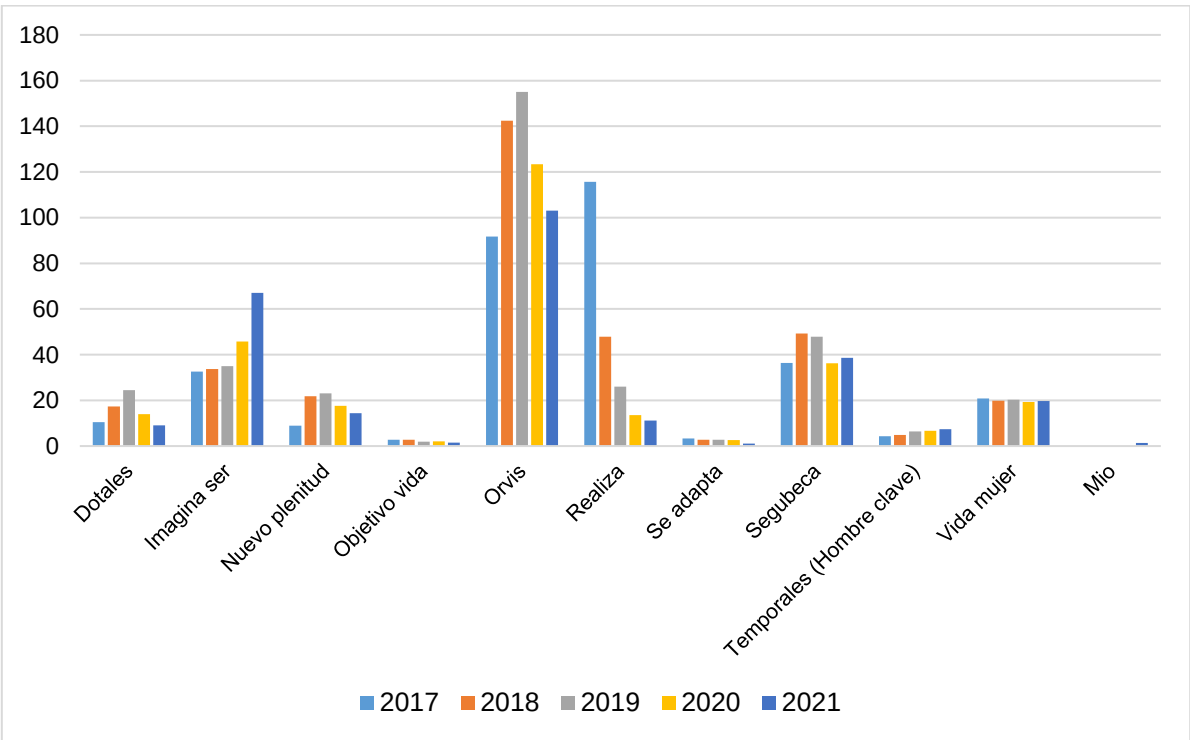


Figura 15. Ventas anuales por producto en SMNYL (millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia, con información estadística de SMNYL

5.1.4 Análisis de la red de valor de Seguros Monterrey New York Life

En el año 2022, Seguros Monterrey New York Life cumple 82 años en el mercado mexicano, en el ramo de seguros de vida y gastos médicos. Dicha compañía se fundó el 1 de junio de 1940 como “Monterrey Compañía de Seguros sobre la Vida, S.A.”, fundada por Don Antonio L. Rodríguez en la ciudad de Monterrey, Nuevo León. En 1962 inició la operación de seguros de daños y la empresa cambió su denominación a “Monterrey Compañía de Seguros, S.A.” y posteriormente cambio su denominación a “Seguros Monterrey, S.A. en 1984”. Hacia 1992, nuestra empresa se asoció con Aetna, uno de los grupos aseguradores líderes de los Estados Unidos, como “Seguros Monterrey Aetna, S.A.”. En el año 2000, la Compañía se integró a New York Life Insurance Co., la empresa mutualista de Seguros de Vida más grande de Estados Unidos de América, de esta forma surgió “Seguros Monterrey New York Life S.A. de C.V.”.

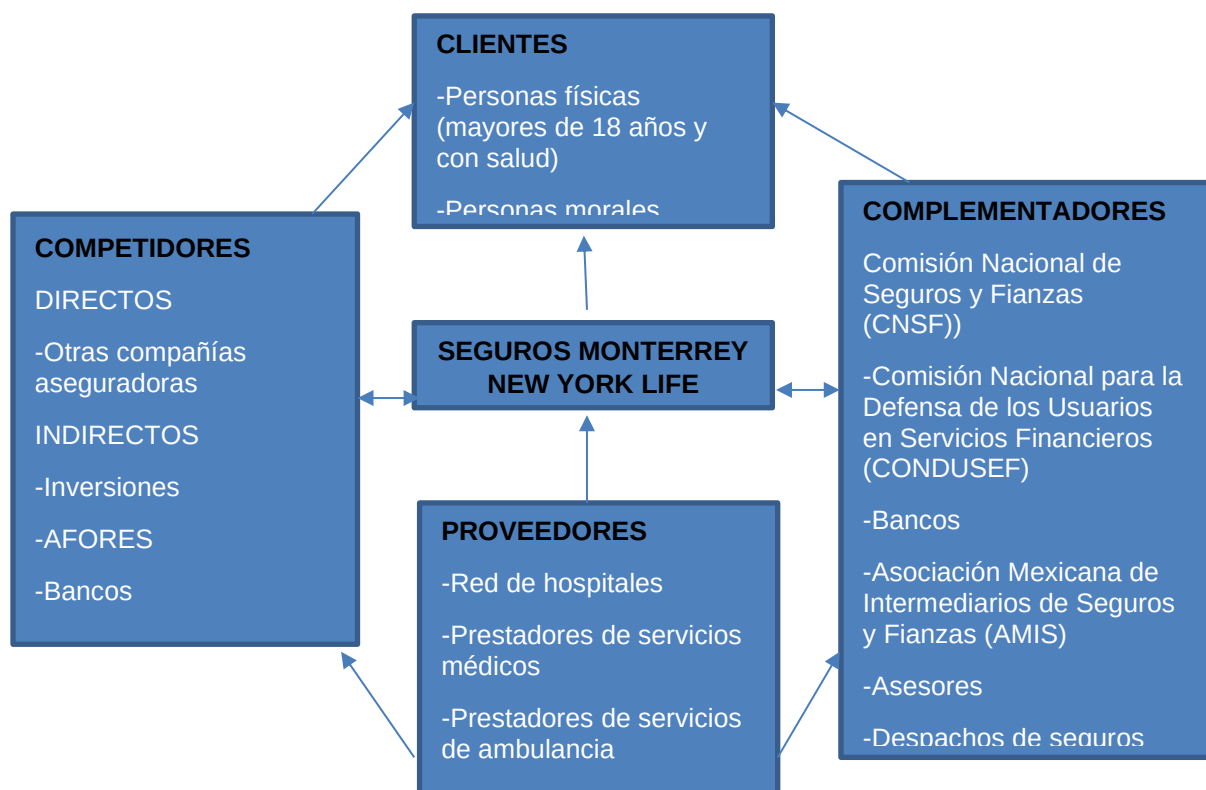


Figura 16. Red de valor de Seguros Monterrey New york Life

Fuente: Elaboración propia

Los clientes (Figura 16) de SMNYL son principalmente personas físicas mayores de edad ya que de acuerdo con la Ley Sobre Contrato de Seguros (LSCS) no puede ser contratante del mismo si es menor de edad, además cuenta con una variedad de productos de Vida y GMM para diferentes perfiles socioeconómicos, por lo que cualquier persona podría contratar siempre y cuando este sana. Los clientes también pueden ser personas morales en algunos productos como Hombre Clave. Seguros Monterrey New York Life se encuentra dentro de las tres principales aseguradoras en cuanto al número de asegurados se refiere en el país, solo por debajo de MetLife y Grupo Nacional Provincial (GNP). Según su informe corporativo

Por otro lado, sus principales **proveedores** son las redes de Hospitales con las que se tiene convenio para atender a sus asegurados, los prestadores de servicios médicos o red médica y los prestadores de servicios de ambulancias. Todos servicios básicos para atender a sus asegurados por lo cual los convenios que se tienen son muy importantes.

Por el lado de los **competidores**, las demás aseguradoras serían los principales competidores, con base en el Registro de Contratos de Adhesión de Seguros (RECAS, 2021) de la Condusef, en el país operan 115 aseguradoras, de las cuales aproximadamente 51% son filiales de empresas extranjeras y 49% empresas de capital nacional, de acuerdo con datos de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, (2021), de estas 40 están en el ramo de vida y gastos médicos mayores. Otros competidores importantes son los bancos, ya que dentro de su portafolio de productos también manejan los seguros de vida y algunos de ellos gastos médicos mayores.

Algunos competidores indirectos son los fondos de inversión, por el componente de ahorro que se maneja en los seguros y las AFORES por los seguros de retiro que se tienen diseñados.

Dentro de los principales **complementadores** de todas las compañías aseguradoras están los asesores o Agentes de Seguros, así como los Despachos

de Seguros o Bróker (constituidos como personas morales) que funcionan como intermediarios, mediante un contrato mercantil, entre las compañías de seguros y los clientes.

Además, se identifica como complementador a la CONDUSEF ya que es un medio de defensa para los usuarios de servicios financieros, entre ellos el sector asegurador, en caso de inconformidad de los clientes y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) que es la entidad que supervisa y regula al sector asegurador y que depende de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Otro complementador importante es la AMIS que funge como un promotor de la actividad aseguradora en México.

5.2 Configuración de la problemática

5.2.1 Cuadro estratégico

Además de conocer el valor que representan las ventas de este producto Hombre Clave en SMNYL, es importante realizar un análisis de la oferta de mercado existente.

Para realizar dicho análisis se utilizará la herramienta de cuadro estratégico descrita en el libro El Océano Azul.

Para el caso del mercado de seguro de vida Hombre Clave se definieron los siguientes criterios de valoración (Cuadro 2):

Cuadro 2. Criterios de valoración del nivel de oferta del seguro de vida Hombre Clave para cada variable relevante

Variables	Escala (1. Bajo; 2. Medio; 3. Alto)
1. Producto principal	1. Se trata de un subproducto al portafolio de oferta de más de 3 productos financieros 2. Se trata de un producto complementario a otro producto financiero. 3. Se trata del único producto ofrecido. Especialización.

2. Información fácilmente disponible	1. No se encuentra información en el sitio web. 2. Se encuentra mencionado en la página web. 3. Se describe el producto en la página web.
3. Precios y forma de pago	1. No se ofrece información al respecto. 2. Se menciona información sobre precio o forma de pago. 3. Se ofrece información sobre precio y forma de pago.
4. Asesoría personalizada	1. Se contrata directamente en el sitio web 2. Se puede contratar en el sitio web o mediante un asesor certificado 3. Solo se contrata mediante un asesor certificado.
5. Contacto personalizado para resolver dudas	1. No se ofrece ningún contacto personalizado en la página web. 2. Se proporcionan datos de teléfono o correo electrónico para comunicarse. 3. Se proporcionan datos de correo electrónica para comunicarse y de pide que dejes tus datos para que un ejecutivo proporcione información.
6. Despacho integral	1. Solo ofrece productos financieros. 2. Ofrece además de los servicios financieros asesoría contable o legal a pequeñas empresas Ofrece además de los servicios financieros asesoría contable y legal a pequeñas empresas.
7. Tiempo de respuesta cuando se solicita información	1. Más de 3 días 2. De 2 a 3 días 3. El mismo día (24 horas)
8. Percepción actual de los clientes	1. Sin opiniones respecto al servicio posventa 2. Opiniones positivas y negativas del servicio postventa 3. Opiniones positivas del servicio postventa

Fuente: Elaboración propia

El proceso que se siguió para recabar la información necesaria para realizar dicho análisis fue como sigue: se utilizó el buscador de Google la siguiente frase “Seguro Hombre Clave” y se analizó la información disponible de los primeros 10 despachos y aseguradoras que tienen información al respecto de este producto.

Estos criterios de valoración (Figura 17) en las curvas de valor son muy parecidas en relación con lo que el cliente recibe. Básicamente todas las aseguradoras ofrecen sus servicios y productos a través de socios comerciales que pueden ser personas físicas y morales bajo contratos mercantiles. Dichos despachos pueden trabajar con

una sola aseguradora o con varias (multimarca). Solamente Insignia Life ofrece información de manera directa en su página oficial.

De estos Bróker solo dos ofrecen asesoría en productos financieros adicionales a los Seguros como: tarjetas de crédito, inversiones, créditos hipotecarios, etc. los demás se enfocan solo al tema de seguros, lo que habla de una especialización de la oferta.

Por otro lado, en ningún despacho se incluye asesoría legal ni contable en ninguna de las ofertas analizadas y tratándose de un producto como el Hombre Clave que tiene su sustento en un tema fiscal y que resuelve temas de sucesión de las empresas, así como de la pérdida económica que puede implicar que alguno de los socios o persona clave no esté dentro de la empresa considero muy importante complementarlos con este tipo de asesoría contable y legal.

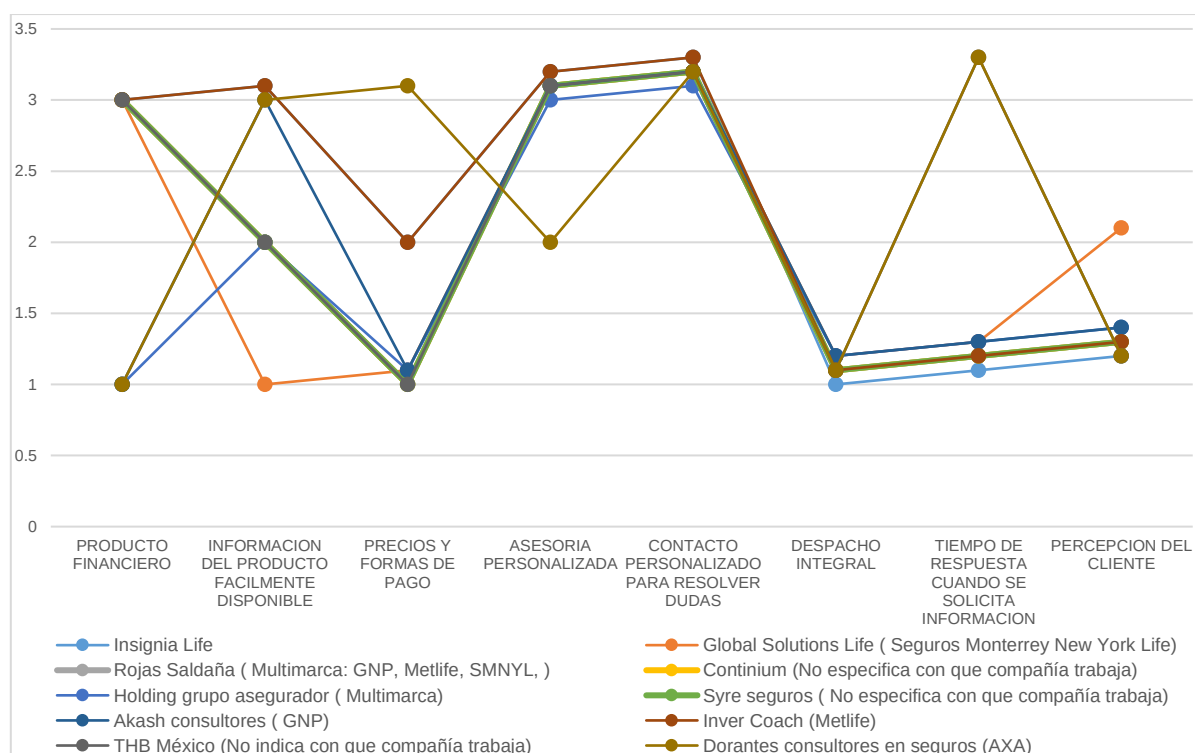


Figura 17. Cuadro estratégico de despachos que ofertan el seguro de vida Hombre Clave

Fuente: Elaboración propia con base en los criterios del Cuadro 2 e información de internet de cada uno de los despachos mencionados en el cuadro.

En relación con la información del Producto de Hombre Clave, solamente 4 despachos de los 10 analizados ofrecen información detallada del producto, lo cual se considera muy importante para que las personas tomen decisiones o se interesen por recibir información adicional, los demás solo lo mencionan como parte de sus productos de seguro, sin dar detalles adicionales le producto en sí. Dicha tendencia coincide con la información disponible sobre precios y formas de pago, al proporcionar información al respecto en 3 de los 4 despachos que dan detalles del producto.

Algo en lo que todos coinciden en su oferta de servicio es que todos ofrecen asesoría personalizada para poder contratar un plan y medios de contacto para resolver dudas de manera directa, sin embargo solamente 2 despachos ofrecen chat en vivo y los demás aunque se solicitó información solamente 1 respondió después de tres días de haber solicitado información y los demás siguen sin responder a la fecha presente, por lo que no hay un seguimiento real o cumplimiento efectivo de la asesoría personalizada ofrecida.

Respecto a la apreciación de los clientes no se tiene información disponible, ni espacio para comentarios en 9 de los 10 despachos revisados, solamente 1 tiene información al respecto.

5.2.2 Análisis de los problemas percibidos

Para realizar el análisis de los problemas percibidos en relación con la reducida proporción de venta del producto Hombre Clave de SMNYL y tratándose de un producto diseñado para personas morales que puede ayudar en diferentes temas a dichas empresas, entre ellas el tema fiscal, se realizaron 20 encuestas con los actores involucrados: asesores de SMNYL y de otras compañías, área comercial de SMNYL y de otras compañías, así como área de capacitación y de diseño de

producto de SMNYL en donde las respuestas fueron agrupadas por tema (Cuadro 3) y finalmente se realizó el análisis de las mismas.

Con relación a la pregunta ¿Cuál es el problema percibido? Se puede concluir lo siguiente:

1. De las 20 personas entrevistadas 14 respondieron que existe un desinterés por este producto en todos los niveles: alta dirección de SMNYL, asesores y empresarios. En cuanto a los directivos de la compañía se menciona que estos tienen poco interés en promover la comercialización de la estrategia Hombre Clave ya que no es la rebanada de pastel del mercado de seguros con la que quiere quedarse SMNYL. En relación con los asesores, se menciona que los asesores no lo ofrecen y que mucho no tienen o no buscan ese mercado.

Estas respuestas se pueden confirmar con la estadística de ventas de Seguros Monterrey New York Life (SMNYL). En el canal de comercialización de Agencia, se puede apreciar que el producto Hombre Clave representa menos del 1% de las ventas totales (Figura 15) en los 5 años analizados. Lo que significó, por ejemplo, para el año 2022 7 millones 411, 223 de prima pagada.

2. El siguiente tema que fue más recurrente en las respuestas es que hay un desconocimiento técnico del producto, su alcance y requisitos de emisión, dicha respuesta fue dada por siete de los 20 entrevistados y esto se liga con la respuesta anterior ya que, como tal no hay una estrategia de capacitación de parte de SMNYL con enfoque en este producto.

3. Otro tema mencionado por cinco de los 20 entrevistados es que existe una ambigüedad en la Ley y en SMNYL sobre el tratamiento fiscal del producto.

Esto es solo una percepción ya que la estrategia de Hombre Clave, como se menciona en el apartado 3.1 de este escrito, tiene su sustento legal en el artículo 27 fracción XII de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) como deducciones autorizadas para personas morales, donde se reconoce la deducción de los seguros Hombre Clave. Además, se indica que debe tomarse en cuenta también los requisitos que nos marca el Reglamento de dicha ley en su artículo 51. Todo lo

especificado en dichos artículos se puede cumplir con los productos de SMNYL. Sin embargo, que es importante complementar la asesoría a las empresas con el tema contable y fiscal más allá de la estrategia o la explicación técnica del producto en sí.

4. Tres de los entrevistados mencionaron que la emisión del producto de Hombre Clave es muy compleja, sin embargo, de acuerdo con el manual de Hombre Clave de SMNYL los requisitos técnicos pueden ser cubierto sin mayor esfuerzo si la empresa está en orden, dichos requisitos de contratación solicitados son: solicitud, cuestionario Hombre Clave, información de la Razón Social (estados financieros de los últimos tres años firmados por el contador con cédula profesional, acta constitutiva, RFC/Firma Electrónica (FIEL), poder notarial e identificación oficial del representante legal), el beneficiario de la póliza siempre será el contratante de manera irrevocable y aplica tabla de requisitos de asegurabilidad.

5. Por último, entre los entrevistados, dos personas mencionaron que los empresarios no tienen una visión de largo plazo y están pensando más en cómo resolver sus problemas día a día que en cómo heredaran a sus hijos. Esto coincide con las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) que indican que las empresas en México tienen una esperanza de vida en promedio de 8 años. 65% de las empresas mexicanas muere antes de los 5 años y solo 11% de las empresas sobrevive y trasciende con éxito a la siguiente generación.

Cuadro 3. Problemas percibidos

Problemas	Porcentaje de respuestas
Desconocimiento del producto, alcance y requisitos de emisión	35%
Desinterés en todos los niveles (Alta dirección de SMNYL, asesores y empresarios)	70%
Ambigüedad en la Ley y en SMNYL sobre el tratamiento fiscal del producto	25%
Complejidad en la emisión del producto	15%
Los empresarios no tienen una visión de largo plazo	10%

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Innovación en valor- matriz ERIC

Utilizado la matriz ERIC (Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear) como herramienta de análisis y una vez identificados los problemas percibidos por los actores clave y después de haber realizado un análisis del entorno, se propuso lo siguiente (Fig. 18).

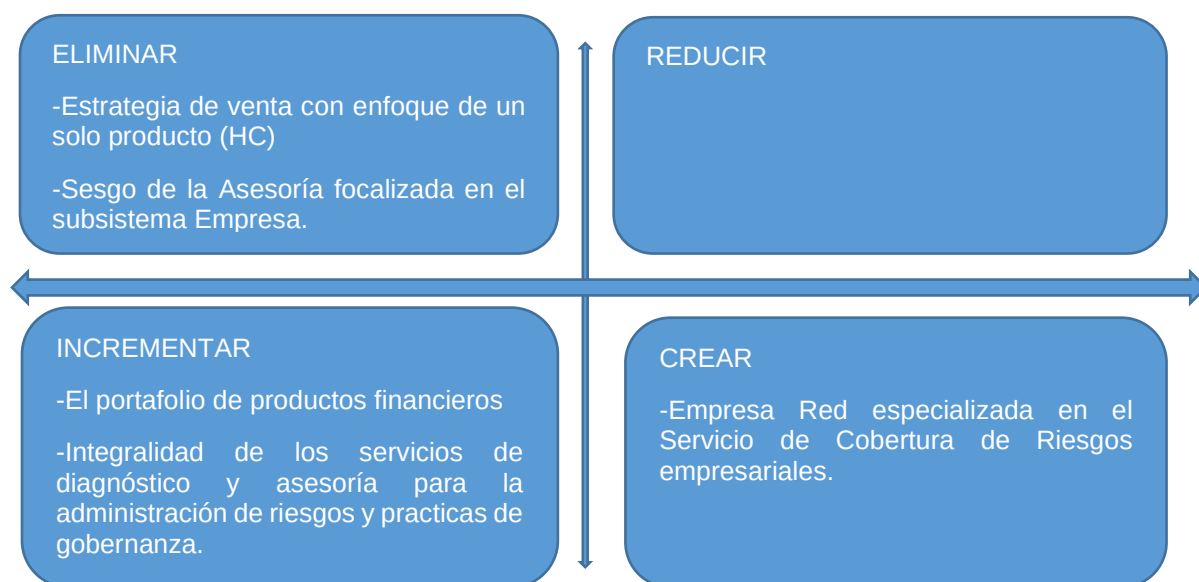


Figura 18. Matriz ERIC para un despacho con el Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales.: Innovación en valor.

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar un análisis del entorno, es decir de la oferta de mercado actual de SMNYL y diferentes despachos y aseguradoras, así como después de realizar las encuestas correspondientes para obtener información sobre los problemas percibidos por los actores involucrados en la comercialización de esta estrategia, se sugieren los siguientes elementos a considerar en la oferta del producto como despacho:

Eliminar: La estrategia de venta con enfoque del producto Hombre Clave ya que, las necesidades de la empresa van mas alla.

Sesgo de una solución o asesoría enfocada en el subsistema empresa y considerar a los subsistemas familia y propiedad, ya que no se pueden dejar de lado en una empresa familiar.

Incrementar: El portafolio de productos financieros, haciendo alianzas con diferentes aseguradoras como Seguros Monterey, Grupo Nacional Provincial (GNP), Prudential, etc.

Focalizar la asesoría con el enfoque en gestión de riesgos y prácticas de gobernanza, iniciando por la realización de un adecuado diagnóstico de la situación actual de la empresa y sus necesidades.

Crear: La empresa red de un despacho de Servicios de Cobertura de Riesgos Empresariales.

5.2.4 Configuración de la empresa red para un despacho con el Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales

Como resultado del análisis realizado (Figura 19), se muestra como está configurada la empresa red de un despacho de seguros, en el **Núcleo** del despacho de seguros podemos identificar 3 actividades fundamentales para este modelo: 1) diagnóstico es el que los dueños de las empresas familiares conozcan la situación en la que se encuentra la empresa en temas de gobernanza y de administración de riesgos mediante una asesoría externa que se objetiva. 2) Prácticas de gobernanza consistirá en el acompañamiento en la definición y adopción de prácticas de gobernanza, con base en un diagnóstico y en caso de que la empresa lo requiera y lo solicite. 3) Riesgo, que consistirá en identificar las necesidades de las personas físicas en temas de seguros y ayudar en la administración de dichas necesidades, con base en el portafolio de productos.

Al **nivel de red** se tienen diversos actores claves para cada una de las actividades antes mencionadas: para el tema de prospección es indispensable la relación que se puede tener con agentes independientes, despachos de seguros y directamente con empresas familiares ya que sería el mercado objetivo principal. Para la actividad clave de capacitación y desarrollo es indispensable la relación con el área de capacitación y desarrollo la cual se desarrolló mediante Seguros Monterrey New York Life y diferentes asesores independientes que comparten sus mejores prácticas comerciales y para el tema de servicio posventa la relación con Seguros Monterrey New York Life así como con el área comercial correspondiente mediante Partner, Senior Partner y Managin Partner y el área de operaciones que son quienes realizan todo lo que tiene que ver con emisión y cambios en las pólizas.

Seguros Monterrey New York Life, que es la principal aseguradora de la cual seríamos socios comerciales está estructurada por un Consejo de Administración y cuatro comités: Comité de Auditoría, Comité de Inversiones, Comité de Reaseguro y Comité de Comunicación y Control. En su estructura organizacional está compuesta por el director general y las siguientes direcciones ejecutivas: Finanzas, Canales de Distribución, Operaciones y Asuntos Corporativos, Inversiones, Operaciones, Auditoría, Control Interno, Recursos Humanos, Administración de Riesgos, Administración Financiera, Actuaría, Jurídico, Director de Tecnologías de la Información, Estrategia de ventas y Mercadotecnia. Como despacho, las áreas con las se tendría relación directa son el área de Canales de Distribución que es el área con los que se ven los contratos mercantiles y la de Capacitación para una adecuada asesoría, es decir las áreas relacionadas a una venta y asesoría adecuada, el área de Operaciones que sería el área responsable de la emisión de contratos y cambios en las pólizas y el área de Administración de Riesgos, que es el área donde se analiza el riesgo para la emisión de cada negocio o póliza.

De estas áreas las principales con las que se tiene relación es la de Canales de Distribución, Operaciones y Administración de riesgos.

En el **nivel de sociedad** se tienen identificados varios actores: empresas familiares que con una adecuada estrategia podrían convertirse en la principal fuente de

prospección ya que los seguros empresariales están enfocados a proteger a los socios de una empresa y a las personas clave de la misma, también identificamos a los despachos fiscales y legales que pueden ser complementadores a nuestro servicio dando una asesoría integral para una adecuada estrategia de sucesión, también, tenemos a las aseguradoras adicionales a Seguros Monterrey como competencia y a la vez como aliadas en promover la cultura de prevención y protección en el país, otro actor importante son los Bancos como aliados estratégicos para concretar las transacciones relacionadas con un contrato de seguros y por ultimo tenemos a las instituciones que norman y regulan al sector asegurador en México, a saber, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (instancia reguladora) y la Comisión para la Defensa de los Usuario en Servicios Financieros (CONDUSEF).

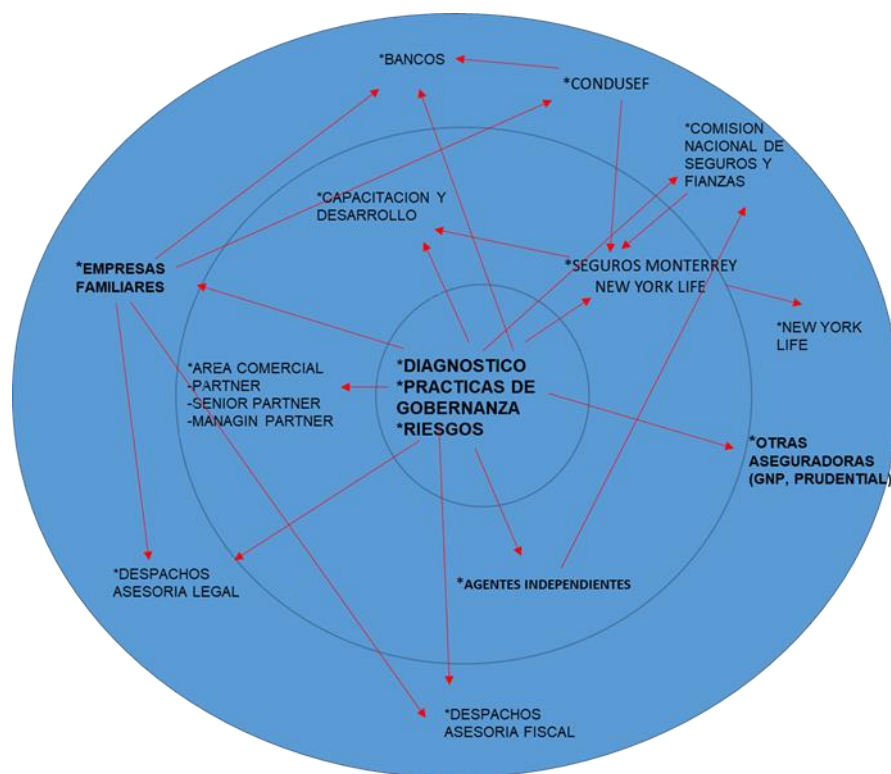


Figura 19. Configuración de la empresa red de un despacho con Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales (SCRE)

Fuente: Elaboración propia

5.2.5 Lienzo de modelo de negocios

La idea original se planteó como el desarrollo de un despacho de seguros especializado en la estrategia de Hombre Clave, sin embargo, al momento de realizar un análisis del entorno y de los problemas pervividos, se llegó a la conclusión de que no existe un verdadero vínculo entre dicho producto y las necesidades de las empresas familiares, ya que dicho producto pone su enfoque en el subsistema empresa y deja de lado los subsistemas de familia y propiedad.

En relación con el análisis de la oferta de los despachos que ofertan el seguro de Hombre Clave, se detectó que se tiene un enfoque de asesoría enfocado en las necesidades de las personas y no en las empresas, que finalmente son las generadoras de empleo y riqueza en el país.

Sin duda, las empresas familiares tienen diversos temas que resolver. Sus características requieren seguir una agenda particular para que los propietarios y directivos familiares garanticen su permanencia.

La propuesta es desarrollar un Despacho especializado en asesorar empresas familiares, no solo a personas, como la oferta de mercado de los despachos de seguros (Cuadro 4).

Es importante aclarar que cada empresa familia debe definir los temas que necesita trabajar. Esta lista de asuntos será tan singular y única como familias y empresas existen. Por tanto, la siguiente información sirve como guía general, pero sin pretender acotar ni limitar otros tópicos que interesen a la familia.

La gestión de riesgos permite identificar y evaluar los riesgos potenciales y emergentes a las empresas, para que éstas cuenten con mecanismos para hacer frente de forma efectiva de las situaciones impredecibles.

1. Diagnóstico

El objetivo de realizar un diagnóstico es tener claridad de la situación actual de la empresa en temas de gobernanza y gestión y administración de riesgos, así como realizar una identificación de sus necesidades.

2. Gestión y administración de riesgos

Una vez realizado el diagnóstico correspondiente es importante realizar una correcta gestión y administración de riesgos, ya sea para blindar el patrimonio actual o para hacer una planeación estratégica de mediano y largo plazo a través de: mecanismos para liquidación de créditos, seguro de Daños, seguro de Responsabilidad Civil, seguro Hombre Clave (para capitalizar a la empresa), seguros de retiro, seguros de Gasto Medico Mayor.

3. Asesoría en adopción y definición de prácticas de gobernanza: a) establecer órganos de gobierno y estructuras organizativas, b) planeación estratégica y visión de futuro, c) determinar los roles que cada miembro de la familia debe ejercer y armonizar los distintos ámbitos de convivencia, d) distinguir entre propiedad y dirección, e) separar las relaciones familiares y profesionales, f) ordenar los flujos económicos y el uso de los activos de la empresa, p) abordar y resolver conflictos y q) planeación, ejecución y consolidación la sucesión e institucionalización de la empresa familiar.

Cuadro 4. Lienzo de modelo de negocio de un despacho de cobertura de riesgos empresariales

SOCIOS CLAVE - SMNYL, Prudential y GNP (Contrato mercantil) - Despachos de contadores.	ACTIVIDADES CLAVE - Diagnóstico - Administración de riesgos - Adopción y definición de prácticas de gobernanza	PROPUESTA DE VALOR - Asesoría integral en gestión y administración de riesgos con enfoque en las necesidades de la empresa familiar.	RELACIONES CON CLIENTES - Referidos por clientes satisfechos.	SEGMENTOS DE CLIENTE - Empresas familiares que facturen arriba de 6 millones de pesos al año.
	RECURSOS CLAVE - Asesores especializados en seguros y gobierno corporativo de		CANALES - asesorías cara a cara - asesorías virtuales	

	empresas familiares.			
ESTRUCTURA DE COSTOS -Costos administrativos -Costos de venta			FUENTES DE INGRESO -Comisiones iniciales y de renovación -Cobro de asesorías	

Fuente: Elaboración propia

La fuente de ingresos provendrá de las comisiones iniciales y las comisiones de renovación derivado de crear una relación de largo plazo con nuestros clientes, además del cobro por asesorías con enfoque en los retos propuesta de las empresas familiares y elaboración de diagnóstico previo. Dichos ingresos se distribuirán en costos administrativos y de venta absorbidos directamente por el Despacho.

5.3 Diseño y evaluación del modelo de negocio

5.3.1 Diseño de la estrategia comercial

5.3.1.1 Mercado objetivo y tipo de demanda para el proyecto

Según el Directorio Estadístico Nacional de las Unidades Económicas del INEGI (2022) en México existen 5 millones 530 mil empresas, de las cuales el 90% corresponden a empresas familiares según dicha institución.

Como ya se explicó anteriormente, el mercado objetivo de este proyecto son las empresas familiares, las cuales por su naturaleza tiene problemas muy particulares y sus estadísticas de sobrevivencia a la segunda o tercera generación son muy reducidas.

Sin embargo, no todas las empresas de acuerdo a sus ingresos, podrían adquirir los servicios que se pretenden ofertar, por lo que nuestro enfoque estaría en empresas familiares que facturen arriba de 2.5 millones de pesos al año y que tengan una experiencia de al menos 4 años. Las empresas a considerar a partir de

dicho monto de facturación incluirían a micro, pequeñas y medianas empresas, responsables del 72% de los empleos en México, según el INEGI (2022).

Se considera dicho monto ya que las empresas con facturaciones menores tienen menos posibilidad de contratar nuestros servicios por falta de recursos económicos y por estar más preocupados en solventar sus obligaciones del día a día que por hacer una planeación estratégica, sin embargo, no se deja fuera ningún tipo de empresa por su tamaño, incluyendo como posibles clientes desde las micros hasta las grandes empresas.

El tipo de demanda de este proyecto sería una demanda desarrollar ya que las empresas tienen una necesidad de desarrollarse en temas de gobernanza y realizar una planeación estratégica en tema de seguros, sin embargo, siguiendo con los ejemplos analizados, dos de las empresas ya han tenido que recurrir al capital de la empresa para atender un problema de salud de alguno de los socios, por ello vemos que aunque existe una necesidad no se es consciente de la misma y/o no se han tomado el tiempo de realizarlo.

De hecho, el sector asegurador tiene dos máximas fundamentales, nadie quiere comprar un seguro (y quien quiere comprarlo es porque ya lo necesita) y nadie lo quiere vender, por ello, es una de las carreras mejor pagadas según la revista Forbes ya que las compañías aseguradoras son conscientes de que por cada 10 personas con las que se logra agendar una reunión, solamente dos terminan adquiriendo algún producto y que hay una gran labor de prospección y sensibilización detrás.

Los mexicanos gastaron en promedio 216 dólares en seguros durante 2019 muy por debajo del promedio de América Latina que se ubica en 396 dólares (MAPFRE, 2019). Además, según la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF, 2021), en México solamente el 11% de la población asegurable cuenta con un seguro de vida, 6% de automóvil y 4% seguros de gastos médicos mayores. Con base en estas estadísticas se puede notar que hay una gran brecha por cubrir la cual tiene que ver

con dos temas fundamentales: por un lado, la baja cultura de prevención y por otro un tema económico.

La forma de trabajar, de manera generar, es con acercamiento muy personalizado haciendo inicialmente un análisis de la situación actual y de necesidades y con base en ello hacer una sensibilización o concientización de la importancia de la planeación y gestión de riesgos y una propuesta totalmente personalizada con base en las necesidades particulares de cada prospecto.

5.3.2 Propuesta de valor y estrategia comercial (promoción)

Para lograr los objetivos financieros como despacho, en las siguientes líneas, se describe el plan de acción con miras a colocar el servicio de cobertura de riesgos empresariales en nuestro mercado objetivo de las empresas familiares.

Como persona física con una red de personas (asesores), que en conjunto opera como despacho, se pretende ofrecer un servicio de cobertura de riesgos empresariales enfocado en tres acciones principales (Figura 20):

Diagnóstico: el objetivo de ofrecer un diagnóstico es que los dueños de las empresas familiares conozcan la situación en la que se encuentra la empresa en temas de gobernanza y de administración de riesgos mediante una asesoría externa que se objetiva, siendo una herramienta que sirva de base para una planeación estratégica de las empresas.

Acompañamiento en la definición y adopción de prácticas de gobernanza: con base en dicho diagnóstico y en caso de que la empresa lo requiera y lo solicite, realizar un asesoramiento y acompañamiento en la definición y adopción de prácticas de gobernanza que ayuden a fortalecer y consolidar a la empresa asesorada.

Administración de riesgos: el objetivo es identificar las necesidades de las personas físicas (diagnostico) en temas de seguros y ayudar en la administración de dichas necesidades, con base en el portafolio de productos, para blindar los activos (tangibles e intangibles) con los que actualmente se cuente y hacer una planeación

a mediano y largo plazo. Las propuestas que se realizan siempre son totalmente personalizadas en base a las necesidades y al presupuesto de cada empresa. Los productos básicos serian: hombre clave, gasto medico mayor, seguro de vida y seguro de daños.

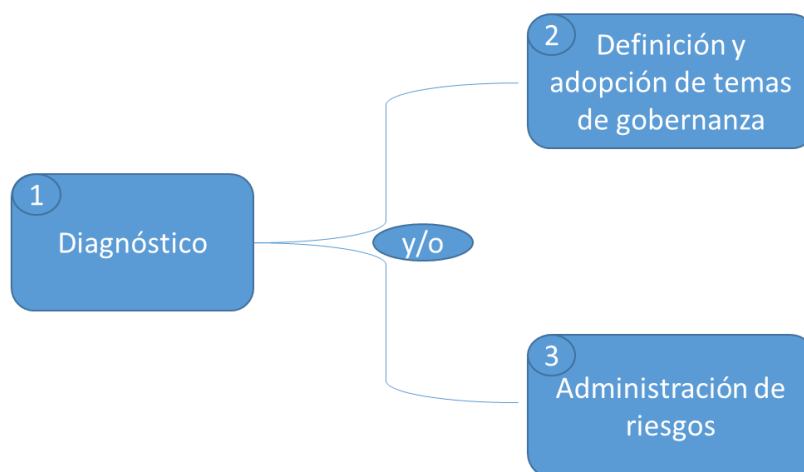


Figura 20. Servicios a ofertar

Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico es un tema muy importante ya que sería el primer acercamiento del despacho con los socios de las empresas familiares que nos permitiría tener un acercamiento profundo, generar confianza y obtener información sustancial y en su caso poder desarrollar las siguientes dos acciones descritas. El costo de este diagnóstico seria absorbido por la empresa estudiada (considerando un costo por diagnóstico de \$5,000), sin embargo, si derivado de dicho diagnostico al menos se desarrolla alguna de las otras dos acciones, dicho costo se eliminaría (como un regalo para los clientes).

Por otro lado, tanto el acompañamiento en la definición y adopción de prácticas de gobernanza como la administración de riesgos, son acciones que requieren un acompañamiento constante a mediano y largo plazo. En la primera el costo es absorbido por la empresa y será de manera gradual con reuniones periódicas

programadas a lo largo de uno o dos años y con descuento en caso de un único pago inicial.

Un valor agregado para nuestros clientes que únicamente tienen contratado seguros, sin el acompañamiento en el tema de gobernanza, es una reunión personalizada de por lo menos una vez al año para ofrecerles una retroalimentación de sus estrategias de administración contratadas.

En el caso de los seguros los márgenes de comisión ya se encuentran definidos por la industria, para el caso del seguro de Hombre Clave el promedio de comisión es del 35% de lo que el cliente paga, al igual que en el seguro de vida, en el caso de los gastos médicos mayores dicha comisión corresponde al 30% y en el seguro de daños al 10%.

El costo por acompañamiento en temas de gobernanza podría ser de \$18,000 con 6 reuniones de seguimiento distribuidas en un año (aun por precisar), o el doble si se requiere o solicita un acompañamiento por dos años

Para que las empresas familiares conozcan nuestros servicios, se realizará un cercamiento directo con nuestros prospectos potenciales (socios de empresas familiares) y la manera más efectiva de hacerlo es mediante conocidos y referidos de personas conocidas y clientes satisfechos.

Es importante mencionar que actualmente se tiene una amplia cartera de clientes (personas físicas) los cuales muchos de ellos son socios o empleados de empresas familiares y/o que conocen a personas que tienen empresas de estas características. Dichos clientes serían un importante enlace para comenzar a promover nuestro servicio ya que se ha generado confianza para trabajar y ser recomendados, por lo que, dicha confianza es una importante barrera de entrada para nuestra competencia respecto a nuestros clientes actuales y futuros.

Por otro lado, aunque no se contara con un espacio físico de oficina, si es importante, cuidar la imagen y huella digital como despacho y con nuestros

asesores. Haciendo publicidad indirecta de los logros que se van teniendo como despacho y en lo individual como cada uno de los asesores que forman el equipo de trabajo.

Adicionalmente a estas estrategias definidas es importante mencionar que todas las compañías aseguradoras trabajan mediante intermediarios (Agentes de Seguros), sean personas físicas o morales (Brokers o Promotorías), los cuales deben estar certificados ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) mediante una cédula.

Dichas compañías celebran contratos mercantiles con personas físicas y morales y ponen toda una infraestructura de capacitación para ayudarles en su desarrollo comercial y también en el área operativa que facilita el servicio a clientes externos (Clientes que contratan) e interno (agentes); sin embargo, dichos agentes no son empleados de las compañías de seguro.

Como agentes de seguros, cada uno funciona como una unidad de negocio, la cual podríamos describir semejante a un Franquicia, en donde las compañías aseguradoras te dicen que hacer y cómo hacerlo (Know-How) con la ventaja de que la única inversión inicial que hay que hacer es tener cedula ante la comisión que te faculta para ejercer la profesión de agente de seguros, sin poner límite de operación. La cartera que cada agente logra desarrollar sigue siendo propiedad de dicho agente, aunque se dé por concluido el contrato mercantil, mientras ese cliente decida seguir ahorrando y no solicite cambio de asesor. Por lo que además de obtener ingresos por traer clientes iniciales también se tienen por conservación de clientes. Por lo que se convierte en un negocio a largo plazo.

Como despacho se tienen dos funciones principales reclutar y desarrollar asesores para la venta ya que el despacho gana si los asesores ganan. Todos ganan por comisión, bonos, campañas etc. (ingreso 100% variable).

5.3.2.1 Precios esperados para los productos o servicios en los primeros cinco años

La prima promedio por póliza actual (lo que el cliente paga año con año) de mi equipo directo de agentes es de \$27,000 anuales por lo que se manejara esta prima promedio al tratarse de pólizas concretadas con personas morales. La prima promedio en Seguros Monterrey es de \$20,700 anuales. Por lo que la comisión en promedio de una póliza de vida y de hombre clave sería de \$9,450, de un seguro de gastos médicos mayores sería de \$8,100 y de un seguro de daños sería de \$2,700.

El costo por diagnostico como ya se mencionó anteriormente podría ser de \$5,000 pesos y \$18,000 por acompañamiento en temas de gobernanza.

5.3.3 Los dueños y fortalecimiento empresaria

5.3.3.1 Perfil general y competencias empresariales

Se trata de un solo dueño de 37 años, con la licenciatura en Comercio Internacional de Productos Agropecuarios y con más de siete años de experiencia en el área comercial de seguros. Se trabaja como persona física, con una red de personas físicas (agentes) que en conjunto funciona como despacho.

Los primeros 1.5 años de experiencia en dicho sector fueron como asesor de seguros obteniendo diversos logros como: graduación, que se trata de un evento realizado una vez al año donde se reconoce a los mejores asesores novatos de ese año como asesores profesionales, MDRT (Million Dollar Round Table) que cada año reúne en una convención internacional a los mejores asesores de todas las compañías aseguradoras del mundo cuya membrecía se logra con base a altos estándares de desempeño en calidad (conservación) y nivel de venta, el conteo se realiza año con año para poder asistir y es el más alto reconocimiento a nivel internación que se puede obtener estando en la carrera de agente de seguros, así como ganadora de diversas campañas con base al nivel de ventas. Con base en

este desempeño se obtuvo la oportunidad de desarrollo en el área gerencial para desarrollo de equipo de ventas.

En el área gerencial/empresarial se tienen más de seis años de experiencia en la selección, desarrollo y liderazgo de un equipo de asesores. Entre los logros más importantes alcanzados se encuentran: Partner novato con mayor número de asesores proactivos (con un estándar mínimo de ventas), ganadora de Bootcamp (viaje de capacitación y entrenamiento en temas de liderazgo, ventas, recluta de asesores, etc.) cada año y ganadora de Nuevo Horizonte (viaje a las vegas con speakers de primer nivel en diferentes temas como emprendimiento, liderazgo, política, temas financieros, etc.) cada año, dichos premios se obtienen siendo los primeros lugares en productividad cada año (ventas y nuevas reclutas de asesores).

5.3.3.2 Fortalecimiento empresarial

Actualmente se trabaja mediante un esquema de empresa red mediante contrato mercantil con Seguros Monterrey New York Life quien nos proporciona capacitación constante en diferentes temas relacionados con aspectos técnicos de los seguros, capacitación para ventas (tanto al gerente que coordina las actividades de equipo como a los asesores) y capacitación gerencial para ayudar a fortalecernos y lograr mayores niveles de venta, sin embargo, se pretende fortalecer dicho esquema de empresa red estableciendo contrato mercantil con otras empresas aseguradoras (Prudential y GNP) para ampliar nuestro portafolio de productos y además tener más opciones de capacitación.

También se cuenta con una amplia red de contactos de clientes que pueden servir de base para promover y desarrollar el servicio de cobertura de riesgos empresariales y con una amplia red profesional del sector asegurador, sin embargo, siempre es importante fortalecerla mediante alianzas con profesionales de otras áreas como contadores, abogados y con especialistas en capacitación para el desarrollo empresarial y ventas.

Es importante, además, la contratación de personal de apoyo en temas de reclutamiento y desarrollo de asesores para poder crecer más rápido.

5.3.4 Diseño técnico

Por la forma actual de trabajar, no se tiene ningún tipo de restricción respecto al área geográfica donde se puede trabajar y ofrecer nuestro portafolio de productos y actualmente se trabaja mediante un esquema mixto, es decir, con asesorías tanto presenciales como virtuales.

Nuestro principal punto de encuentro físico como equipo es en las oficinas de Seguros Monterrey New York Life en CDMX, el cual se usa básicamente para dinámicas de integración, algunas capacitaciones o juntas de premiación y entrega de documentos originales propios de las pólizas que se venden y administran.

Por otro lado, nuestros clientes actuales, se encuentran en su mayoría en el estado de México y Ciudad de México ya que es el principal círculo de conocidos e influencia de los asesores que conforman el actual equipo de trabajo, sin embargo, se tienen clientes en prácticamente todo el país, resaltando además de los dos ya mencionados, Querétaro, Veracruz, Zacatecas, Durango, Hidalgo, Jalisco y Michoacán, también se tienen clientes fuera del país principalmente en EU y Canadá.

Anteriormente, la principal limitante que se tenía en ese sentido era la distancia y que tan rentable o no era trasladarse para ver a un posible prospecto ya que se trabajaba únicamente cara a cara, sin embargo, a raíz de la pandemia, el esquema de trabajo virtual se fortaleció, por lo que la distancia ya no es una limitante ya que se pueden evitar los gastos de traslado en lugares muy lejanos e incluso tener clientes radicados en el extranjero. Por lo que se pretende seguir trabajando bajo un esquema mixto y de ser posible priorizando las reuniones presenciales con los socios de personas morales para generar más confianza y conocer a detalle la empresa (instalaciones, empleados, socios, familia) para tener una perspectiva más amplia de la misma.

5.3.4.1 Organización de la operación

Actualmente solo se tiene contratadas con sueldo base de parte del despacho a dos personas, una de ellas realizando actividades de apoyo administrativo y la otra como apoyo en la recluta quien tiene un sueldo base más un bono de productividad con base a resultados.

Sin embargo, se pretende reforzar esta la implementación de este servicio mediante la contratación de dos personas más una para recluta y otra para apoyo en desarrollo de asesores (Figura 21):

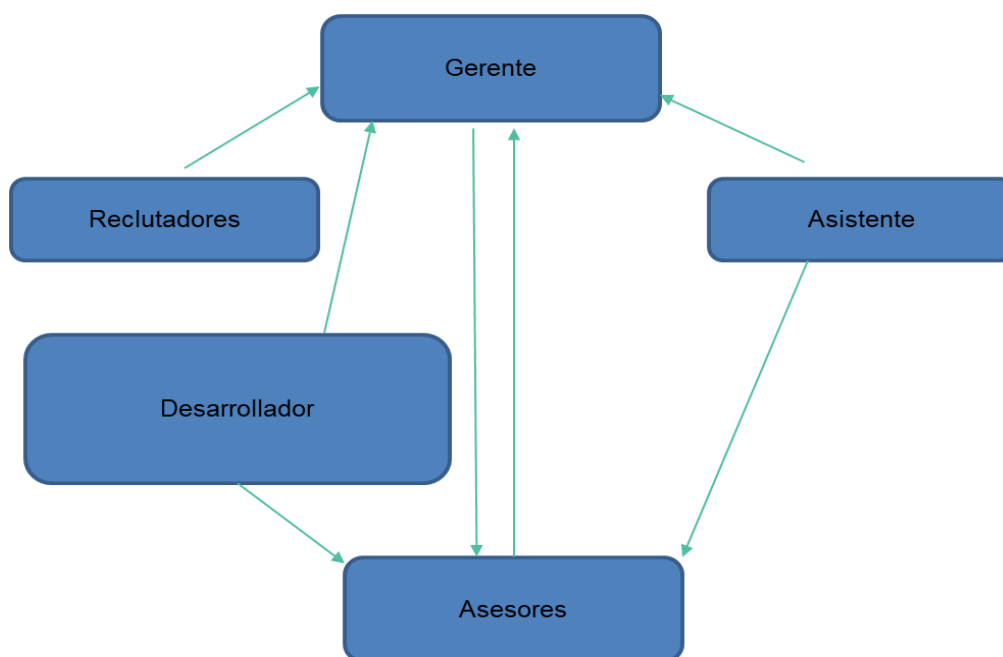


Figura 21. Organigrama del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Gerente: es la persona responsable de coordinar todas las actividades del despacho y supervisar y apoyar para que los procesos de recluta, desarrollo y venta estén bien implementados, así como dar seguimiento constante a los asesores para cumplir las metas de venta establecidas.

Asesores: Personas responsables de desarrollar el proceso de venta de los servicios del despacho. Todos tienen contrato mercantil con ingreso 100% variable.

Asistente: Es la persona responsable de apoyar con tareas netamente administrativas del negocio como: seguimiento de agenda, trámites administrativos con Seguros Monterrey (tanto para gerente como asesores).

Reclutadores: Son personas de apoyo para la gerencia, que son contratadas para atraer asesores nuevos al despacho, es decir, desarrollar de manera directa el proceso de recluta descrito anteriormente.

Desarrollador: Será la persona responsable de apoyar a la gerencia en proceso de desarrollo de nuevos asesores. Y de aplicar todo el proceso de desarrollo descrito.

5.3.4.2 Procesos de recluta, desarrollo y venta vigente

Búsqueda y recluta de asesores

Como despacho uno de los procesos más importantes a desarrollar es la adecuada selección de asesores a contratar, ya que de esto depende desarrollar un buen mercado. Para poder reclutar a un asesor con el perfil adecuado se requiere entrevistar al menos a 25 personas de un mercado cálido (observación personal o en otras palabras conocidos del reclutador, referidos de otros asesores que ya realizan la actividad y referidos por centros de influencia) y a 70 personas de una fuente fría (bolsas de trabajo, ferias de empleo, congresos, abordaje en frío, etc.).

Como la fuente fría requiere de mucho más tiempo y energía, el enfoque para reclutar se encuentra principalmente en fuentes cálidas ya que ha demostrado ser la fuente más eficiente.

Las características que buscamos en un asesor para tener éxito en el despacho como asesor de seguros son: Carácter e integridad, experiencia previa de éxito, agilidad mental, sociable, motivado por el dinero y los desafíos, visión empresarial o de negocios y, por último. Como guía para desarrollar este proceso se identificaron de características importantes se tiene una guía de preguntas como

apoyo y se realiza también un test psicométrico que nos ayuda a identificar si el perfil que entrevistamos tiene potencial en área de ventas o no y cuáles son sus puntos débiles y fuertes.

Es importante también identificar el tipo de relaciones que el candidato tiene para esto se solicita que el candidato realice un “Proyecto 200”, es decir identificar algunas características de al menos 200 conocidos y así poder hacer un análisis de mercado y conocer el tipo de personas con los que se relaciona identificando características como rango de edad e ingreso, tipo de empleo que tienen (empleado, profesionalista independiente, dueño de empresas o negocios, etc.), potencial para dar referidos, estado civil y dependientes económicos, etc.

Ya que cada asesor es dueño de su cartera se inicia prospectado a sus conocidos, en donde todos los negocios concretados forman parte de la cartera del asesor la cual puede vender, traspasar o heredar.

El proceso de entrevistas para recluta se da mediante tres entrevistas en las cuales, como ya se describió, buscamos conocer el perfil del candidato para tratar de identificar si tiene las habilidades deseadas o no y si puede tener éxito o no en esta carrera de venta de seguros y a la vez se proporcionan detalles a los candidatos de lo que se trata la carrera de asesor de ventas, el esquema de desarrollo y el esquema de compensación.

En el proceso de recluta (Figura 22), optimizar los tiempos es muy importante y se trata de no dedicar tanto tiempo al candidato que inicialmente no tiene el perfil que buscamos y de vender la carrera de asesor de forma correcta a los candidatos que identificamos con el perfil deseado. Por ello se inicia perfilando al perfil que se entrevista y en su mayoría se busca que los candidatos vengan de fuentes cálidas, como ya se mencionó. Este proceso de prospección de candidatos se realiza de manera constante programando entrevistas siempre.

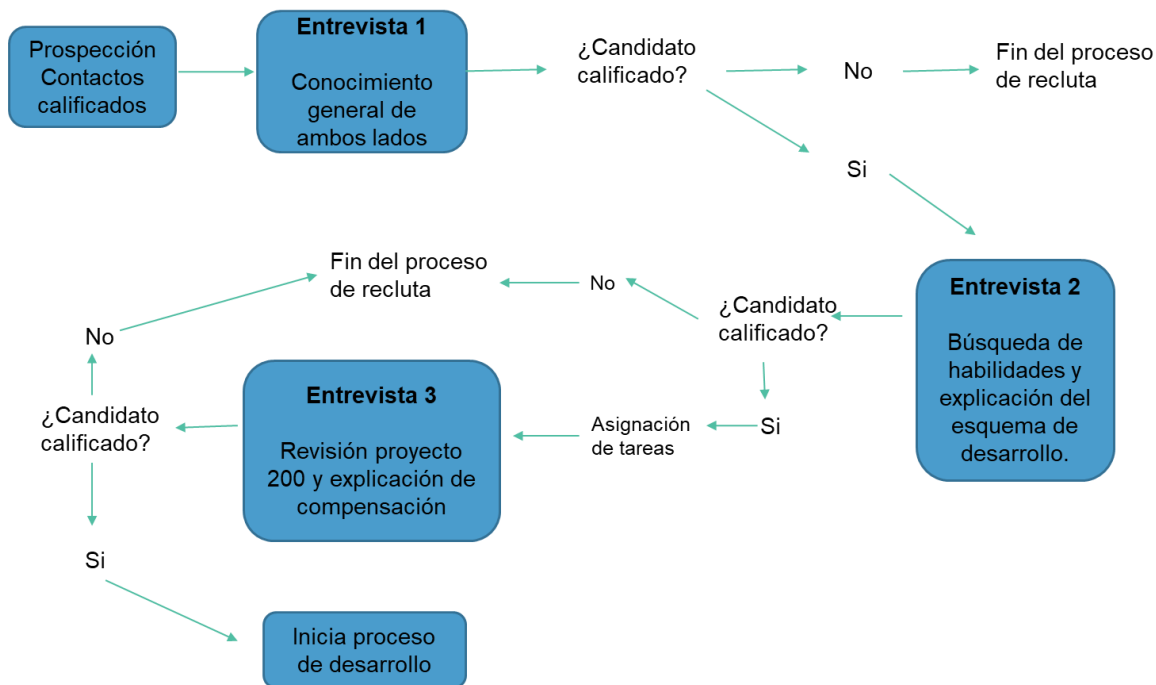


Figura 22. Proceso de reclutamiento vigente

Fuente: Elaboración propia

Entrevista 1. La primera entrevista es la más sencilla y se trata de conocer al candidato de manera general y que él nos conozca también de manera general, para ello tenemos un guion de preguntas que sirven como apoyo y se realiza una evaluación psicométrica. EL tiempo destinado en esta entrevista es en promedio de 40 min. Mas 20 min en que el candidato responda el test psicométrico.

Los resultados de dicho test se tienen en automático y nos arroja tres opciones: verde, amarillo y rojo. Si el resultado es rojo, termina el proceso de selección para el candidato (puede intentar de nuevo después de tres meses), si es amarillo o ver avanzamos el proceso, agendado la segunda entrevista.

Entrevista 2. La segunda entrevista es un poco más tardada, en promedio una hora en la cual se busca conocer al candidato más profundamente, buscando saber si tiene las habilidades que se requieren o no, más que experiencia. Y se le explica el plan de carrera que se tiene y en el cual podría desarrollarse. Además, se realiza otro test de prácticas éticas (20 min adicionales), para tratar identificar como están

sus valores en ese sentido ya que los temas que tratamos con los prospectos son muy importantes y confidenciales y se busca que las personas que se integran al equipo sean confiables. Con base en los resultados de todo este proceso de entrevista se decide si se continua o no con el candidato. Y en caso de decidir continuar se agenda la tercera entrevista.

Adicionalmente, se dejan dos tareas al candidato las cuales se deben tener al 100% para la tercera entrevista. Dichas tareas consisten en dos lecturas que le proporcionaran más detalles sobre la carrera de asesor y las actividades a desarrollar y el proyecto 200 ya mencionado.

Entrevista 3. En la tercera entrevista se revisa que haya realizado las tareas, sobre todo el Proyecto 200 para identificar el tipo de mercado que tendría el candidato e identificar que tan difícil o fácil podría resultar un arranque con él y ver sus comentarios sobre las lecturas, esta parte de la entrevista dura entre 20 y 30 min. Después de nuestro lado se explica detalladamente el esquema de compensación, bonos, convenciones, etc. y se hace un ejercicio numérico para que esto quede muy claro dicho esquema, esto toma una hora más de la entrevista.

Una vez que se desarrollan las 3 entrevistas, se tiene toda la información de ambas partes para decidir si se quiere o no trabajar juntos. En caso de que de ambos lados, candidato y despacho se decida que si se quiere trabajar juntos se comienza con un proceso de desarrollo.

Dicho proceso de selección tarda el promedio una semana y actualmente solo se cuenta con el apoyo de una persona para realizar esta actividad, quien se considera persona de apoyo y que igual pasa por un proceso de certificación de este proceso de entrevistas.

Desarrollo de asesores

Una vez que se tiene seleccionado al perfil de asesor correcto se procede a un proceso de capacitación intensiva, la cual es desarrollada mediante una tutoría personalizada de parte del dueño del proyecto que cuenta con experiencia comprobada en ventas y desarrollo de equipos, dicha capacitación es de nueve semanas que se realiza de manera continua por cada candidato que se va seleccionando de acuerdo al perfil requerido, en dicho proceso se desarrolla un proceso administrativo de entrega de documentos, se realiza autoestudio, se prepara al candidato para obtener su cedula ante la comisión (y poder firmar un contrato mercantil), se le capacita y certifica en productos internos, en temas de prospección, acercamiento, manejo de objeciones, cita inicial (análisis de necesidades) cita de cierre y seguimiento, mediante un acompañamiento al agente nuevo a citas tanto iniciales como de cierre para que vea en la práctica como se hace un análisis de necesidades y a que retos de puede enfrentar con un prospecto.

Dentro de este proceso de desarrollo, se realiza también una capacitación teórica de parte de personal de capacitación de Seguros Monterrey llamada Escuela fundamental de carrera la cual consiste en una semana de capacitación de tiempo completo con el objetivo de reforzar las bases teóricas del proceso de venta y productos.

Tanto de la selección adecuada de perfiles como de su correcto desarrollo y capacitación depende el éxito de los propios asesores y por consecuencia del despacho, para tener el perfil correcto de asesores el enfoque se encuentra en conocer personas. Se trata de un negocio de relaciones y de personas.

Las actividades que se deben desempeñar con el asesor en desarrollo para que tenga los conocimientos básicos y poder desenvolverse de manera independiente como asesor de seguros son (Cuadro 5):

Cuadro 5. Proceso vigente de desarrollo de un asesor nuevo

Semana 1	Reunión de documentación para generar contrato mercantil
----------	--

	Inducción: Sesión para conocer a la compañía.
	Autoestudio: Sistema financiero mexicano, matemáticas financieras y Administración de riesgos.
Semana 2	Revisión de memorización de guiones telefónicos y manejo de objeciones
	Manejo de agenda
	Objetivo de ingresos
	Primera clínica telefónica
Semana 3	Taller de productos
	Cotizador
	Revisión del llenado de agenda
	Revisión memorización de guiones cita inicial y referidos
	Segunda clínica telefónica
	Acompañamiento citas iniciales (resultado de la primera clínica telefónica)
Semana 4	Formato de actividad del asesor
	Ejercicios con el cotizador (como resultado de las primeras citas iniciales)
	Revisión del llenado de agenda
	Tercera clínica telefónica
	Acompañamiento a citas iniciales y de cierre.
Semana 5	Revisión de guiones previo a certificación por personal de desarrollo de Seguros Monterrey (Roll play)
	Entrevista de certificación de guiones previo a escuela fundamental de carrera (semana de capacitación intensa).
	Revisión del llenado de agenda.
	Cuarta clínica telefónica.
	Acompañamiento a citas iniciales y de cierre.
Semana 6	Escuela fundamental de carrera y capacitación cedula A1
	Certificación de productos
	Revisión de llenado de agenda
	Quinta clínica telefónica
	Acompañamiento a citas iniciales y de cierre.
Semana 7	Sesión de desarrollo
	Revisión de llenado de agenda
	Sexta clínica telefónica
	Acompañamiento a citas iniciales y de cierre

Semana 8	Periodo de examen CA1 de la Comisión nacional de seguros y fianzas para la obtención de cedula.
	Sesión de desarrollo
	Revisión de llenado de agenda
	Séptima clínica telefónica
	Acompañamiento a citas iniciales y de cierre
Semana 9	Sesión de desarrollo
	Certificación de gasto medico mayor
	Revisión de llenado de agenda
	Octava clínica telefónica
	Acompañamiento a citas iniciales y de cierre
	Primera reunión uno a uno de "Revisión de desempeño y planeación de la semana"

Fuente: Elaboración propia

Proceso de desarrollo de clientes

El método desarrollado para vender nuestros productos intangibles (seguros) es un proceso continuo que está basado siempre en una serie de pasos a favor de lo que se está recomendando (Figura 23). En la mayoría de los casos los prospectos deben ser educados, guiados y asistidos para concretar la decisión de compra, ya que en México existe una muy baja cultura de prevención y de planeación financiera.

En temas estadísticos para concretar negocios, un asesor debe tener al menos 20 nombres (referidos), de los cuales se logran concretar 10 citas iniciales, cinco de cierre, dos negocios concretados y uno pagado. Dicho negocio pagado compensa el esfuerzo, tiempo y recursos destinados a conseguir los 20 nombres y todo el esfuerzo destinado en el proceso de venta. Estas estadísticas, son con base al registro de actividad que se tiene en 7 años en este negocio.

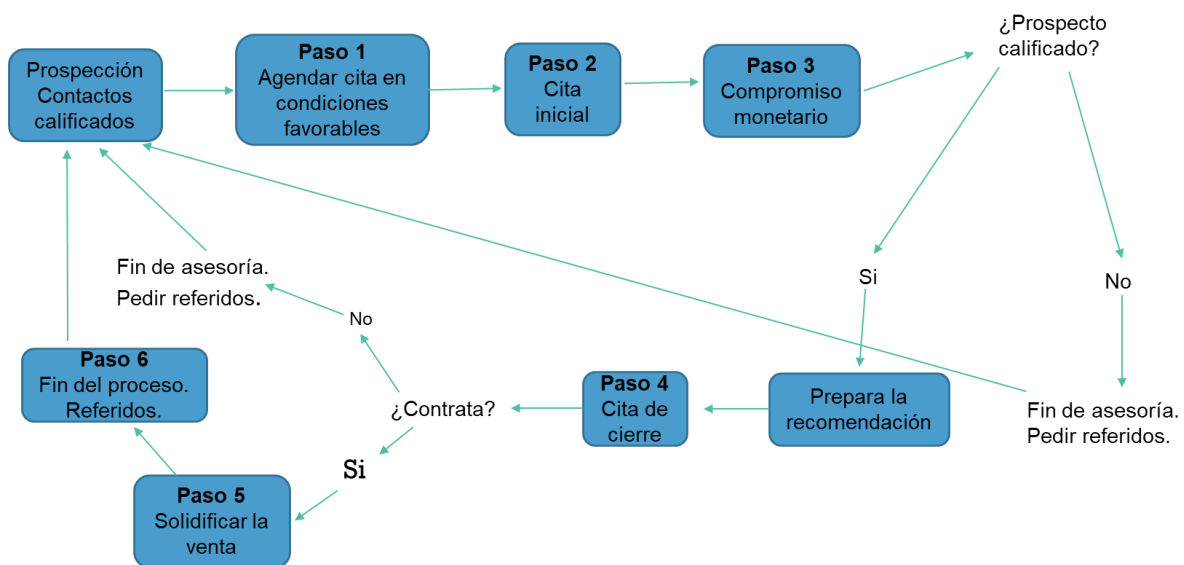


Figura 23. Proceso de venta vigente

Fuente: Elaboración propia

Prospección/ marketing

Para este caso, la palabra “marketing” se refiere a las actividades que se realizan antes de que el asesor se sienta frente a frente con un prospecto potencia. El objetivo final de marketing es acordar entrevistas cada semana con la cantidad suficiente de contactos/referidos calificados bajo condiciones favorables.

El marketing consiste principalmente en reunir nombres de contactos calificados (conocidos de manera personal, o provenientes de mercado natural) o referidos calificados (no conocidos personalmente) y hacer las llamadas telefónicas necesarias para acordar las citas. Sin embargo, también incluye seminarios, cartas de pre-abordaje, correos, y la correcta utilización y desarrollo de centros de influencia.

Un contacto o referido calificado es aquella con la que tenemos suficiente información previa de las características que buscamos para poder desarrollar nuestro trabajo. Para el caso de prospectos en seguros al menos debemos saber: nombre (nombre preferido: como le gusta que lo llamen), estado civil y edad

aproximada de los hijos, ocupación de ambos cónyuges, si es o no propietario de un negocio o en que trabaja (como medida de su poder adquisitivo), afiliaciones religiosas, cívicas o clubes, y hobbies, como, donde y cuando contactarlo. Esta es la clase de información mínima que se necesita para poder decir que se tiene un contacto calificado, de lo contrario solo se tiene un nombre y posiblemente un teléfono.

Objetivo: Construir una reserva de potenciales clientes. Organizar la información de los contactos calificados y referidos calificados.

Paso 1. Cita bajo condiciones favorables

Condiciones favorables significa que se tienen el tiempo adecuado (aprox. 40 min), que no haya interrupciones y que se encuentren presentes los que toman las decisiones. La mayoría de las veces estas citas se establecen por teléfono (Figura 24). También pueden hacerse personalmente o mediante una carta o correo con folleto profesional antes del contacto inicial.

El modelo de abordaje telefónico tiene las siguientes etapas:

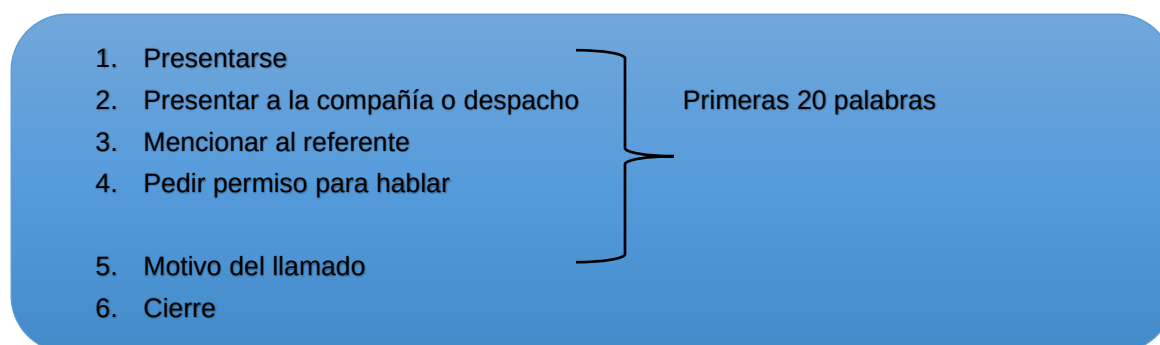


Figura 24. Estructura de acercamiento telefónico

Fuente: Elaboración propia

Objetivo: contactarse con quien toma las decisiones para establecer la hora y lugar de la cita inicial. Contar con una cantidad de tiempo adecuada, sin interrupciones ni distracciones.

Paso 2. Cita inicial

Una vez en la cita inicial de tiene preparada una presentación y una guía (Análisis de Necesidades Financieras) como apoyo para la primera reunión en la cual se debe alentar al prospecto a comunicarse con nosotros. Lograr que el prospecto exprese sus ideas y sentimientos y ayudarle a verbalizar sus necesidades y deseos, de esta manera los prospectos participan genuinamente en este proceso de venta y como asesores asistirles en la compra.

El objetivo principal de la primera cita es vendernos como asesores (imagen, primera impresión), vender a la compañía o despacho (solidez, experiencia, etc.) ayudar a reconocer la necesidad (diagnostico o preguntas estratégicas) vender el servicio (hablar de lo que hacemos) y determinar si la persona cumple con las características para considerar prospecto calificado. Es decir, constatar si dadas las circunstancias, vale la pena seguir invirtiendo tiempo en el prospecto. Calificar o descalificar.

Un prospecto calificado es una persona con la cual ya se tuvo la primera cita y: tiene al menos una necesidad y la reconoce, tiene capacidad de pago y asumió un compromiso monetario (presupuesto destinado para nuestros productos), ha respondido abiertamente y con confianza a las preguntas estratégicas, es asegurable (tiene salud), le compra al asesor (porque se desarrolló confianza y agrado mutuo).

Objetivo: Se trata de venderse, vender a la compañía o despacho, ayudar a descubrir la necesidad y vender el servicio, haciendo las preguntas correctas para descubrir hechos y sentimientos.

Paso 3. Compromiso monetario

Luego de vendernos como asesores, vender a la compañía o despacho, ayudar a reconocer la necesidad y vender el servicio, nos movemos hacia adelante si: se ha

establecido una relación de confianza y la necesidad ha sido reconocida por el prospecto. Establecer un compromiso monetario es una importante señal de acción favorable y es uno de los elementos más importantes en este proceso de ventas.

Objetivo: Reforzar el compromiso monetario con quien tomara la decisión de compra.

Preparar la recomendación

Las citas de ventas exitosas comienzan con una minuciosa preparación, mientras preparamos nuestra recomendación debemos recordar la importancia de individualizar el caso y prepara una recomendación personalizada, lo cual implica una gran responsabilidad y adoptar el punto de vista del prospecto.

Para ello es importante revisar y estudiar cuidadosamente la información recopilada en la primera reunión para determinar exactamente lo que el prospecto quiere alcanzar. La recomendación puede ser en forma impresa o en presentación y lo más simple posible.

La recomendación no produce venta alguna al menos que esté construida en función de las necesidades, deseos e intereses del prospecto.

Objetivo: Estudio y análisis de la información. Desarrollo de una recomendación personalizada.

Paso 4. Cita de cierre

Un prospecto confundido rara vez compra, por lo que la presentación debe ser sencilla y profesional. Los puntos a tratar en dicha cita básicamente son: recapitulación de la primera cita, repaso de metas y objetivos, recordar el compromiso monetario (presupuesto) explicación de la recomendación y los formularios o el proceso de contratación.

Objetivo: Hacer una presentación simple y profesional, recapitulando la cita inicial, presentación de la recomendación y cierre.

Paso 5. Solidificar la venta

La imagen profesional es quizás el activo más importante con el que se cuenta en venta de intangibles y es muy importante su capitalización haciendo un trabajo muy profesional con los clientes que ya confiaron en nosotros. Un dueño de una póliza compra solo una vez, un cliente compra varias veces.

Una persona que contrata una póliza es alguien que ya confió en nosotros por ello es muy importante consolidar la relación y mantener y aumentar dicha confianza mediante un buen servicio postventa. Le entrega de póliza, la aclaración de dudas, el servicio en caso de siniestro son algunas de las oportunidades que se tienen para reforzar la confianza del cliente.

Objetivo: Desarrollar y reforzar la relación con el cliente.

Paso 6. Recomendaciones

Un prospecto que se convierte en cliente, al proporcionarle un servicio apropiado a futuras necesidades creara un fuerte lazo entre el cliente y el asesor y al mismo tiempo permite un acercamiento y venta a sus amigos, asociados y conocidos del cliente.

Como asesores debemos ganarnos el derecho a recibir esta clase de ayuda a través de un servicio completo.

Objetivos: Obtener nombres calificados para poder iniciar de nuevo el ciclo de ventas.

5.3.4.3 Proceso de recluta, desarrollo y venta con la adición del nuevo servicio de cobertura de riesgos empresariales

En el presente apartado se describirán los cambios en los procesos de recluta, desarrollo y ventas a desempeñar para poder desarrollar el servicio propuesto.

Búsqueda y recluta de asesores

El cambio esencial a realizar en este proceso de recluta de asesores (Figura 25) consistirá en agregar una tarea más a los candidatos después de la entrevista dos, cual consistirá en realizar un “Proyecto 50” de personas conocidas que sean dueños de negocios o empresas familiares, con esta tarea podremos identificar si el candidato tiene una base de conocidos con estas características y así en su caso poder realizar un proceso de desarrollo desde un inicio enfocado a promover el Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales (SCRE) o si se retoma conforme el asesor va desarrollando su carrera y ampliando su círculo de clientes y conocidos.

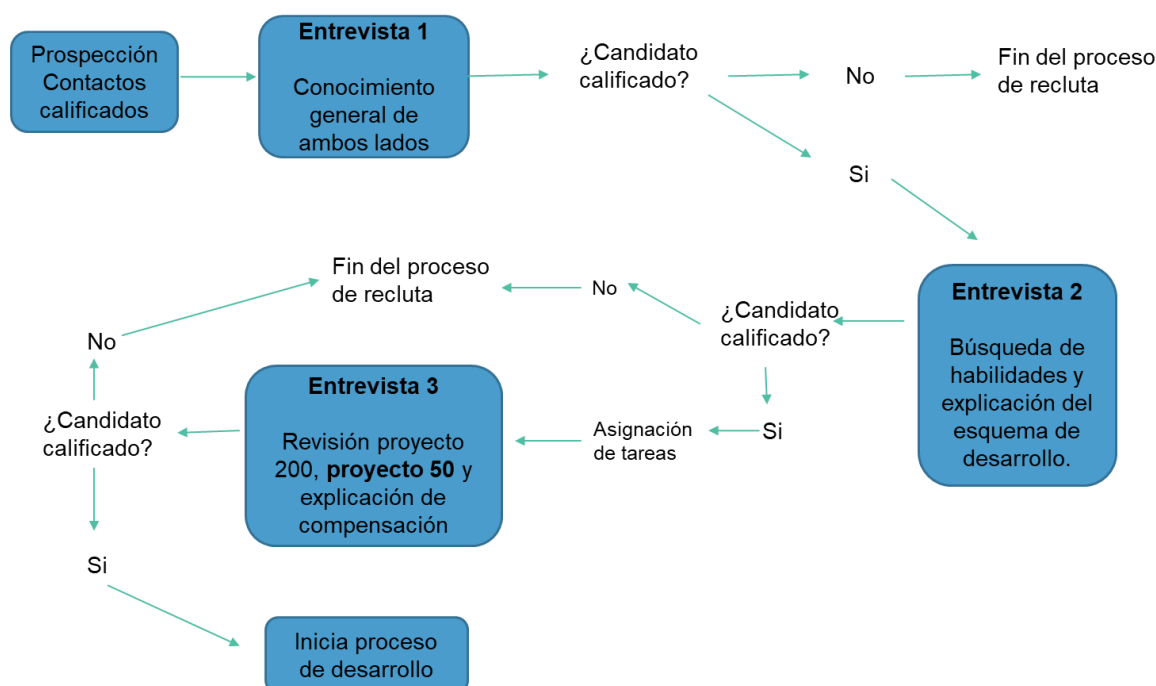


Figura 25. Proceso de recluta con el SCRE

Fuente: Elaboración propia

Para fortalecer la actividad de recluta y tener éxito en este proyecto es necesario contratar a una persona adicional la cual debe pasar por un proceso de certificación del proceso de recluta mediante certificación de guiones y acompañamiento a las tres entrevistas de selección descritas.

Proceso de desarrollo

En el proceso de desarrollo de asesores (Cuadro 6), en caso de que desde el principio se detecte que el asesor tiene mercado para desarrollar este servicio, se dará una capacitación adicional de cuatro semanas a incluirse a partir de la semana nueve del proceso vigente, agregando tres semanas a este proceso de desarrollo intensivo

Cuadro 6. Proceso de desarrollo con SCRE

Semana 9	Taller de productos de coberturas de riesgos empresariales
Semana 10	Acompañamiento a citas con empresas
Semana 11	Acompañamiento a citas con empresas
	Desarrollo de diagnósticos empresariales y recomendaciones derivado de citas de semana anterior
Semana 12	Acompañamiento a citas iniciales y citas de cierre y recomendaciones para empresas
	Desarrollo de diagnósticos empresariales y recomendaciones derivado de citas de semana anterior
	Certificación de servicios de riesgos empresariales: Diagnostico, gobernanza y seguros.

Fuente: Elaboración propia

Para realizar estas actividades de manera correcta primero se realizarán tres pruebas piloto para poder hacer ajustes a los manuales y guiones a desarrollar. Dichas pruebas serán desarrolladas de manera personal y se considera un periodo de dos meses para poder hacer esto y posteriormente implementar la capacitación correspondiente (de cuatro semanas mencionadas) con los asesores que ya se

tienen en el despacho de manera personal e ir desarrollando a la par la capacitación de los nuevos asesores conforme se van reclutando y que se identifiquen con el mercado objetivo de empresas familiares en el Proyecto 50.

Como la idea es crecer se contratará a una persona de apoyo de manera permanente para realizar las actividades de desarrollo descritas en todo el proceso y el acompañamiento a la par que se inicia con la capacitación de los asesores que ya están dentro del equipo. La capacitación de dicha persona debe ser de al menos de dos meses en campo específicamente en el Servicio de cobertura de riesgos empresariales descrito para que sea capaz de apoyar de manera efectiva en el desarrollo de estas capacidades tanto en los asesores que ya forman parte del equipo como en los que se irán reclutado.

Proceso de desarrollo de clientes

El proceso de desarrollo de clientes será un proceso continuo (Figura 26) para el servicio de riesgos empresariales, tendrá los mismos pasos que nuestro proceso actual, sin embargo, se realizarán algunos cambios dentro de dichos pasos cuando se trate de personas morales. Los cuales se describen a continuación:

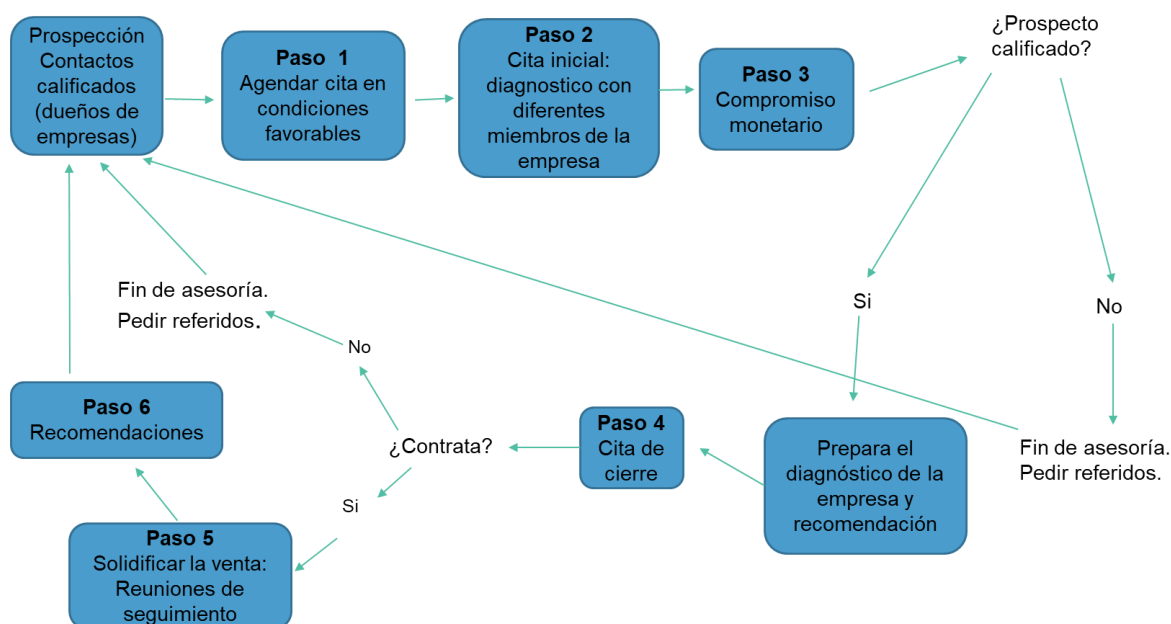


Figura 26. Proceso venta con el SCRE

Fuente Elaboración propia

Prospección

Se buscará conseguir contactos calificados para este servicio, los cuales deben ser dueños o socios de empresas familiares con los métodos ya descritos de fuentes cálidas y frías.

Paso 2. Cita inicial

Se realizará una primera cita inicial con la persona contactada, socio o dueño de empresa, en el paso uno. Sin embargo, se buscará tener una cita inicial con al menos dos de los socios o dueños de la empresa para contraponer las respuestas y realizar un mejor diagnóstico y recomendación, por lo que esto podría alargar una o dos semanas más nuestro proceso de obtención de clientes en relación con lo que se realiza actualmente.

La cita inicial estará enfocada en el obtener información sobre la empresa y sus miembros en los tres subsistemas que la conforman: empresa, familia y propiedad. Este será uno de los cambios importantes el proceso actual

Cuando se trata de personas físicas se tiene como apoyo una guía con preguntas claves, la cual será desarrollada también para personas morales, con preguntas guía enfocadas a personas morales en tres sentidos: conocimiento general del entrevistado e información general de la empresa, preguntas con enfoque a indagar sobre la gestión y administración de riesgos y por último preguntas sobre prácticas de gobernanza. Como se describe a continuación:

¿Cuánto hace que está en el negocio?

¿Quién comenzó el negocio? ¿Cuál es su valor neto?

¿A cuánta gente emplea?

¿Quién es el dueño o dueños del negocio? ¿Si hay más de un dueño en qué proporción lo son?

¿Se tiene firmado un acuerdo formal de compra- venta o de acciones?

¿Es un negocio familiar? ¿En qué proporciones?

¿Tienen usted un plan continuación de ingresos para los empleados que por invalidez no puedan trabajar?

¿Cómo manejaría su propia invalidez? ¿Qué impacto tendría su ausencia en la empresa? ¿Por cuánto tiempo y a qué nivel continuaría su propio ingreso? ¿Qué medidas ha tomado para asegurarse de que esto suceda?

¿Qué está haciendo para proveer ingresos cuando se retire? ¿Qué están haciendo los socios de la empresa?

¿Cuándo contrataría a alguien que se haga cargo de la empresa?

¿Además de usted, hay alguien más que posea habilidades tales que su ausencia perjudicaría la estabilidad del negocio?

En un diagrama identificar:

¿Cuál es el personal clave?, ¿Cuáles son sus ingresos? y ¿Qué beneficios les provee?

¿Qué otro tipo de empleados tiene?, ¿qué beneficios les provee? ¿Cómo mejoraría eso?

¿Tiene usted o alguno de sus empleados clave o socios de la empresa o familiar algún problema de salud?

(Pedir una plantilla con fechas de nacimiento, salarios, descripción de tareas y problemas de salud conocidos.)

¿Qué seguros contratados tiene actualmente para la empresa o usted? ¿Porque compro esa clase de seguros? ¿Qué formula utilizó para contratar lo que tiene? ¿Si tuviera que modificar o agregar algo a su plan actual que sería?

¿Cuál ha sido la inversión más exitosa de la empresa? ¿Qué inversiones le preocupan?

¿Qué servicios de su consultor financiero ha encontrado usted más útiles? ¿Cómo podría su consultor financiero mejorar sus servicios?

¿Cómo deduce impuestos?

¿Qué es lo más importante para usted en este momento?

¿Qué le gustaría hacer primero, segundo, tercero?

Adicionalmente se indagará sobre que prácticas de gobernanza que se tienen implementadas dentro de la empresa y a qué nivel con base en lo siguiente (Cuadro 7):

Cuadro 7. Prácticas de gobernanza

VARIABLE	
ARTICULADORA	INNOVACIÓN
Compromiso (familia-empresa)	A1. Anclaje de la familia y sus valores a la imagen y espíritu de la empresa
	A2. Determinación de mecanismos para que miembros familiares ingresen a trabajar a la empresa
	A3. Divulgación de información a la familia acerca del desempeño y evolución de la empresa

	A4. Establecimiento de horarios, responsabilidades y salarios de los miembros familiares
	A5. Establecimiento de políticas de reinversión y retiro de rendimientos
	A6. Formalización del consejo familiar y celebración regular de reuniones
Control (familia-propiedad)	B7. Entrenamiento de las nuevas generaciones para asumir el rol de propietarios responsables
	B8. Existencia de un plan de sucesión
	B9. Existencia de un testamento vinculado al plan de sucesión
	B10. Establecimiento de mecanismos para transferir y liquidar acciones
	B11. Incorporación de accionistas no familiares
	B12. Formalización de la junta de accionistas y celebración regular de reuniones
Liderazgo (empresa propiedad)	C13. Toma de decisiones compartida con la participación de diferentes miembros familiares
	C14. Inclusión de más de una generación en la toma de decisiones
	C15. Evitar dualidad de funciones, por ejemplo, CEO y presidente o miembros del consejo de administración
	C16. Incorporación de especialistas independientes al consejo de administración y en las cabezas operativas (gerentes)
	C17. Definición de perfiles laborales y procesos de selección de personal
	C18. Determinación de indicadores para monitorear desempeño, mecanismos de evaluación periódica e incentivos
	C19. Distribución de roles y responsabilidades
	C20. Control y evaluación de información financiera

Fuente: Islas et al. (2021)

Preparar el diagnóstico y las recomendaciones

Al tratarse del diagnóstico de una empresa familiar y al buscar reunirse en una cita inicial con al menos dos miembros de la empresa, el análisis de la información obtenida podría ser un poco más tardado que en el proceso de asesoría actual con enfoque a personas físicas el cual es en promedio de dos días. Para esta situación se considerará al menos el plazo de una semana para agendar la segunda reunión.

Reuniones de seguimiento

Si el prospecto decide contratar alguno de los servicios ofrecidos se agendarán reuniones de seguimiento al menos cada dos meses y se medirá el porcentaje de avance las recomendaciones hechas y se hará una retroalimentación al respecto.

5.3.4.4 Cronograma

Las actividades a desarrollar previas a la implementación del servicio descrito de acuerdo al cronograma de actividades (Figura 27) son primeramente el diseño de la guía para el diagnóstico y el diseño de las presentaciones para la cita inicial y la cita de cierre, después de dicho diseño se realizarán tres pruebas de dichos instrumentos con empresas familiares y con base en ello realizar las adecuaciones correspondientes en las tres herramientas de apoyo.

Una vez realizadas dichas actividades se procederán a la capacitación correspondiente de los asesores actuales y del desarrollador que se contratará como apoyo, posteriormente y de manera continua de capacitará a los nuevos asesores conforme se van integrando al equipo de trabajo.

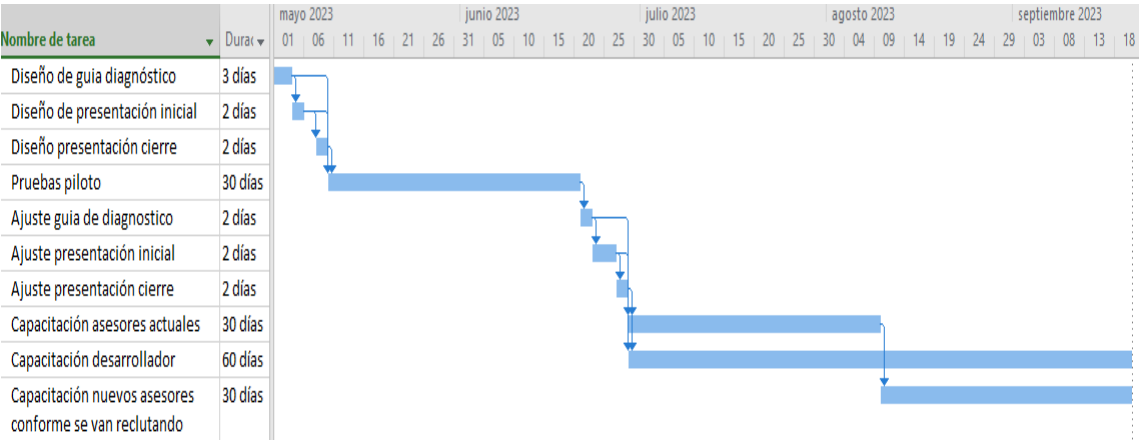


Figura 27.Cronograma de actividades para la implementación del SCRE

Fuente: Elaboración propia

5.3.4.5 Proyección de ventas

La proyección de volúmenes de venta para el año uno (Cuadro 8) se estimó considerando todos los servicios que incluye el Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales ya descrito: diagnostico, acompañamiento gobernanza y Hombre Clave, son estrategias que se agregan al portafolio de productos ya manejado en el despacho, mientras que las pólizas de Vida, Gastos Médicos y Daños son productos ya comercializados que se agregaran también al Servicio de Cobertura de Riesgos Empresariales para dar una solución más integral a las empresas familiares.

Cuadro 8. Volumen de ventas estimado del SCRE

Meses del año uno de operación (servicios vendidos)													
Servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Diagnostico		2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	26
Acompañamiento Gobernanza			1		1		1			1		1	5
Pólizas de Hombre Clave		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	16
Pólizas Vida	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	5	5	37
Pólizas Gastos Médicos	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4	24
Pólizas Daños		1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	15

Fuente: Elaboración propia

5.3.5 Análisis financiero

5.3.5.1 Presupuesto y programa de inversión

Para la implementación del Servicio de cobertura de riesgos empresariales el monto total de inversión requerida es de \$33,372.00 de pesos de los cuales el 90% corresponde a inversión diferida y 10% corresponde a capital de trabajo.

En dicha implementación no se requiere de inversión fija ya que como se describió en el apartado técnico, se trabaja con activos livianos mediante contratos mercantiles, por lo que la inversión requerida es básicamente para el diseño de las herramientas a utilizar para realizar un adecuado diagnóstico de las empresas,

aplicación de pruebas piloto para dichas herramientas y en su caso su corrección y/o mejora y la inversión para capacitación para la oferta del nuevo SCRE de los asesores que ya forman parte del despacho, todo esto corresponde a inversión diferida.

Además, se requiere de un capital de trabajo mínimo para cubrir los gastos básicos que corresponden al pago de salarios de un reclutador y un desarrollador, quienes colaboraran en hacer crecer al equipo de trabajo y capacitarlos con las herramientas necesarias para asesorar a las empresas morales.

Para poder echar a andar el SCRE se requiere de tres meses en los cuales se desarrollarán las herramientas de apoyo a utilizar, se realizarán las pruebas piloto y se comenzara con la capacitación de los asesores que actualmente forman parte del equipo de trabajo, por lo que en cuatro meses se estaría en condiciones de poder comenzar a ofrecer nuestros nuevos servicios y donde se considera el capital de trabajo necesario.

Al tratarse de una inversión mínima, no se requiere financiamiento ya que se pretende comenzar a tener ingresos desde el mes uno de operación de dicho servicio. En el cuadro 9 se desglosan los conceptos y montos requeridos para el proyecto.

Cuadro 9. Presupuesto y programa de inversiones

Concepto	Mes				Monto	Financiamiento Recursos propios
	1	2	3	4		
a) Inversión diferida					\$30,000	\$30,000
Diseño de guía de diagnóstico	\$4,000				\$4,000	\$4,000
Diseño de presentación inicial	\$3,000				\$3,000	\$3,000

Diseño de presentación cierre	\$3,000		\$3,000	\$3,000
Pruebas piloto		\$12,000	\$12,000	\$12,000
Capacitación asesores actuales y desarrollador		\$8,000	\$8,000	\$8,000
b) Capital de trabajo		\$3,372	\$3,372	\$3,372
Inversión total			\$33,372	\$33,372

Fuente: Elaboración propia

5.3.5.2 Balance proforma

Para la puesta en marcha del SCORE no se requiere inversión fija ni financiamiento debido a que la inversión diferida y capital de trabajo requerido es mínimo, el balance general refleja una situación financiera en donde se tiene un activo diferido de \$30,000 y un activo circulante de \$3,372, no se reflejan pasivos y se observa un capital de \$3,372, como se puede ver en el Cuadro 10.

Con base a la información anterior se tienen los siguientes indicadores que describen la situación financiera del proyecto en su primer año. Se tiene una solvencia inmediata y solvencia general del 100% ya que el despacho no contempla financiamiento, es decir, el apalancamiento financiero es de 0% al no tener pasivos (Cuadro 9).

En independencia financiera se tiene que el 100 % es recurso financiado por los socios de la sociedad y es la participación que tienen en relación con el valor de la sociedad, del cual 10% corresponde al capital de trabajo

Cuadro 9. Razones financieras

Solvencia general	100%
Solvencia inmediata	100%
Independencia financiera	10%

Apalancamientos financieros	0%
-----------------------------	----

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10. Balance proforma

Concepto	Monto	Concepto	Monto
ACTIVO	\$ 33,372	PASIVO	\$ -
Activo Circulante	\$ 3,372	Pasivo circulante	\$ -
Bancos	\$ 3,372		
Activo fijo	\$ -	Pasivo fijo	\$ -
Activo diferido	\$ 30,000	Pasivo diferido	\$ -
Diseño de guía de diagnóstico	\$ 4,000		
Diseño de presentación inicial	\$ 3,000		
Diseño de presentación cierre	\$ 3,000		
Pruebas piloto	\$ 12,000		
Capacitación asesores actuales y desarrollador	\$ 8,000	Capital contable	\$ 3,372

Fuente: Elaboración propia

5.3.5.3 Proyección de ingresos y egresos

Para el cálculo de ingresos se consideró la comisión promedio que el despacho gana por cada servicio vendido el cual corresponde a un 10% de un 37% de la comisión que gana el asesor, dicha comisión la pagan las aseguradoras conforme al contrato mercantil que se tiene. Para el caso del Diagnóstico y Acompañamiento en Gobernanza se consideró la comisión mínima del 10% (Cuadro 11).

Cuadro 11. Volumen de ventas y comisión

Concepto	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	110	117	123	129	129
Diagnóstico	26	28	30	32	34

Acompañamiento gobernanza	5	6	7	8	8
Pólizas de Hombre Clave	16	18	19	20	20
Pólizas Vida	37	38	39	40	40
Pólizas Gastos Médicos	24	25	26	27	27
Pólizas Daños	17	18	19	20	20
Comisión					
Diagnóstico	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
Acompañamiento Gobernanza	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800
Pólizas de Hombre Clave	\$3,497	\$3,497	\$3,497	\$3,497	\$3,497
Pólizas Vida	\$3,497	\$3,497	\$3,497	\$3,497	\$3,497
Pólizas Gastos Médicos	\$2,997	\$2,997	\$2,997	\$2,997	\$2,997
Pólizas Daños	\$999	\$999	\$999	\$999	\$999

Fuente: Elaboración propia

En el Cuadro 12, se refleja el comportamiento financiero del proyecto durante 5 años de operación, donde se desglosa el cálculo de ingresos, costos de operación, de cuya diferencia resulta la utilidad de operación, después de descontar la amortización de los activos diferidos resulta la utilidad gravable, después del pago de impuestos, se determina la utilidad de la empresa.

Cuadro 12. Proyección de ingresos y egresos

Concepto	Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Ingresos	\$288,726	\$305,511	\$318,800	\$ 332,089	\$ 332,089
Diagnóstico	\$ 13,000	\$ 14,000	\$ 15,000	\$ 16,000	\$ 17,000
Acompañamiento gobernanza	\$ 9,000	\$ 10,800	\$ 12,600	\$ 14,400	\$ 14,400
Pólizas de Hombre Clave	\$ 55,944	\$ 62,937	\$ 66,434	\$ 69,930	\$ 69,930
Pólizas Vida	\$129,371	\$132,867	\$136,364	\$ 139,860	\$ 139,860
Pólizas Gastos Médicos	\$ 71,928	\$ 74,925	\$ 77,922	\$ 80,919	\$ 80,919

Pólizas Daños	\$ 16,983	\$ 17,982	\$ 18,981	\$ 19,980	\$ 19,980
2. Costos	\$178,946	\$183,763	\$187,575	\$ 191,343	\$ 191,343
2a. Costos variables	\$ 82,946	\$ 87,763	\$ 91,575	\$ 95,343	\$ 95,343
Desarrollador	\$ 55,295	\$ 58,505	\$ 61,050	\$ 63,595	\$ 63,595
Gastos de representación	\$ 27,651	\$ 29,258	\$ 30,525	\$ 31,748	\$ 31,748
2a. Costos fijos	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000
Reclutador	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000	\$ 96,000
3. Utilidad de operación	\$109,779	\$121,748	\$131,225	\$ 140,746	\$ 140,746
4. Gastos financieros					
5. Depreciación	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500	\$ 1,500
6. Utilidad gravable	\$ 108,279	\$ 120,248	\$ 129,725	\$ 139,246	\$ 139,246
7. Pago de impuestos	\$ 37,898	\$ 42,087	\$ 45,404	\$ 48,736	\$ 48,736
8. Utilidad del proyecto	\$ 70,382	\$ 78,161	\$ 84,321	\$ 90,510	\$ 90,510
9. Amortizaciones					
10. Capacidad de pago real					
11. Utilidad de la empresa	\$ 70,382	\$ 78,161	\$ 84,321	\$ 90,510	\$ 90,510
12. Punto de equilibrio	47%	44%	42%	41%	41%

Fuente: Elaboración propia

5.3.5.4 Punto de equilibrio

En el Cuadro 9 se puede visualizar que en el primer año se requiere 47% de la capacidad de operación para alcanzar el punto de equilibrio, en el segundo año se requiere 44%, en el tercero de un 42% y a partir del cuarto un 41%, es decir, ni perder ni ganar.

5.3.6 Evaluación de rentabilidad y sensibilidad

5.3.6.1 Flujo de efectivo de la empresa

En la evaluación de la empresa con un horizonte de 5 años se tiene una inversión de \$30,000 con recursos propios y capital de trabajo por \$ 3,372 pesos. A partir de la ejecución del proyecto en el primer año se tiene una utilidad de \$67,010 como se aprecia en el Cuadro 13.

Cuadro 13. Evaluación privada de la empresa

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad de la empresa CON	0	\$70,382	\$78,161	\$84,321	\$90,510	\$90,510
Utilidad de la empresa SIN	0	0	0	0	0	0
Otros beneficios						
Incremento de capital de trabajo recursos propios		\$3,372				
Recuperación del capital de trabajo						\$3,372
Inversiones con recursos propios	\$30,000					
Recuperación del valor residual						0
Flujo de efectivo de la empresa	-\$30,000	\$67,010	\$78,161	\$84,321	\$90,510	\$93,881

Fuente: Elaboración propia

5.3.6.2 Cálculo de indicadores

a) Valor Actual Neto (VAN) Durante la vida del proyecto (5 años), a una tasa de descuento o de actualización del 11.25% (tasa de referencia vigente) se obtendrá una utilidad de la empresa de \$241,622 pesos.

b) Relación Beneficio Costo (R B/C) = 9.13 de la empresa. Durante la vida útil del proyecto a una tasa de descuento del 11.25 %, por cada peso invertido se tendrá 8.13 pesos de beneficios para la empresa. Esto se puede explicar debido a que la inversión es muy baja, ya que como se detalló en la ingeniería del proyecto, se trabaja con activos livianos.

c) Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Durante la vida útil del proyecto, se recupera la inversión y se obtiene una rentabilidad promedio de 236 % para la empresa, es decir, corresponde a la rentabilidad del dinero propio del despacho invertido en el proyecto. Lo que significa que se acepta el proyecto ya que la TIR es mayor a la tasa de descuento o actualización que es del 11.25 %.

5.3.6.3 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad tiene como finalidad mostrar la resistencia del proyecto ante dos eventos:

a) Disminución de los ingresos

El proyecto es capaz de soportar hasta un 65% de los ingresos proyectados por la venta del SCRE, una disminución mayor a este porcentaje provocaría pérdidas para el despacho (Cuadro 14).

Cuadro 14. Análisis de sensibilidad del proyecto mediante escenarios de disminución de ingresos

Indicadores	Valores	Escenarios							
		0.95	0.90	0.85	0.80	0.75	0.70	0.65	0.60
VAN de la empresa	\$241,622	\$208,039	\$174,456	\$140,873	\$107,289	\$73,706	\$40,123	\$6,539	-\$27,044
TIR de la empresa	236%	205%	175%	144%	114%	83%	52%	18%	-23%
B/C de la empresa	9.14	8.01	6.88	5.74	4.61	3.48	2.35	1.22	0.09

Fuente: Elaboración propia

b) Aumento en los costos

El proyecto es capaz de soportar un aumento en los costos hasta de un 60%, si aumentan más de ese porcentaje provocaría pérdidas para el despacho (Cuadro 15).

Cuadro 15. Análisis de sensibilidad del proyecto mediante escenarios de aumento de costos

Indicadores	Valores	Escenarios						
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7
VAN de la empresa	\$241,622	\$201,731	\$161,840	\$121,949	\$82,057	\$42,166	\$2,275	-\$37,617
TIR de la empresa	236%	199%	161%	125%	88%	51%	14%	-33%
B/C de la empresa	9.14	7.79	6.45	5.11	3.76	2.42	1.08	-0.27

Fuente: Elaboración propia

5.4 Dictamen

Con la implementación del Servicios de Cobertura de Riesgos Empresariales en el despacho que actualmente se tiene, se busca incrementar la rentabilidad y ampliar el portafolio de servicios, aprovechando la oportunidad de mercado que se tiene en las empresas familiares actualmente desatendidas por el despacho y ayudar con esto en su fortalecimiento y consolidación en el corto, mediano y largo plazo.

La evaluación de la rentabilidad del proyecto arroja indicadores financieros que justifican su implementación pues tanto el VAN, la TIR y la Relación B/C son favorables al presentar valores de \$241,622, 236% y 9.13 respectivamente.

Referente al análisis de sensibilidad, se aprecia que el proyecto puede soportar una disminución de hasta el 65% de los ingresos proyectados para no tener pérdidas y un aumento máximo del 60% en sus costos. Esto se debe a que la inversión requerida es mínima ya que se trabaja con activos livianos, siendo esto algo positivo para el proyecto ya que se trata de una demanda a desarrollar y se tiene buen margen para que el proyecto no genere pérdidas. Por todo lo anterior, se recomienda la implementación del proyecto.

6 Conclusiones

La baja adopción de estrategias de protección en México, especialmente en las empresas, está relacionada con la escasa asesoría personalizada que se tiene hacia las mismas, limitando la toma de decisiones informada sobre la contratación y el alcance de los seguros, por lo que es importante mejorar la educación financiera en México para que las personas y empresas comprendan la importancia de los seguros y cómo funcionan.

La oferta de seguros empresariales, se da con pocas variaciones en la oferta disponible y con poca información accesible para la toma de decisiones, por lo que es importante trabajar en mejorar el acceso personalizado para las empresas de dicha información.

La baja adopción de seguros debido a la falta de información personalizada representa una oportunidad de crecimiento para la industria de seguros en México, por ello se propone la creación de un Despacho con cobertura de riesgos empresariales ya descrito, que aborde la problemática particular de cada empresa mediante asesorías personalizadas. Dicho proyecto presenta indicadores de rentabilidad favorables de acuerdo a sus análisis.

7 Limitaciones del proyecto

La principal limitación de este proyecto consiste en que no se ha establecido un sistema de seguimiento y control para monitorear el desempeño del proyecto una vez que esté en marcha.

Por otro lado, se tienen suposiciones utilizadas en la evaluación financiera como tasas de interés, de inflación y crecimiento de mercado, además, debido a que el mercado objetivo se trata de una demanda a desarrollar, el crecimiento proyectado podría resultar incorrecto y afectar la precisión de las proyecciones presentadas.

8 Literatura citada

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>

Banco de Información Económica (2018). INEGI. Consultado el 28/04/2022, <https://www.inegi.org.mx>

Bitterle, J. (2023). The Comprehensive guide to succession planning. ESDI. Consultado el 20/07/2023. Disponible en <https://www.edsi.com>

Brandenburguer, A. M., & Harborne, W. S. (1996). Valued-based business strategy. Harvard Bussines School.

Castells, M. (1997). La empresa ed. EL PAÍS: el periódico global. Consultado el 13/09/2023. Disponible en <https://elpais.com>

Chandler, A. D. (2003). Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise.

Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento y Gestión , (8).

De Manuele, C. (2023). The use of insurance for business succession planning. BT strategies. Consultado el 28/07/2023. Disponible en <http://www.bt.com.au>

Diccionario de la Lengua Española (2014). Madrid: Real Academia Española. Edicion 23. Colsultado el 17/09/2023. Disponible en: <https://dle.rae.es>

Diccionario WEBSTER (2023). Merriam-Webster. Consultado el 17/09/2023. Disponible en: <https://www.merriam-webster.com>

Edward, J. (2023). Should life insurance be in your business succession plan?. Broker Check. Consultado el 28/06/2023 disponible en: <https://www.edwardjones.com>

Encuesta nacional de inclusión financiera (2021). INEGI. Consultado el 13/02/2023. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx>

Islas-Moreno, A., Muñoz-Rodríguez, M., Santoyo-Cortés, V.H., Martinez-Gonzalez, E.G., & Aguilar. -Gallegos, N. (2021). The role of conflict in the adoption of governance practices in family businesses. *Journal of Family Business Management*. DOI 10.1108/JFBM-03-2021-0019

Kim, C. W., & Mauborgne, R. A. (2015). *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* (Revised ed. ed.). Harvard Business Review Press.

Ley del impuesto sobre la renta (2013). Última reforma (2021). *Diario Oficial de la Federación*. Consultado el 20 de abril del 2021. Disponible en <http://diputados.gob.mx>.

Martinez, A. (2020) Menos del 20% de las empresas Mexicanas cuenta con un seguro: AMIS. *La razón online*. Consultado el 21/05/2023. <https://www.razon.com.mx>

Muñoz Rodríguez, M. (2010). Identificación de problemas y oportunidades en las redes de valor agroalimentarias. In J. Aguilar-Ávila, J. R. Altamirano-Cárdenas, M. Roberto-Rendón, & V. H. Santoyo-Cortés (Eds.), *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural* (pp. 103–168). CIESTAAM.

Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Coopetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. In *Strategy & Leadership* (Vol. 25, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/eb054655>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*, 1st edition.

Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia?. *Harvard Business Review*.

Puig Castan, A. (2016). Empresa familiar: proceso de sucesión y plan de sucesión. Cuadernos prácticos de empresa familiar, (4) 2016.

Rivers, W. (2019). Business succession planning. Family Business Institute. Consultado el 24/05/2022. Disponible en: <https://www.familybusinessinstitute.com>

Sánchez Ruiz, J. D. (2019). Desarrollo de un nuevo modelo de negocio innovador mediante la Estrategia del Océano Azul. Universitat Politècnica de València. <http://hdl.handle.net/10251/135958>

Sanzo, P. (2020). ¿Cómo crear un nuevo modelo de negocio o reformular nuestro modelo de negocio ya existente?: La matriz ERIC. Azento consulting. Consultado el 18/09/2023. Disponible en: <http://www.azentoconsulting.com>

Trevinyo, R.N. (2010). Empresas familiares. Visión Latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad. Pearson educación.

Vazquez Romero, M. C. (2021). Estrategia y plan de negocios para una empresa de capacitación en línea del sector agroalimentario. CIESTAAM-UACH.