



87
2. Ecu
FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.

85/435

MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
APLICADO A UNA EMPRESA CORREDORA
DE SEGUROS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

Espinosa Desigaud Yolanda
García Valdés Rosina

Director del Seminario:

L. A. Raúl Nuñez Mora

México, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

PARTE I	MARCO TEORICO	Pág.
1. ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACION		
1.1	ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION-----	1
1.2	CONCEPTOS SOBRE ADMINISTRACION-----	8
1.3	PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU IMPORTANCIA EN LA -- AUDITORIA ADMINISTRATIVA-----	10
2. GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA		
2.1	ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA-----	14
2.2	CONCEPTOS SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA-----	15
2.3	IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN -- LAS EMPRESAS-----	17
3. EL SEGURO EN MEXICO		
3.1	ANTECEDENTES E HISTORIA-----	18
3.2	MARCO LEGAL-----	22
3.3	GLOSARIO DE TERMINOS-----	30
3.4	DIVISION DE LOS SEGUROS-----	34
4.	CARACTERISTICAS DE UN CORREDOR DE SEGUROS-----	55

PARTE II DISEÑO Y FORMULACION DE UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA A DESARROLLAR EN UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS.

1.	PRESENTACION DE ALGUNOS MODELOS ACTUALES DE -- AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	
1.1	WILLIAM P. LEONARD-----	57
1.2	JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA-----	62
1.3	DIAGNOSTICO POR FUNCIONES-----	68
2.	MODELO PROPUESTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA--	74

PARTE III APLICACION DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA BROCKMAN Y SCHUH, AGENTE DE SEGUROS, -- S.A. DE C.V.

1.	PLANEACION	
1.1	INVESTIGACION PRELIMINAR-----	80
1.2	DETECCION DE POSIBLES DEFICIENCIAS-----	96
1.3	DETERMINACION DEL ALCANCE LA AUDITORIA EN -- CUANTO A SU EXTENSION Y PROFUNDIDAD-----	97
1.4	DETERMINACION DE RECURSOS HUMANOS-----	98
1.5	ELABORACION DE CARTA CONVENIO-----	99
2.	EJECUCION	
2.1	ELABORACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINIS- TRATIVA-----	102

	Pág.
2.2 DISEÑO DE HERRAMIENTAS-----	103
2.3 ELABORACION DEL PATRON IDEAL DE COMPARACION-	127
2.4 OBTENCION DE INFORMACION-----	129
2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION-----	130
2.6 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION-----	157
3. PRESENTACION DEL INFORME Y RECOMENDACIONES--	158
ANEXOS -----	176
CONCLUSIONES -----	182
BIBLIOGRAFIA-----	185

INTRODUCCION

México, país que ha sufrido transformaciones en todos los ordenes, ha alcanzado su potencial de desarrollo a través de la evolución -- histórica del país, si bien es cierto que ha tenido crecimientos -- saludables en algunas actividades de repercusión económica, también lo es que existe debilidad y retraso en la evolución de otras.

La administración en este proceso de desarrollo ha llegado a ser -- una de las herramientas científicas que ha coadyuvado al crecimiento económico estratégico del país.

Las empresas mexicanas, partes inherentes, activas y necesarias de este crecimiento, han estado conscientes de la utilidad que les --- aporta este necesario instrumento y han optado por utilizarle, ya - que con su conjunto sistemático de reglas han logrado máxima efi--- ciencia y productividad en las formas de manejo de sus estructuras- orgánicas y sociales. La administración ha creado a su vez, un medio llamado "Proceso Administrativo", el cual ha facilitado agrupar las funciones de los administradores y con éste llegar al mejor logro de los objetivos.

Esta herramienta que tiende a unir la administración sistemática, - ha permitido ser un útil instrumento para el análisis y comprensión de los problemas empresariales.

La administración ha adquirido un auge notable, ya sea por su utili- zación, su adecuada funcionalidad o aprovechamiento en todas las -- áreas de la organización; por tanto ha exigido y motivado tanto a - los empresarios como a los estudiosos y profesionales de este am--- plio campo, a crear nuevas técnicas y herramientas que permitan es- pecializar a la administración en sí y permitirle a su vez aplica--- ción y utilidad en general.

Como producto de la administración moderna surge una nueva herramienta llamada "Auditoría Administrativa", la cual permite revisar y evaluar los recursos técnicos, materiales y humanos de una organización con el propósito de ayudar a detectar fallas y proponer -- soluciones que coadyuven a lograr una mayor eficiencia en la organización.

Así pues al considerar lo importante que es el revisar y evaluar -- administrativamente a una entidad empresarial, nos condujo a llevar a cabo una investigación útil y práctica.

Dentro de este contexto por y gracias a la auditoría, las empresas -- en México pueden tener mejores controles y mayores previsiones que contribuirán a su sano crecimiento ya que les permite:

- Conocer de manera más completa los sistemas administrativos de la organización.

- Obtener información completa y veraz acerca de la actuación de -- quienes dirigen la organización y así corroborar el cumplimiento de los objetivos implantados.

A su vez exige:

- Detectar fallas mediante análisis detallados del área a estudiar.

Por tanto al considerar y contemplar los atributos y gran importancia que genera la auditoría administrativa, tanto para el desenvolvimiento empresarial mexicano y por ende el bienestar económico del país, nos impulsó a desarrollar este documento el cual se espera -- sea una contribución de uso práctico y objetivo.

La meta de nuestra investigación consiste, en demostrar que afecti-

vamente la aplicación de la auditoría administrativa en las empresas es de gran utilidad y confiabilidad; para poder demostrar lo anterior fué necesario escoger una organización con reconocimiento y que a la vez tuviera la capacidad y confianza de poder facilitar la documentación suficiente para realizar el estudio.

Brockman y Schuh, Agente de Seguros, S.A. de C. V., con más de 30 años y con un reconocimiento preponderante en el ramo fué la organización que se prestó, interés y motivó a que se aplicara esta investigación.

La investigación se encuentra estructurada en tres partes; las dos primeras que propiamente dicho tienen carácter de teóricas y la tercera que presenta la aplicación de un modelo de auditoría administrativa a un caso práctico.

Es menester enfatizar que la ordenación de los conceptos incluidos en el modelo que presentamos es una intención de aportación y mejoramiento para la administración en general.

MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

APLICADO A UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS

- 1. ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACION.**
- 1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.**
- 1.2 CONCEPTOS SOBRE ADMINISTRACION.**
- 1:3 PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU IMPORTANCIA EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.**

1. ASPECTOS GENERALES DE ADMINISTRACION

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

La administración ha llegado a ser en nuestros tiempos determinante en el proceso de desarrollo de nuestro país; se ha convertido en el núcleo central, tanto de las actividades nacionales como en las actividades personales del individuo.

La administración nace con el hombre, y en el transcurso del tiempo diversos autores han contribuido con sus aportaciones a su difusión y desarrollo.

Según las aseveraciones de James Mellaart en su libro "Earliest Civilizations of the near east" (1), el punto de partida de la administración se da en la última edad glacial, con fecha alrededor de 1000 a 900 a. de J.C., época primitiva del hombre en donde se realizaban actividades que constituyan ya una manifestación de organización (caza de mamuts, pesca y recolección de frutas). Más sin embargo, dichas actividades comenzaron a crecer, y por ende, a necesitar de métodos elementales para mejorar los negocios comunes o rutinarios de la tribu o grupo.

A medida que esos pequeños grupos crecieron, y la civilización se desplegó, los "Administradores" también crecieron y se desarrollaron, llegando a ser Sacerdotes, Reyes, Ministros y acumulando riqueza y poder en sus sociedades.

En los pueblos de la antigüedad como Egipto, China, Grecia y Roma, se encuentran vestigios de la aplicación de la administración.

En Egipto (de 1000 a 525 a. de J.C.) la administración se manifiesta

(1) James Mellaart, Earliest Civilizations of the Near East (London Thames and Hudson, 1965) pág. 11

ta en sus construcciones; al observar la planeación administrativa de cuantas piedras, de que tamaño y de donde serían extraídas para la construcción de sus pirámides, requirieron de la práctica de lo que ahora se le conoce como "Planificación a largo plazo".

Utilizando el trabajo organizado, los egipcios fueron capaces de -- completar tareas que nos dejan sorprendidos y que se reflejan esencialmente en un contexto administrativo, como son sus escritos, el estudio de su gobierno, etc.

En China aproximadamente en el año de 1100 a. de J.C., los antiguos escritos muestran que los chinos establecieron principios administrativos en su forma de gobernar, y ya desde entonces utilizaban -- términos administrativos como la organización, cooperación y procedimientos para mejorar la eficiencia y varias técnicas de control, haciendo énfasis también en la especialización de los artesanos.

En Grecia, resaltaba la capacidad para administrar las operaciones -- en compañías comerciales. En esta civilización se encuentra el -- origen del método científico.

Los griegos establecieron el principio de que la producción máxima -- es alcanzada mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados.

Sócrates resalta la importancia de la colocación del hombre en el -- puesto adecuado.

En Roma, en el año de 284 (a. de J.C.) se instituyeron sistemas de -- organización en el que se ponía énfasis la delegación sucesiva de -- autoridad, nacido de la necesidad de un imperio muy extenso que requería de una autoridad descentralizada como una forma más efectiva -- va de organizar y controlar su imperio.

Con la caída del Imperio Romano surge el período medieval el cual - sirve como puente entre la antigüedad y la edad del renacimiento. El período medieval estuvo organizado con una estructura feudal en la que el hombre avanzó en su pensamiento acerca de la organización y administración.

Durante esta época no se escribió ningún libro concerniente a conceptos de administración, solo se encuentran evidencias administrativas.

En el año 900 ALFARABI escribió sobre la administración de un Reino o Estado.

En 1100 GHAZALI escribió un libro de consejos para los reyes.

En 1494 LUCAS PACIOLI publicó un tratado describiendo el sistema -- contable de la partida doble; técnicamente la metodología contable sugerida por éste es aplicable en la actualidad en la mayoría de -- las prácticas contables.

Posteriormente en el período comprendido entre 1790 y 1830, se marca un cambio importante: La Revolución Industrial, en la que surge entre otras cosas, la sustitución de la fuerza muscular en el trabajo, por la fuerza de la máquina; esto trae consigo repercusiones tanto en la industria, como en el aspecto social, económico, intelectual, técnico y político.

Surgen así, las primeras organizaciones manufactureras bajo la modalidad de: Centralizadas y Descentralizadas, así como también nuevas máquinas y modificaciones en el proceso de la producción. Todos éstos cambios van marcando las directrices hacia la acumulación de la riqueza concentrada en pequeños grupos, creando enormes poderes que regían el poder a su voluntad.

Las condiciones sociales que se generaron hicieron que este pequeño grupo que había acumulado el capital, requiriera optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la tremenda carrera de lucro que se había iniciado.

Surge entonces la época científicista, como una necesidad de explicar científicamente los procesos y problemas que ocurrían en las organizaciones, a través de un método.

Taylor se dió cuenta que los obreros gastaban mucho tiempo en hacer su trabajo, no tenían incentivos, y por lo tanto no rendían lo mismo.

Sus indagaciones comprendieron desde la determinación de los distintos instrumentos que debían usar los operarios de acuerdo con un trabajo, hasta el cronometraje de sus movimientos y el tiempo que deberían dedicar al trabajo, con el objeto de optimizar el esfuerzo humano.

Taylor se convierte así en un estudioso del ser humano como máquina.

Algunas de sus aportaciones son: El estudio de tiempos y movimientos, el cual consiste principalmente en reducir movimientos innecesarios y rendir más. Habla sobre la selección de obreros, responsabilidad compartida y colaboración en la Administración.

Otro representante del científicismo es Henry Fayol (1841-1925). Se percató que el manejo de las organizaciones podría llegar a tener una tecnificación y establecer de la misma manera principios que la tornaran más eficiente y menos empírica e improvisada.

Así nacen sus 14 principios:

- División del trabajo.

- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.
- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés particular al general.
- Remuneración de personal.
- Centralización.
- Jerarquía.
- Orden.
- Equidad.
- Estabilidad del personal.
- Iniciativa.
- Unión de personal o espíritu de grupo.

Otra aportación fué la determinación de las áreas funcionales:

- Operaciones técnicas.
- Operaciones comerciales.
- Operaciones financieras.
- Operaciones de seguridad.
- Operaciones de contabilidad.
- Operaciones de administración.

Su proceso administrativo:

- Previsión.
- Organización.
- Dirección.
- Coordinación.

Habla también sobre la enseñanza de la administración a todos los niveles y de la universalidad de la administración.

Posteriormente surge la escuela Humano Relacionista, fundamentada principalmente en la psicología y la filosofía.

Esta escuela busca principalmente una función social, a través de la integración de los individuos dentro de un grupo en su empresa, así como una identificación con el propio trabajo, para evitar conflictos y aumentar la eficiencia en la organización.

Su principal representante fué Elton Mayo (1927), quien resalta la importancia de los grupos informales dentro de las organizaciones.

También toma en cuenta las condiciones físicas del lugar en donde se realiza el trabajo, ve a la comunicación como el principal elemento que tiene la dirección para elevar el nivel de la productividad de los trabajadores y evitar descontento y conflictos dentro de la empresa.

Resalta la importancia de la psicología y la fisiología en el trabajo, como factores importantes para mejorar la situación del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.

Elton Mayo realiza sus estudios con un enfoque hacia las relaciones humanas principalmente, tomando en cuenta la situación del ser humano en su trabajo.

Otra corriente que surge en la administración es la llamada Estructuralista. Esta se diferencia básicamente de las anteriores en cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la empresa con el sistema social que lo rodea. Se basa principalmente en el estudio de la estructura de la organización.

Sus principales representantes son:

Max Weber (1864 a 1920), quien aporta su concepto de burocracia, -- así como su modelo ideal, realiza una clasificación de la autoridad:

- Legal.
- Carismática.
- Tradicional.

Y por último aporta su concepto de autoridad.

Chester Barnard (1886 - 1961).

Entre sus aportaciones resalta su concepto de autoridad y la aceptación de la misma.

Renate Mayntz.

Habla principalmente sobre la estructura de autoridad y presenta -- una tipología para las organizaciones: Jerárquicas, democráticas - y técnicas; así como de la estructura de la organización y comunicación.

Paralela al desarrollo de la corriente estructuralista, nace en Estados Unidos una nueva escuela denominada "Neo-Humano-Relacionista". Considera aspectos fundamentales de la corriente de Elton Mayo y -- aporta la actualización de las diversas teorías de las relaciones - humanas dentro de la empresa.

Su principal representante fué Douglas Mc. Gregor (1906-1964) quien se da a conocer principalmente por sus famosas teorías "X" y "Y".

En la actualidad se presentan situaciones de trabajo en las que se reflejan los estudios a profundidad que realizaron estas escuelas y que han servido como base para los estudios que han realizado posteriormente autores mexicanos como Reyes Ponce, Arias Galicia, Fernández Arena, etc.

Una vez tratados los puntos más relevantes a nuestra consideración acerca de los antecedentes procederemos en la parte siguiente a dar algunas definiciones sobre administración.

1.2 CONCEPTOS SOBRE ADMINISTRACION

DEFINICION ETIMOLOGICA:

"La palabra "ADMINISTRACION", se forma del prefijo "ad", hacia, y-- de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister" vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del - sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de - "magister" de "magis", comparativo de superioridad y de "ter".

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad --el que ordena o dirige a otros en una función--, "minis- ter" expresa precisamente lo contrario: Subordinación u obedien- cia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. (1)".

Definiciones de "ADMINISTRACION" por diversos teóricos en la mate- ria:

Agustín Reyes Ponce: "La administración, es el conjunto sistemáti- co de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de --- estructura y manejar un organismo social".

Frederick W. Taylor: "El objetivo principal de la administración - ha de asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la de cada uno de sus empleados".

(1) Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas. Teoría y ---- Práctica. Primera parte (Editorial LIMUSA, 1979) Pags.15,16.

Posteriormente surge la escuela Humano Relacionista, fundamentada - principalmente en la psicología y la filosofía.

Esta escuela busca principalmente una función social, a través de la integración de los individuos dentro de un grupo en su empresa, así como una identificación con el propio trabajo, para evitar conflictos y aumentar la eficiencia en la organización.

Su principal representante fué Elton Mayo (1927), quien resalta la importancia de los grupos informales dentro de las organizaciones.

También toma en cuenta las condiciones físicas del lugar en donde se realiza el trabajo; ve a la comunicación como el principal elemento que tiene la dirección para elevar el nivel de la productividad de los trabajadores y evitar descontento y conflictos dentro de la empresa.

Resalta la importancia de la psicología y la fisiología en el trabajo, como factores importantes para mejorar la situación del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.

Elton Mayo realiza sus estudios con un enfoque hacia las relaciones humanas principalmente, tomando en cuenta la situación del ser humano en su trabajo.

Otra corriente que surge en la administración es la llamada Estructuralista. Esta se diferencia básicamente de las anteriores en --- cuanto al análisis que realiza sobre las relaciones de la empresa - con el sistema social que lo rodea. Se basa principalmente en el - estudio de la estructura de la organización.

Sus principales representantes son:

Henry Fayol: "Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar - y controlar las técnicas comerciales, financieras y de seguridad que son afines a la empresa".

George Terry: "Administrar es lograr un objetivo predeterminado, --- mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de pro-- cesos",

1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU IMPORTANCIA EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Como se menciona en las definiciones anteriores:

La administración trata de crear un medio que facilite el logro de - los objetivos, para lo cual ha sido necesario agrupar las funciones- de los administradores, a esta agrupación es a lo que le llamamos -- "Proceso administrativo", cabe señalar que las funciones tienden a - unirse, por ser la administración sistemática y no una serie de debe res que se realizan en secuencia.

El proceso administrativo es una herramienta útil para el análisis - y comprensión de los fenómenos.

Desde Henry Fayol hasta la actualidad se han presentado diversos --- criterios, para agrupar los elementos de la administración, esto es- debido a que la clasificación es un poco arbitraria y más que nada - con fines de estudio.

El proceso administrativo que nosotros utilizaremos consta de las - siguientes etapas:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

La auditoría administrativa evalúa el desarrollo de las diversas etapas que integran el proceso administrativo; a continuación se hace una breve descripción de cada una de éstas.

PLANEACION

La planeación constituye el punto de partida en la administración, y es la etapa en la cual el administrador ve hacia el futuro resolviendo que objetivos buscará, cuando se realizarán y en que forma, esto es, fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse.

La auditoría administrativa realizará una revisión y evaluación de los planes, analizando de estos elementos que los integran, los cuales se mencionan a continuación:

- Pronósticos.
- Objetivos.
- Políticas.
- Programas y presupuestos.

ORGANIZACION

Según William P. Leonard "La Organización es el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, coordinando sus esfuerzos individuales, para el logro armonioso de los objetivos predeterminados" de lo anterior podemos decir que en la etapa de organización se agrupan las actividades y que cada grupo tendrá a una persona con la autoridad necesaria para supervisarlo así como el grupo tendrá responsabilidades específicas encaminadas al logro de los objetivos.

La labor de la auditoría administrativa en la etapa de la organización será la de efectuar una revisión de las funciones, descomponiéndolas en subfunciones y actividades que las forman, para así poder emitir un juicio sobre si hay una adecuada distribución de las

cargas de trabajo en cada puesto, y una jerarquización de autoridad.

Para efectuar la revisión de las funciones el auditor administrativo se basará en los siguientes instrumentos.

- Análisis de puestos.
- Manuales de organización.
- Organigramas.
- Diagramas de flujo de operaciones.
- Diagramas de flujo de formas.
- Manuales de procedimientos.
- Etc.

DIRECCION

Dirigir significa mandar y coordinar, mandar es emitir ordenes definidas y publicar instrucciones. Coordinar es señalar la pauta a seguir para llevar a cabo las ordenes e instrucciones recibidas.

El objetivo de la dirección es el de dirigir a sus subordinados con efectividad, basándose en la motivación, la comunicación y el liderazgo, teniendo como meta tanto el logro de los objetivos de la organización como los individuales, cumpliéndose así el principio de "La coordinación de intereses" según Reyes Ponce:

"El logro del fin común se hará más fácil, cuando mejor se logre -- coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel".

La auditoría administrativa estudiará y evaluará las relaciones -- humanas y la comunicación, y el como los directores desarrollan la función de dirección.

El auditor deberá observar:

- Las cualidades y características de la dirección.
- El tipo de dirección ejercida.
- La imagen y opinión del director ante sus subordinados.
- Los sistemas y canales de comunicación utilizados.

No es fácil evaluar a la Dirección ya que intervienen múltiples variables que hacen esta función extraordinariamente compleja para -- objeto de análisis, como lo es el factor humano, del cual no se conoce lo suficiente y no se tiene control.

CONTROL

Koontz y O'Donnell nos dice: "La función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos se están llevando a cabo".

En síntesis controlar es comprobar que lo que se planea se esté --- llevando a cabo, y si no es así, hacer las correcciones necesarias (retroalimentación).

La auditoría administrativa analizará y evaluará las etapas del proceso de control que según Reyes Ponce son las siguientes:

- Establecimiento de los medios de control.
- Operaciones de recolección y concentración de datos.
- Interpretación y valorización de los datos de los resultados.
- Utilización de los resultados.

Después de haber analizado el proceso anterior el auditor corroborará si se encontraron desviaciones y si se están tomando las medidas correctivas necesarias.

- 2. GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- 2.1 ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- 2.2 CONCEPTOS SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- 2.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS

2. GENERALIDADES SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

2.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Dentro del ámbito de las organizaciones, la base de la subsistencia depende principalmente de los recursos materiales, técnicos y humanos así como su ímpetu por mantenerlos y tratar de aumentarlos para lograr su mismo crecimiento y el beneficio de quienes dependen de ellas.

Durante muchos años la auditoría financiera satisfacía las necesidades del examen de documentos y registros contables de las organizaciones, más sin embargo este examen se limitaba a revisar únicamente los recursos materiales que abarcaban dicha auditoría.

La administración fué adquiriendo un auge notable en cuanto a la utilización de la adecuada funcionalidad y aprovechamiento en todas las áreas de la organización. Esto determinó el surgimiento de una nueva herramienta que permitiera la evaluación de los recursos técnicos y humanos además de los materiales evaluados por la auditoría financiera.

Así nace la auditoría administrativa como una amplia herramienta de evaluación de todas las actividades administrativas que se dan dentro de la organización.

La organización se evalúa a través de tres enfoques:

- Areas funcionales.
- Estructura administrativa.
- Actividad administrativa o proceso administrativo.

Entendiendo por enfoque al conjunto de aspectos homogéneos a estudiar para la evaluación de la administración.

A continuación se enuncian algunos conceptos sobre auditoría administrativa de diversos autores que ayudarán a su mayor comprensión y conocimiento.

2.2 CONCEPTOS SOBRE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

WILLIAM P. LEONARD:

"La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

INSTITUTO AMERICANO DE LA ADMINISTRACION:

"Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la administración".

ANALISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MEXICO:

"Una definición concisa de investigación industrial la enunciaría -- como un "Análisis de potencialidad de la productividad". En la práctica se trata de incrementar la eficiencia de operación ya sea en una empresa o en una rama industrial".

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA:

"Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales con base en los niveles jerárquicos - de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".

EDWARD F. NORBECK:

"La auditoría administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la generación un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos".

VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y JORGE HERNANDEZ FUENTES:

"Evalúa la administración de la empresa tomando en cuenta los problemas o fallas detectadas y proponiendo alternativas de solución o mejoras".

En base a estas definiciones nosotras concluimos que:

La auditoría administrativa es una herramienta de la administración moderna cuya finalidad es la revisión y evaluación de todos los factores que integran un organismo social, mediante una metodología de investigación, con el propósito de ayudar a la dirección a detectar fallas, y proponer soluciones que ayuden a lograr una mayor eficiencia en su estructura administrativa.

2.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS.

Una vez entendida la función principal de la Auditoría Administrativa, es menester resaltar la importancia que tiene su aplicación y desarrollo dentro del ámbito de la administración moderna.

En la actualidad, las organizaciones se desarrollan rápidamente debido al avance de la tecnología, por esto la demanda de bienes que requiere, obliga a las organizaciones a desarrollarse progresivamente al crecimiento. Por consiguiente el número de sus actividades es mayor y es importante poder conocer la situación general de la organización para saber si su administración es adecuada o deficiente, y determinar las posibles causas que podrían llevar a la organización al fracaso.

Con la aplicación de la Auditoría Administrativa se protege a la organización, ya que ésta nos ayuda a detectar fallas y encontrar sus posibles soluciones, mediante el análisis detallado de cada uno de sus departamentos o bien de toda la organización.

En la actualidad la Auditoría Administrativa representa un papel importante, ya que sin ella, no se podrían conocer las causas que provocan las deficiencias en la organización, así como la solución de éstas.

De la misma manera es importante para los dueños de las organizaciones, ya que obtienen información completa acerca de la actuación de quienes dirigen sus empresas conociendo hasta que grado se han obtenido los objetivos de las mismas.

También es importante para el personal administrativo, conocer cual ha sido el resultado de sus labores y como poder mejorarlas.

- 3. EL SEGURO EN MEXICO**
- 3.1 ANTECEDENTES E HISTORIA**
- 3.2 MARCO LEGAL**
- 3.3 GLOSARIO DE TERMINOS**
- 3.4 DIVISION DE LOS SEGUROS**

3.1. ANTECEDENTES E HISTORIA

Desde tiempos muy remotos el hombre como ser inteligente reconoció los peligros que lo amenazaban y trató de enfrentarse a ellos. Para proteger el fruto de su trabajo o patrimonio, buscó y encontró remedios que fueron la base de lo que hoy conocemos como Seguros.

Se encontraron escritos egipcios de los años 4,500 a. de J.C. sobre la descripción de una caja de ayuda mutua constituida por los trabajadores que contruyeron las pirámides de Egipto.

En Grecia y en Roma existieron asociaciones que protegían a sus miembros contra diversos siniestros, por ejemplo en Roma el culto a los muertos y el respeto por los ritos funerarios tan acentuado dió lugar a asociaciones aseguradoras, las Collegia Tenuiorum, que garantizaban a sus miembros mediante aportes convenidos previamente, los gastos mortuorios y las erogaciones necesarias para el pago de los ritos religiosos.

En el Derecho Romano encontramos las primeras leyes que reglamentaban, lo que durante siglos se llamó "Préstamo a la Gruesa", remoto antepasado del seguro mortuorio.

Las primeras tablas de mortalidad de que se tiene noticia son romanas, elaboradas por el Pretor Domicio Ulpiano. Aunque estas tablas tenían la finalidad de grabar con impuestos fiscales las herencias que se hacían en vida del propietario cedente y de garantizar sub--sistencias a los herederos, pueden considerarse un antecedente virtual del Seguro.

Sin embargo, no fué sino hasta el siglo XVII cuando la actividad --aseguradora asumió verdaderas características propias. Fué en In--

glaterra, en el café de Edward Lloyd donde se iniciaron las operaciones de Seguros, casi todas relacionadas con el Comercio y Transporte Marítimo en forma organizada.

No existe registro que pueda hacer pensar, que Lloyd's era mejor -- que otros cafés, pero tenía la ventaja de estar cerca del Río Támesis, lo que atraía al patrocinio de los hombres interesados y relacionados con las actividades marítimas. Entre ellos había mercantes que estaban dispuestos a aceptar seguros de barcos y de su carga.

La práctica era que los individuos(suscriptores), firmaban sus nombres al pie del texto de las pólizas de seguros, para garantizar la ventura comercial, sobre una base personal.

El Lloyd's Coffe House vino a ser reconocido generalmente como un lugar ideal para las personas que operaban sus negocios informalmente. A medida que pasó el tiempo vino a reconocerse como un lugar en el cual las personas que deseaban asegurarse encontraban a los suscriptores y Edward Lloyd descubrió que con tal reputación se iba adquiriendo una costumbre que él mismo había fomentado.

Cuando murió Lloyd en 1713, no tenía idea del prestigio internacional que un día iba a tener su nombre.

Actualmente Lloyd's es una sociedad incorporada por una Ley emitida por el parlamento en 1871, cuyos miembros se conocen como miembros-suscriptores de Lloyd's y que se dedican a llevar a cabo seguros -- por su propia cuenta y riesgo.

Las primeras compañías aseguradoras mexicanas se fundaron en el siglo XIX y tuvieron una vida efímera, aunque comenzaron con capitales considerables. La primera compañía de seguros fué fundada en

México en 1789, en el Puerto de Veracruz, y aunque solo cubría riesgos marítimos contaba con un capital de \$230,000.00. Esta cantidad fué aportada inicialmente por comerciantes interesados en recuperar lo que de alguna forma perdían en mercancías que transportaban entre España y México.

Varios años después en 1802, también en el Puerto de Veracruz, nace otra compañía llamada, Nueva España, con un capital de \$400,000.00-- su propósito era el mismo que la anterior.

La primera ley sobre compañías de seguros data de 1893. Exigía un depósito de \$10,000.00 como garantía para operar, pero establecía -- que a partir del segundo año, este depósito se aumentaría de acuerdo con los seguros que la compañía tuviera en vigor. La finalidad de esta ley era más fiscal que de protección al público.

El seguro de vida era practicado por dos compañías de seguros: La Mexicana, establecida en la capital en 1877, y la Fraternal, fundada en 1890, las dos tuvieron una vida corta, debido a errores de -- cálculo y de administración.

El 18 de mayo de 1897 surgió la primera empresa que subsiste hasta la fecha, la Compañía General de Seguros "Anglo Mexicana, S.A." que se dedicó a cubrir riesgos causados por transporte marítimo, incendio y riesgos diversos.

En el ramo de "vida", las compañías más antiguas son: "La Nacional" fundada en 1901 y la "Latinoamericana" en 1906 ambas en actividad -- hoy en día.

Para 1910, el volúmen de operaciones ya era alto, y el Gobierno -- decidió actuar en forma más directa en la vigilancia de las empresas de seguro, para lo cual el 25 de mayo promulgó la primera ley que --

reglamentaba su organización.

Anteriormente solamente existían disposiciones legales como los Códigos de Comercio en 1884 y 1889 y la Ley sobre Compañías de Seguros de 1893 que tenían un carácter más bien de vigilancia fiscal y no de protección a los asegurados.

Esta ley no pudo cumplirse como se había promulgado, debido a que entre 1910 y 1920 se da la Revolución Mexicana, y por tal razón los seguros continuaron operando como si la ley no existiera hasta 1920.

Una vez iniciada la recuperación, el gobierno volvió a interesarse en la reglamentación y vigilancia de los seguros, y en 1926 se expiden nuevas leyes que especificaban que las pólizas fueran exclusivamente extendidas por empresas establecidas en México (no necesariamente con capital mexicano).

El 26 de agosto de 1935 se marca una nueva etapa del "Seguro Mexicano" como una institución perfeccionada y bien definida, al sobrevivir la expedición de las leyes fundamentales promulgadas por el Gral. Lázaro Cárdenas: la "Ley General de Instituciones de Seguros" y la "Ley sobre el Contrato de Seguros".

Complementariamente se creó la Comisión Nacional de Seguros, la cual en 1970 se fusiona con la Comisión Nacional Bancaria, surgiendo así la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, organismo que opera como representante y contralor del Estado, vigilando la interpretación correcta de las prescripciones contenidas en la ley.

Otro de los organismos importantes dentro del campo del seguro en México, es la Asociación Mexicana de Seguros (A.M.I.S.), que principió siendo la Asociación Mexicana de Representantes de Compañías de

Seguros de Incendio; posteriormente se conformó como una Asociación de Compañías de Seguros de Daños y, a partir del primero de agosto de 1946, adquirió la denominación con la que actualmente se le conoce. Su objeto fundamental es el de promover el desarrollo firme y sano de las instituciones de seguros y sus finalidades abarcan aspectos de carácter técnico, promocional, interno y externo.

3.2 MARCO LEGAL

Las insituciones de seguros se rigen básicamente por la "Ley General de Instituciones de Seguros", "Reglamento de Agentes de Seguros" y la "Ley sobre el Contrato de Seguros".

Analizando el artículo 10. de la Ley del Contrato de Seguro, encontramos que la empresa de seguros existe primeramente para la prestación de un servicio, mediante la retribución correspondiente, para asumir riesgos ajenos a cambio del pago de la prima respectiva.

Por otro lado, como institución constituida se encuentra ampliamente explicada en la Ley General de Instituciones de Seguros:

"Para organizarse y funcionar como Institución de Seguros, se requiere la concesión otorgada por el Gobierno Federal, que otorga la S.H.C.P., con la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros", según determina el Art. 50. de la misma Ley, de donde inferimos que su existencia como establecimiento depende de la concesión otorgada por el Estado, para explotación de las operaciones y funciones determinadas por la propia Ley en su Art. 34.

Al respecto, el artículo anterior determina que las instituciones de seguros solo podrán realizar las siguientes operaciones:

1.- Practicar las operaciones de seguros y reaseguros a que se refiere la concesión que exige la ley.

Estas operaciones a su vez se encuentran descritas en el Art. 7o. y son:

- a) Operaciones de vida.
- b) Operaciones de accidentes y enfermedades.
- c) Operaciones de daños, que a su vez se dividen en los ramos de:

- I.- Responsabilidad Civil.
- II.- Marítimo y transporte.
- III.- Incendio.
- IV.- Automóviles.
- V.- Diversos.
- VI.- Los especiales que declare la Secretaría de Hacienda y --
Crédito Público.

2.- Constituir e invertir las reservas previstas en la Ley.

3.- Administrar las sumas que por concepto de dividendos e indemnizaciones les confíen los asegurados a sus beneficiarios.

4.- Administrar las reservas para fondos de pensiones o jubilaciones del personal, complementarias a las que establece la Ley de Seguro Social y primas de antigüedad.

5.- Administrar las reservas retenidas a instituciones del país y - del extranjero, correspondientes a las operaciones de reaseguro que hayan cedido.

6.- Dar en administración a las instituciones cedentes, del país o del extranjero, las reservas constituidas por primas retenidas co--

correspondientes a operaciones de reaseguro.

7.- Constituir depósitos en instituciones de crédito y en bancos del extranjero en los términos de la ley.

8.- Efectuar inversiones en el extranjero por las reservas técnicas o en cumplimiento de otros requisitos necesarios, correspondientes a operaciones practicadas fuera del país.

9.- Recibir títulos en descuento o redescuento a instituciones y organizaciones auxiliares de crédito y a fondos permanentes de fomento económico destinados en fideicomisos por el Gobierno Federal en Instituciones Nacionales de Crédito.

10.- Otorgar préstamos y créditos.

11.- Operar con valores en los términos de las disposiciones de la ley y de la del Mercado de Valores.

12.- Operar con documentos mercantiles por cuenta propia, para la realización de su objeto social.

13.- Adquirir, construir y administrar viviendas de interés social o inmuebles urbanos de productos regulares.

14.- Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto social.

15.- Efectuar, en los términos que señale la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, las operaciones análogas y conexas que aquélla autorice.

Como elementos de organización, las instituciones de seguros deberán constituirse como Sociedades Anónimas de Capital Fijo, aplicándose las disposiciones relativas de la Ley General de Sociedades Mercantiles, en lo que no esté previsto en la Ley, según determina el artículo 29 del ordenamiento invocado. Cabe señalar que tanto el capital mínimo como la escritura constitutiva y cualquier modificación a la misma serán determinados o autorizados en su caso, -- por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Resumiendo, podemos definir a la Institución de Seguros como la empresa o establecimiento constituida y organizada de acuerdo a la -- ley para practicar operaciones de seguro y conexas de crédito.

En relación a los agentes de seguros según el Artículo 23 de la Ley General de Instituciones de Seguros se consideran las personas físicas o morales que intervengan en la contratación de seguros mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones, y en el asesoramiento para celebrarlos, conservarlos o modificarlos, según la mejor -- conveniencia de los contratantes.

Para el ejercicio de la actividad de Agentes de Seguros, se requerirá autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, -- quien la otorgará o negará discrecionalmente y que podrá revocar, -- previa audiencia de la parte interesada, en los términos del reglamento respectivo. Las autorizaciones serán para una o varias operaciones o ramos, tendrán el carácter de transferibles y podrán --- otorgarse a las siguientes personas cuando satisfagan los requisitos que se establezcan en el reglamento.

a) Personas físicas vinculadas a las instituciones de seguros por -- una relación de trabajo, para desarrollar esta actividad.

b) Personas físicas que se dediquen a esta actividad con base en --
contratos mercantiles.

c) Personas morales que se constituyan para operar en esta activi--
dad.

Las actividades que realicen los agentes de seguros se sujetarán a
las disposiciones de esta Ley y del Reglamento respectivo, a las --
orientaciones de política general que en materia Aseguradora señale
la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la inspección y ---
vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Los agentes de seguros deberán reunir los requisitos que exija el -
reglamento respectivo pero en ningún caso podrá autorizarse a per--
sonas que por su posición o por cualquier circunstancia puedan ejer
cer coacción para contratar seguros.

Para el establecimiento, cambio de ubicación y clausura de oficinas,
los agentes requerirán autorización previa de la Comisión Nacional
Bancaria y de Seguros.

En el Artículo 24 de la misma Ley nos dice que:

Los agentes de seguros deberán informar a quien pretenda contratar-
un seguro, sobre el alcance real de su cobertura y forma de conser-
varla o darla por terminada.

Proporcionarán a la institución de seguros la información auténtica
que sea de su conocimiento relativa al riesgo cuya cobertura se ---
proponga, a fin de que la misma se pueda formar juicio sobre sus --
características y fijar conforme a las normas respectivas las con--
diciones y primas adecuadas. En el ejercicio de sus actividades --

deberán apegarse a las tarifas, pólizas, endosos, planes de seguros y demás circunstancias técnicas aprobadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Los agentes de seguros no podrán intervenir en la contratación de los seguros que determine el reglamento respectivo, cuando su intervención pueda implicar situaciones de coacción o falta de las prácticas profesionales generalmente aceptadas en el desarrollo de la actividad.

Los agentes de seguros no proporcionarán datos falsos de las instituciones de seguros, ni detrimentos o adversos en cualquier forma para las mismas.

En el Artículo 3o. del Reglamento de Agentes de Seguros se señala - que:

Para ser agente de seguros persona física, que pretenda dedicarse a esta actividad ya sea vinculado a las instituciones de seguros -- por una relación de trabajo o con base en contratos mercantiles, se requerirá:

- I.- Ser Mexicano por nacimiento o naturalización o, en caso de -- ser extranjero, contar con la documentación que acredite que puede legalmente ejercer en el país esta actividad.
- II.- Ser mayor de edad y,
- III.- Demostrar ante la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, que se cuenta con la capacidad técnica necesaria para el ejercicio de - la actividad.

Para este último efecto, la Comisión podrá practicar exámenes a los interesados, o bien, aceptar los certificados que expidan los institutos o escuelas de formación profesional en seguros, cuyos planes-

hayan sido aprobadas por el propio organismo.

La citada Comisión podrá comprobar en cualquier tiempo, en la forma que estime pertinente, al desarrollo de los planes de estudios que haya autorizado y un representante suyo asistirá y sancionará los exámenes de reconocimiento que el instituto o escuela practique a sus alumnos para otorgar el certificado correspondiente.

Para ser agente de seguros, en el caso de personas morales que se constituyan para operar en esta actividad, se requerirá según el Artículo 4o. del mismo reglamento:

I.- Constituirse como sociedad anónima organizada con arreglo a la Ley General de Sociedades Mercantiles y a las siguientes reglas:

- a) Tendrán por objeto las actividades a que se refiere el Artículo 23 de la Ley General de Instituciones de Seguro, las necesarias para su realización y las que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorice por considerar que son compatibles, análogas y conexas a las que le sean propias.
- b) La denominación irá seguida de la palabra "agente de seguros".
- c) Deberán tener íntegramente pagado el capital mínimo que determine la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, mediante disposiciones de carácter general, las que podrán referirse a diferentes tipos de sociedad clasificadas según las operaciones o ramos para las que estén autorizadas, su ubicación, volumen de operaciones u otros criterios.
- d) Deberán establecer en sus estatutos sociales que:

- 1.- Sus acciones serán nominativas y solo podrán transmitirse previa autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros;
 - 2.- En ningún momento podrán participar en su capital social-directamente o a través de interpósita persona, agentes de seguros, personas físicas que no reúnan los requisitos señalados en la fracción I del Artículo anterior, ni personas morales;
 - 3.- El capital social deberá estar suscrito, cuando menos en un 75% por personas que reúnan los requisitos a que se -- refiere el Artículo anterior y siempre que no se encuen-- tren en los supuestos previstos por el Artículo 5o. de -- este reglamento y,
 - 4.- El número de sus administradores no será inferior a tres- y actuarán constituidos en consejo de administración.
- II.- Cuando menos la mitad, más uno de los miembros del consejo de- administración y cualquier persona que funja como director o - apoderado para intervenir en el asesoramiento y contratación - de seguros, deberán satisfacer los requisitos señalados en el- Artículo 4o. anterior y siempre que no se encuentren en los -- supuestos previstos por el Artículo 5o. de este reglamento.

La persona que se integre como socio a una persona moral agente de seguros o actúe como administrador, director o apoderado -- para intervenir en el asesoramiento y contratación de seguros, no podrá tener autorización para ejercer la actividad como --- agente persona física y, en su caso, deberá renunciar a la que le hubiere otorgado la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros podrá en todo tiempo acordar que se proceda a la remoción o suspensión de los miembros del consejo de administración, comisarios, directores, -gerentes, y de los funcionarios que puedan obligar con su forma a la sociedad, cuando considere que tales designaciones no corresponden a personas con suficiente calidad moral o técnica para la adecuada administración y vigilancia de la sociedad y,

III.-Sus estatutos y sus reformas, serán sometidos, previamente a su calificación judicial, a la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

3.3 GLOSARIO DE TERMINOS

A continuación presentaremos algunas definiciones de los términos que se emplean con mayor frecuencia en el ámbito de los seguros.

SEGURO.- "Es el sistema que permite preveer las consecuencias económicas de los hechos futuros e inciertos, cuya realización preocupa al asegurado, anulando totalmente sus efectos o remediándolos en gran medida".

"Es un mecanismo de transferencia de riesgo; sirve para transferir algunas pérdidas del asegurado al asegurador".

"El seguro es la tranquilidad de saber que nos estamos protegiendo de daños que pueden manifestarse en un futuro próximo o lejano".

ASEGURADO.- Se le llama a la persona física o moral que contrata el seguro, por encontrarse su persona o sus bienes expuestos a riesgos.

ASEGURADOR.- Denominada también Compañía o Institución de Seguros, y es la persona jurídica que constituida de acuerdo a lo dispuesto en las leyes correspondientes, se dedica a asumir riesgos ajenos.

RIESGO.- Probabilidad de ocurrencia de un acontecimiento que ha de presentarse en tiempo indeterminado, cuyo resultado puede ser de pérdida o ganancia.

POLIZA.- Documento básico del contrato de seguro, donde se hacen constar las normas que en forma general o particular regulan las relaciones contractuales entre las partes que intervienen en la firma del contrato. Solo cuando ha sido emitido y aceptado, por ambas partes, se puede decir que han nacido los derechos y obligaciones que del mismo se deriven.

SUMA ASEGURADA.- Valor que el asegurado atribuye a sus bienes al momento en que se contrata una póliza, representa la responsabilidad máxima para la compañía Aseguradora en caso de realizarse el riesgo amparado.

COBERTURA.- El compromiso aceptado por la Compañía Aseguradora de hacerse cargo de las consecuencias económicas, de la realización del riesgo amparado.

PRIMA.- Aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la institución aseguradora por transferirle el riesgo. Representa el valor actual del riesgo futuro, medido de acuerdo a la experiencia de siniestralidad de un determinado riesgo.

ENDOSO.- Son cláusulas accesorias al documento principal que se van agregando para modificar algunos aspectos del contrato.

ENDOSO DE COBERTURA.- Aumento en la protección de los bienes contra más riesgos.

SINIESTRO.- Es la manifestación concreta del riesgo previsto por la póliza, que produce daños en los bienes del asegurado, dando origen a la obligación del asegurador de indemnizar por los mismos.

INDEMNIZACION.- Importe que está obligada a pagar contractualmente la compañía aseguradora, cuando se presenta el siniestro, siendo la obligación que corresponde al asegurador por la percepción de la prima.

DEDUCIBLE.- Cantidad que queda a cargo del asegurado por cada reclamación de indemnización que presente a la compañía, al dañarse sus bienes durante un siniestro, quedando estipulada en la carátula de la póliza.

COASEGURO.- Participación directa de dos o más instituciones de seguros en la protección del asegurado.

REASEGURO.- Al contrato mediante el cual, una compañía cede parte de la responsabilidad a otra, por exceder el límite de retención legal o representar un riesgo superior a lo normal.

LIMITE DE RETENCION LEGAL.- Con el objeto de proteger los intereses de la aseguradora, garantizar las indemnizaciones y evitar que peligre la solidez de las instituciones de seguros, por asumir demasiadas y elevadas responsabilidades, la ley sobre el contrato de seguro, fija límites de responsabilidad por cada compañía, en cada riesgo.

VALOR DE REPOSICION.- Significa la suma que exigiría la construcción, adquisición, instalación o reparación, en caso de bienes inmuebles, de igual clase, calidad, tamaño o capacidad de producción que los bienes asegurados, sin considerar reducción alguna por apreciación física.

VALOR REAL.- Será el valor de reposición de los bienes muebles o inmuebles, menos el importe de la depreciación correspondiente.

DEPRECIACION.- Demérito o baja de valor por uso, deterioro o transcurso del tiempo.

3.4 DIVISION DEL SEGURO

D
I
V
I
S
I
O
N

D
E

L
O
S

S
E
G
U
R
O
S

E
N

M
E
X
I

DAÑOS

VIDA
INDIVIDUAL

INCENDIO:

COBERTURAS ADICIONALES

PERDIDAS DE UTILIDAD

TRANSPORTES:DIVERSOS:AUTOMOVILES:RESPONSABILIDAD CIVIL:COBERTURAS BASICAS:COBERTURAS ADICIONALES:COBERTURAS ESPECIFICAS:COBERTURAS ESPECIALES:

- INCENDIO Y RAYO
- EXPLOSION
- HURACAN Y GRANIZO
- HUELGAS Y ALBOROTOS POPULARES
- TERREMOTO Y ERUPCION VOLCANICA

- GASTOS FIJOS
- GANANCIAS BRUTAS

- MARITIMO
- TERRESTRE, AEREO O AMBAS CLASES
- POLIZA ABIERTA A DECLARACION
- POLIZA ESPECIFICA POR VIAJE
- SEGURO DE BUQUES
- SEGURO DE CASCOS DE AVIONES

- ROBO CON VIOLENCIA EN DOMICILIO
- ROBO CON VIOLENCIA DE MERCANCIAS
- DINERO Y VALORES
- ROTURA DE MAQUINARIA
- PERDIDA DE BENEFICIO POR ROTURA DE MAQUINARIA
- CALDERAS
- MONTAJE DE MAQUINARIA
- EQUIPO DE CONTRATISTAS
- EQUIPO ELECTRONICO

- COBERTURA AMPLIA
- COBERTURA LIMITADA

- PRODUCTOS

- PROTECCION CAPITALIZABLE
- PROTECCION VITALICIA
- PROTECCION TEMPORAL

- TRIPLE INDEMNIZACION
- EXENCION POR INVALIDEZ
- RENTA POR INVALIDEZ
- PAGO ANTICIPADO POR INVALIDEZ
- COBERTURA CONYUGAL
- INDEMNIZACION ADICIONAL POR CANCER
- RENTA TEMPORAL POR INVALIDEZ

- PROTECCION DECRECIENTE
- RENTA MENSUAL
- PROTECCION RENOVABLE Y CONVERTIBLE
- PROTECCION PROVISIONAL

- SEGURO MANCOMINADO (2 PERSONAS CON NEGOCIO COMUN)
- SEGURO PARA MENORES (PARA NIÑOS)

ACCIDENTES

Y

ENFERMEDADES

- 1 SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES
- 2 SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES A CORTO PLAZO
- 3 SEGURO COLECTIVO CONTRA ACCIDENTES- PERSONALES
- 4 SEGURO COLECTIVO CONTRA ACCIDENTES- PERSONALES A CORTO PLAZO
- 5 SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES EN VIAJE
- 6 SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES EN VIAJE A CORTO PLAZO
- 7 SEGURO COLECTIVO CONTRA ACCIDENTES- PERSONALES EN VIAJE
- 8 SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES DE TRANSITO
- 9 SEGURO COLECTIVO CONTRA ACCIDENTES- ESCOLARES

CUBRE:

- a) MUERTE ACCIDENTAL
- b) PERDIDAS ORGANICAS
- c) INDEMNIZACION DIARIA:
INCAPACIDAD DIARIA O-
TOTAL
- d) REEMBOLSO DE GASTOS -
MEDICOS

GASTOS MEDICOS MAYORES:

- a) COBERTURA AMPLIA
- b) COBERTURA LIMITADA

La protección que ofrece el seguro se puede enfocar a las personas o a los bienes, de ahí que la Ley General de Instituciones de Seguros de - la siguiente división:

DAÑOS

VIDA, ACCIDENTES Y ENFERMEDADES.

DAÑOS

La finalidad de la operación de daños es la de disminuir las pérdidas económicas que se tendrían al sufrir u ocasionar daños en los bienes.

La operación de daños se ha sub-dividido como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO DE SEGURO DE DAÑOSS
E
G
U
R
O

D
E

D
A
Ñ
O
S

- INCENDIO	COBERTURA LIMITADA	<u>INCENDIO Y RAYO</u> <u>EXPLOSION</u> <u>HURACAN Y GRANIZO</u> <u>HUELGAS Y ALBOROTOS POPULARES</u> <u>TERREMOTO Y ERUPCION VOLCANICA</u>
		PERDIDA DE UTILIDAD
		<u>GASTOS FIJOS</u>
		<u>GANANCIAS BRUTAS</u>
- TRANSPORTES		<u>MARITIMO</u> <u>TERRESTRE, AEREO O AMBAS CLASES</u> <u>POLIZA ABIERTA A DECLARACION</u> <u>POLIZA ESPECIFICA POR VIAJE</u> <u>SEGURO DE BUQUES</u> <u>SEGURO DE CASCOS DE AVIONES</u>
- DIVERSOS		<u>ROBO CON VIOLENCIA EN DOMICILIO</u> <u>ROBO CON VIOLENCIA DE MERCANCIAS</u> <u>DINERO Y VALORES</u> <u>ROTURA DE MAQUINARIA</u> <u>PERDIDA DE BENEFICIO POR ROTURA DE MAQUINARIA</u> <u>CALDERAS</u> <u>MONTAJE DE MAQUINARIA</u> <u>EQUIPO DE CONTRATISTAS</u> <u>EQUIPO ELECTRONICO</u>
- AUTOMOVILES		<u>COBERTURA AMPLIA</u> <u>COBERTURA LIMITADA</u>
REPOSABILIDAD CIVIL		<u>PRODUCTOS</u>

INCENDIO

Todos los materiales pueden ser dañados por el fuego, siendo necesario protegerse contra la presencia de un incendio, el ramo de incendio comprende una serie de coberturas de ciertos peligros relacionados con éste.

INCENDIO Y RAYO

Cubre los daños materiales causados directamente a cualquier tipo de edificios, contenidos e instalaciones auxiliares por incendio o por rayo como por maniobras de extinción de incendios.

EXPLOSION

Cubre los daños materiales causados a los bienes directamente por explosión, ya sea que la explosión ocurra dentro o fuera del predio asegurado.

HURACAN Y GRANIZO

Cubre los daños materiales causados directamente a los bienes del asegurado por granizo, ciclón, huracán o vientos tempestuosos.

HUELGAS, ALBOROTOS POPULARES, CONMOCION CIVIL, VANDALISMO Y DAÑOS - POR PERSONAS MAL INTENCIONADAS.

Cubre los daños materiales causados directamente por huelguistas o personas que tomen parte en paros, disturbios de carácter obrero, motines o alborotos populares; o por personas mal intencionadas en la realización de tales actos; o bien ocasionados por las medidas de represión de los mismos, tomadas por las autoridades.

TERREMOTO O ERUPCION VOLCANICA

Cubre los daños materiales causados por terremoto o erupción volcánica.

PERDIDA DE UTILIDADGASTOS FIJOS

Cubre las utilidades netas que la empresa dejase de percibir y los gastos fijos que necesariamente se tengan que seguir erogando a consecuencia de la paralización de las actividades originadas por cualquiera de los riesgos cubiertos en la póliza de incendio y coberturas adicionales con excepción de la de terremoto o erupción volcánica.

GANANCIAS BRUTAS

Cubre las ganancias brutas que la empresa dejare de percibir a consecuencia de la paralización de las actividades originadas por cualquiera de los riesgos cubiertos en la póliza de incendio y/o rayo y coberturas adicionales, con excepción de la de terremoto y erupción volcánica.

TRANSPORTES

En cualquier medio de transporte es común que surjan imprevistos -- que puedan dañar mercancías que se están transportando por lo que es conveniente estar asegurado por si se presenta una contingencia.

MARITIMO

Cubre los daños materiales causados por incendio, rayo y explosión,

varadura, hundimiento, colisión del barco, la pérdida de bultos por entero caídos al mar durante las maniobras de carga, transbordo o -descarga.

TERRESTRE, AEREO O AMBAS CLASES

Cubre daños materiales causados a los bienes por incendio, rayo o -explosión o por caída de aviones, autoignición, volcadura o desca--rrilamiento del vehículo u otro medio empleado, incluyendo hundi---miento o rotura de puente.

POLIZA ABIERTA O DECLARACION

Esta póliza se otorga con vigencia abierta a empresas que regular--mente transportan mercancías, ya sean de importación, exportación o locales. Así todos los embarques quedan cubiertos con o sin aviso--previo a la compañía, pero comprometiéndose el asegurado a reportar mensualmente todos y cada uno de ellos.

POLIZA ESPECIFICA POR VIAJE

Cubre la mercancía en un solo viaje o embarque siendo la duración -de este seguro desde que los bienes quedan a cargo de sus portado--res para el transporte, y termina hasta su descarga en los muelles--o punto de destino.

SEGURO DE BUQUES

Cubre el casco, jarcia, aparejos, avío, equipo, provisiones, grúas, -molinetes, aparatos de tensión de gobiernos y de alumbrado eléctric--co, botes y otras pertenencias, así como también: Calderas, maqui--naria, equipo de refrigeración y aislamiento y todo cuanto con ----ellos esté relacionado.

SEGURO DE CASCOS DE AVIONES

Cubre el aeroplano contra todo riesgo de pérdida o daño físico, ya sea que se encuentre o no en vuelo al ocurrir el siniestro.

DIVERSOSROBO CON VIOLENCIA EN DOMICILIO

Cubre las pérdidas de bienes o daños materiales a los bienes muebles e inmuebles que sufran a consecuencia de un robo o intento de éste en el cual se perciban huellas visibles de violencia del exterior al interior del local asegurado.

ROBO CON VIOLENCIA DE MERCANCIAS

Cubre cualquier tipo de mercancías que se encuentren dentro del local asegurado, así como la pérdida de bienes o los daños materiales a bienes muebles o inmuebles que sufran a consecuencia de un robo o intento de éste en el cual se perciban huellas visibles de violencia, del exterior al interior del local asegurado.

DINERO Y VALORES

Cubre el dinero efectivo en metálico o billetes de banco valores u otros documentos negociables propiedad del asegurado que tenga bajo su custodia o responsabilidad, mientras se encuentren:

- a) Dentro de las cajas fuertes o bóvedas instaladas en sus oficinas.
- b) En cajas registradoras o colectoras o en poder de sus cajeros, pagadores o de cualquier otro empleado o funcionario dentro de las propias oficinas.
- c) En poder de sus cajeros, pagadores, cobradores o de cualquier --

otro empleado o funcionario.

ROTURA DE MAQUINARIA

Cubre cualquier tipo de maquinaria mientras que esté en operación, mantenimiento, reparación o fuera de operación, en cualquier parte dentro del predio del asegurado.

Así como los riesgos por:

- Impericia, descuido o sabotaje del personal del asegurado o de -- extraños.
- La acción directa de la energía eléctrica como resultado de cortos circuitos, arcos voltáticos y otros efectos similares, así como el daño material por la acción indirecta de electricidades atmosféricas.
- Errores en diseño, defectos de construcción, fundición y uso de -- materiales defectuosos.
- Defectos de mano de obra y montaje incorrecto.
- Rotura debida a la fuerza centrífuga.
- Cuerpos extraños que se introduzcan en los bienes asegurados.

PERDIDA DE BENEFICIO POR ROTURA DE MAQUINARIA

El objeto de este seguro son las utilidades que se deriven de la -- venta de las mercancías producidas en la empresa asegurada y las -- ganancias de prestaciones de servicios, así como todos los costos -- permanentes de operación que deba afrontar la empresa asegurada aún -- en caso de interrupción.

Y Cubre las pérdidas consecuenciales sufridas anteriormente mencionadas, originadas por un acto súbito y no previsto causados directa -- mente a la maquinaria asegurada, este seguro opera en combinación -- con el de rotura de maquinaria.

SEGURO DE CALDERAS

Cubre cualquier tipo de caldera y recipientes sujetos a presión.

MONTAJE DE MAQUINARIA

Bajo la cobertura de este seguro solo se puede asegurar el montaje de:

- Construcciones de acero con o sin equipo mecánico y/o eléctrico.
- Toda clase de maquinaria, caldera, aparatos, tubería, equipo mecánico y/o eléctrico.
- Instalaciones completas de plantas industriales cubre los daños materiales que sufran los bienes asegurados causados por:
 - Errores durante el montaje.
 - Impericia, descuido, sabotaje individual de obreros o empleados del asegurado o de extraños.
 - Caída de partes del objeto que se monta, como consecuencia de rotura de cables o cadenas, hundimiento o deslizamiento del equipo de montaje u otros incidentes análogos.
- Robo con violencia y destrucción de la propiedad asegurada como consecuencia de intento de robo siempre y cuando el hecho se haya puesto en conocimiento de la autoridad competente.
- Incendio, rayo y explosión.
- Hundimiento de tierra o de rocas.
- Helada y granizo, etc.

EQUIPO DE CONTRATISTAS

Cubre todo tipo de maquinaria de construcción contra daños o pérdidas provocado por:

- Incendio, rayo, explosión, huracán, ciclón, granizo.
- Colisión, descarrilamiento o volcadura del vehículo en que sean -

transportados los bienes por tierra.

- Hundimiento o rotura de puentes, muelles o plataformas.
- Inundación, terremoto, erupción volcánica, derrumbes, deslaves y - caídas.
- Colisión, incendio, hundimiento de la chalana de transbordo en que fueren transportados los bienes asegurados.
- Robo en unidades completas.
- Colisiones, volcaduras, atascamiento.

EQUIPO ELECTRONICO

Cubre todo tipo de instalaciones y equipo electrónicos, especialmente computadoras contra cualquier daño imprevisto por causas de:

Incendio, impacto de rayo, explosión, humo, hollín, gases o líquido, polvos corrosivos, inundación, cortocircuito, azogamiento, arcovol--
tático, perturbaciones por campos magnéticos, errores de manejo, robo con violencia, granizo, helada, tempestad, hundimiento del terreno, - deslizamiento de tierra.

AUTOMOVILES

Se cubren todos aquellos vehículos registrados como automóviles para el uso particular.

COBERTURA AMPLIA

Colisiones y vuelcos incluyendo equipo especial, actos de personas - que tomen parte en paros, huelgas, disturbios, motines, alborotos -- populares o por personas mal intencionadas.

- Transportación del vehículo.
- Incendio o rayo y explosión.
- Ciclón, huracán y granizo.

- Terremoto y erupción volcánica.
- Derrumbes e inundación.
- Rotura de cristales.
- Robo total del vehículo.

COBERTURA LIMITADA

Daños que sufra el vehículo mencionados en la cobertura amplia, excepto los daños o pérdidas materiales ocasionados por colisiones, vuelcos o rotura de cristales.

RESPONSABILIDAD CIVIL

Cubre la responsabilidad del asegurado por daños a terceros en sus personas, por accidentes que le fueren imputables ya sea como resultado de actos personales o de actividades inherentes al negocio o negocios especificados en la póliza y a consecuencia de cuyos accidentes resultaren lesionadas y/o muertas una o varias personas.

Así como también cubre la responsabilidad del asegurado por daños a terceros en sus bienes, por el valor real del daño material causado directamente por las actividades del asegurado.

PRODUCTOS

Cubre los daños a terceros causados por la mala calidad o condición nociva o defectuosa de productos fabricados, vendidos, manejados o distribuidos por el asegurado o sus representantes.

La siguiente división de los seguros es: Vida, accidentes y enfermedades.

VIDA

El seguro de vida tiene como propósito fundamental cubrir la falta del ingreso económico a una familia, por la defunción de alguno de sus miembros que la generan.

En el seguro de vida se asegura la vida de una persona contra el riesgo de fallecimiento, pero esto no quiere decir que el que adquiere un seguro quedará eximido, sino protegerá a sus beneficiarios de la pérdida de los ingresos a la casa que genera el asegurado.

La razón del seguro de vida en la actualidad es mucho más profunda, pues representa el saber que todos nosotros estamos expuestos al riesgo de un fallecimiento prematuro, lo que ocasiona graves problemas a la familia.

El seguro de vida en la actualidad es más que un producto de una compañía aseguradora, la concepción de la protección a la familia.

El seguro de vida tiene dos sub-ramos que son: Seguro de vida individual y Seguro de vida Grupo y colectivo, también y dentro del seguro de vida se engloba la rama de accidentes y enfermedades.

A continuación mostraremos el cuadro de la división de vida individual.

CUADRO VIDA INDIVIDUAL

V
I
D
A

I
N
D
I
V
I
D
U
A
L

47

COBERTURAS BASICAS

PROTECCION CAPITALIZABLE
PROTECCION VITALICIA
PROTECCION TEMPORAL

COBERTURAS ADICIONALES

TRIPLE INDEMNIZACION
EXENCION POR INVALIDEZ
RENTA POR INVALIDEZ
PAGO ANTICIPADO POR INVALIDEZ
COBERTURA CONYUGAL
INDEMNIZACION ADICIONAL POR -
CANCER
RENTA TEMPORAL POR INVALIDEZ

COBERTURAS ESPECIALES

PROTECCION DECRECIENTE
RENTA MENSUAL
PROTECCION RENOVABLE Y
CONVERTIBLE
PROTECCION PROVISIONAL

FORMAS ESPECIALES -
DE VENTA

SEGURO MANCOMUNADO (2 PERSONAS CON NEGOCIO COMUN)

SEGURO PARA MENORES (PARA NIÑOS)

VIDA INDIVIDUAL

Los principales productos del seguro de vida individual son tres y se conocen como coberturas básicas:

- 1.- PROTECCION CAPITALIZABLE
- 2.- PROTECCION VITALICIA
- 3.- PROTECCION TEMPORAL

- 1.- PROTECCION CAPITALIZABLE.- Paga si la persona fallece o llega con vida al tiempo de terminación del contrato.
- 2.- PROTECCION VITALICIA.- Protege al asegurado durante toda su vida.
- 3.- PROTECCION TEMPORAL.- Por determinado número de años.

Estos seguros tienen plazos de tiempo desde un año hasta 40, 50 ó 65 dependiendo del tipo de seguro y la edad del asegurado.

COBERTURAS ADICIONALESTRIPLE INDEMNIZACION

La compañía pagará la proporción de la suma asegurada que se indica, si a consecuencia de un accidente ocurrido durante el plazo de seguro de esta cobertura y dentro de los 90 días siguientes a la fecha del mismo.

EXENCION POR INVALIDEZ

Si en el plazo de seguro de esta cobertura, el asegurado sufre de -

invalidez total o permanente, la compañía le eximirá del pago de primas que venzan después de la fecha en que la compañía compruebe el -- estado de invalidez del asegurado.

RENTA POR INVALIDEZ

Si durante el plazo del seguro, el asegurado se invalida en forma total y permanente, la compañía le pagará la renta mensual contratada.

PAGO ANTICIPADO POR INVALIDEZ

En caso de que durante el plazo del seguro el asegurado se asegure en forma total y permanente, la compañía le pagará en 24 mensualidades - iguales la suma asegurada respectiva.

COBERTURA CONYUGAL

Al ocurrir el fallecimiento, su esposa quedará automáticamente protegida, sin más pago de primas, por la suma asegurada contratada.

INDEMNIZACION ADICIONAL POR CANCER

La compañía pagará la suma asegurada en adición a cualquier otro pago que proceda si el fallecimiento del asegurado ocurre a consecuencia - de cáncer y durante el plazo de seguro de la suma.

RENTA TEMPORAL POR INVALIDEZ

Si durante el plazo del seguro el asegurado se invalida en forma total y permanente, la compañía pagará conforme al tipo de interés indicado.

COBERTURAS ESPECIALES

PROTECCION DECRECIENTE

Si el fallecimiento del asegurado, ocurre durante el período de seguro de esta cobertura la compañía pagará la suma asegurada que corresponda al mes en que ocurra el fallecimiento.

RENTA MENSUAL

Paga la renta mensual de esta cobertura desde el fallecimiento del asegurado hasta la terminación del período de seguro.

PROTECCION RENOVABLE Y CONVERTIBLE

La compañía pagará si el fallecimiento del asegurado ocurre durante el período de seguro estipulado. Si el asegurado vive al término de dicho plazo, esta cobertura terminará sin obligación alguna para la compañía salvo que el asegurado previamente haya aceptado por su renovación o conversión.

PROTECCION PROVISIONAL

Si durante el período de seguro comprendido entre la fecha de efectividad de esta cobertura y la fecha de efectividad de las otras -- coberturas contratadas, ocurre un evento amparado por cualquiera de éstas, la compañía cubrirá los beneficios respectivos.

GRUPO

El Seguro de Grupo fué creado pensando en un seguro barato y que se pudiese aplicar a comunidades de personas con características semejantes como por ejemplo los obreros y empleados de una fábrica.

El Seguro de Grupo se ha caracterizado por ser el instrumento idóneo a que pueden recurrir las empresas, para otorgar a su personal un programa de protección por fallecimiento e invalidez, debido fundamentalmente al bajo costo que representa y a su administración.

Debido a lo anterior, las compañías de seguros han puesto un interés muy especial a este ramo, ya que es obvio que al ser utilizado como un medio para otorgar prestaciones al personal, el mercado potencial de este tipo de pólizas es muy amplio.

Los grupos asegurables de acuerdo con el artículo 2o. del Reglamento del Seguro de Grupo son:

- a) Los empleados u obreros de un mismo patrón o empresa, los grupos formados por una misma clase en razón de su actividad ó lugar de trabajo, que presten sus servicios a ese mismo patrón o empresa.
- b) Los sindicatos, uniones o agrupaciones.
- c) Los cuerpos del ejército, policía, bomberos, etc.
- d) Agrupaciones legalmente constituidas y que por su clase de trabajo u ocupación de sus grupos constituyen grupos asegurables.

El seguro colectivo es un tipo de seguro creado para grupos no muy grandes de personas de entre 5 y 20 aproximadamente y aquí se -----

logran ventajas para la colectividad por asegurarse comunmente. Generalmente los productos que se aplican en seguro colectivo son los mismos que en el seguro individual.

SEGURO DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES

La otra parte de seguro de vida son los seguros de accidentes y enfermedades.

Los seguros de accidentes y enfermedades están creados para cubrir los gastos ocasionados por riesgos de accidentes y enfermedades.

Como todos sabemos cualquier persona está expuesta al riesgo de sufrir un accidente y más comunmente una enfermedad. Y estos seguros cubren el desequilibrio económico de una persona ó familia que se -pudiese ocasionar por esas causas.

A continuación veremos en el siguiente cuadro como se encuentra dividido este ramo:

S
E
G
U
R
OA
C
C
I
D
E
N
T
E
S

Y

E
N
F
E
R
M
E
D
A
D
E
S

- 1.- SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES
- 2.- SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES A CORTO PLAZO
- 3.- SEGURO COLECTIVO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES
- 4.- SEGURO COLECTIVO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES A CORTO PLAZO
- 5.- SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES EN VIAJE
- 6.- SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES EN VIAJE A CORTO-PLAZO
- 7.- SEGURO COLECTIVO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES EN VIAJE
- 8.- SEGURO CONTRA ACCIDENTES PERSONALES DE TRANSITO
- 9.- SEGURO COLECTIVO CONTRA ACCIDENTES ESCOLARES

SEGURO INTEGRAL DE GASTOS MEDICOS MAYORES

1.- MUERTE ACCIDENTAL

2.- PERDIDAS ORGANICAS

3.- INDEMNIZACION DIARIA:
INCAPACIDAD TOTAL O -
PARCIAL.4.- REEMBOLSO DE GASTOS -
MEDICOS.

COBERTURA AMPLIA

COBERTURA LIMITADA

Dentro del rubro de accidentes y enfermedades tenemos también: El seguro de gastos médicos mayores que se enfoca a cubrir gastos de hospitalización e intervención quirúrgica ya sea por accidente o -- por enfermedad.

En el seguro de gastos médicos mayores existen dos tipos de coberturas:

- a) COBERTURA AMPLIA.- Para 50 titulares cuando menos, sin limitaciones en el pago de gastos con el máximo de protección establecido.
- b) COBERTURA LIMITADA.- Para 25 titulares cuando menos, se cuenta con límites establecidos por una tabla de honorarios quirúrgicos..

4. CARACTERISTICAS DE UN CORREDOR DE SEGUROS

4. CARACTERISTICAS DE UN CORREDOR DE SEGUROS

El desarrollo de la industria del seguro ha llevado a la par el crecimiento profesional del "corredor de seguros".

La historia del nacimiento del corretaje de seguros, se remonta a los años de 1598, cuando en una vieja crónica de la ciudad de Londres se hablaba ya de la existencia de 30 oficinas de corretaje en la ciudad.

Al corredor se le llamaba entonces BROGGER que significaba "asistente de los comerciantes en la escritura de seguros y pólizas"; eran ciudadanos libres y dependían de su corrección y honestidad que --- eran juramentados y sometidos a garantías en muchas y distintas -- grandes sumas de dinero, por las transacciones honestas y correctas que hicieran en su ejercicio.

Desde estos viejísimos años se señalaban ya unos valores éticos del corredor, que desde entonces han sido considerados de importancia -- fundamental ya que la confianza que el público o cliente deposite -- en el corredor, exige de éste una conducta irreprochable y que le -- obliga en su función como intermediario, velar por que se ejerza -- la buena fé por ambas partes, tanto por el asegurado como por el -- asegurador.

La función actual del corredor de seguros ya no es la misma que hace varios años, algunos se iniciaron en esta profesión cuando todavía eran considerados como "vendedores".

Hoy la función del corredor de seguros se ha ampliado a tal punto -- que se ha transformado incluso en una actividad especializada debido a la precisión de sus funciones que consisten principalmente en:

"Ilustrar al prospecto asegurable sobre las características y conveniencias de esa insustituible forma de previsión, contribuyendo a -- despertar y fomentar la conciencia de los beneficios del seguro, --- creando la necesidad del mismo y beneficiando a aquellos que le permitan realizar su contratación"; ofreciendo un porvenir seguro y --- tranquilidad actual tanto para una persona individual o jurídica.

En síntesis, antes que un vendedor es un profesional, dotado de amplios conocimientos técnicos relacionados con los seguros, con los-- asegurados y con las empresas de seguros.

Como características principales, el corredor de seguros cuenta con un poder contrarrestante, esencial para obtener con mayor facilidad una "equidad", necesaria para el logro de una óptima justicia en los contratos y sus efectos. Esto se logrará a base del conocimiento -- exacto de su producto, de experiencia y de su continuo estudio e investigación.

La cualidad que requiere un corredor de seguros, es la aptitud para-- inspirar y acreditar confianza.

Por otro lado, el corredor cumple eficientemente el papel de catalizador o mediador entre asegurado y asegurador, ya que su presencia -- facilita que las partes se entiendan entre sí, porque propicia una -- interacción mas humana donde se manifiesta mejor la confianza, en un ambiente menos tenso y cargado de malicias. Es por esto que la cualidad principal que requiere un corredor de seguros, es la aptitud -- para inspirar y acreditar confianza.

PARTE II

DISEÑO Y FORMULACION DE UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA A DESARROLLAR EN UNA EMPRESA CORREDORA DE SEGUROS.

1. PRESENTACION DE ALGUNOS MODELOS ACTUALES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1.1 WILLIAM P. LEONARD

1.2 JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

1.3 DIAGNOSTICO POR FUNCIONES

1.1 WILLIAM P. LEONARD.-

DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

"La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; ó de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Este autor nos dice que el objetivo o propósito de una Auditoría Administrativa es descubrir las deficiencias o irregularidades en alguna de las partes de la empresa examinada, y apuntar sus posibles remedios.

Su finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración -- más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas.

William P. Leonard señala que para evitar la ineficiencia de una empresa, se deben tomar medidas preventivas semejantes a la salud de una persona cuando acude a ver al médico periódicamente; así para la organización conservar la "salud" del organismo administrativo en toda su integridad, salvaguardarla de pérdidas, desperdicios, deficiencias, etc. para que ésta resulte exitosa y no esperar al último a que el mal se agrava y ya no se pueda corregir.

Dice que para conducir con éxito una empresa, la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer -- métodos apropiados y normas de operación, asumir una actitud científica y evaluar sus resultados, esto se logrará mediante su proceso administrativo: PLANEACION, ORGANIZACION Y DIRECCION.

Dentro de la etapa de planeación el autor señala la formulación de un sistema de procedimientos y políticas que reflejen los objetivos y metas básicas de la administración.

"La etapa de organización consiste en el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, y coordinar sus esfuerzos personales para la armoniosa consecución de los objetivos previstos".

"La dirección consiste en el mando, la coordinación y el control. - Mandar es emitir ordenes precisas, dar instrucciones o fijar estipulaciones y reglamentos de acuerdo con los cuales se llevará a cabo el trabajo. Coordinar es proyectar la estructura mediante la cual unidades diversas pueden laborar juntas en pro de los mejores intereses de la empresa. Controlar es igual a evaluar, examinar, investigar. Ver si los objetivos se están o no realizando".

Su enfoque científico:

Este autor pone mucho énfasis en el método científico, diciendo que toda la investigación debe basarse en la obtención de un conocimiento preciso, mediante un examen profundo de la actividad que se investigue.

METODOLOGIA: La metodología que propone William P. Leonard consiste en 4 etapas que son:

- | | | |
|----|-------------------|--|
| I | EXAMEN | Muestra los aspectos a estudiar y el alcance en cuanto a su extensión. |
| II | EVALUACION | Describe el método a través del cual deberá ser estudiado cada aspecto y las premisas a- |

a utilizar para tal efecto.

III PRESENTACION

Se refiere a las actividades que se llevarán a cabo para presentar los resultados finales de la investigación administrativa.

IV VIGILANCIA

Se refiere a la revisión periódica de la implementación de las soluciones propuestas.

A continuación se muestra un cuadro en el cual se detalla esta metodología.

CUADRO DE METOLOGIA

I EXAMENAREAS A REVISAR

- 1.- Una o más funciones específicas
- 2.- Departamento o grupo de departamentos
- 3.- División o grupo de divisiones.
- 4.- Empresa como un todo.

DETALLES A ESTUDIAR

- 1.- Planes y objetivos.
- 2.- Estructura de la organización.
- 3.- Políticas, sistemas y procedimientos.
- 4.- Métodos de control.
- 5.- Recursos humanos y físicos.
- 6.- Normas de ejecución.
- 7.- Medición de resultados.

II EVALUACIONPROCESO DE EVALUACIONFACTORES A EVALUAR

- 1.- Panorama económico
- 2.- Adecuación de la estructura de la empresa.
- 3.- Cumplimiento de políticas y procedimientos.
- 4.- Exactitud y confiabilidad de los controles.
- 5.- Métodos adecuados de protección.
- 6.- Causas de variaciones.
- 7.- Utilización adecuada de mano de obra y equipo.
- 8.- Métodos satisfactorios de operación verbal.

ANALISIS CIENTIFICOINTERPRETACION Y SINTESIS

- 1.- Estudiar los elementos.
- 2.- Hacer un diagnóstico detallado.
- 3.- Determinar finalidades y relaciones.
- 4.- Buscar deficiencias.
- 5.- Balance analítico.
- 6.- Comprobar eficiencia.
- 7.- Indagar problemas.
- 8.- Precisar soluciones.
- 9.- Determinar alternativas.
- 10.- Elaborar métodos de mejoramiento.

III PRESENTACION

- 1.- Discusión verbal de aspectos importantes.
- 2.- Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.
- 3.- Informe final a la dirección.

IV VIGILANCIA

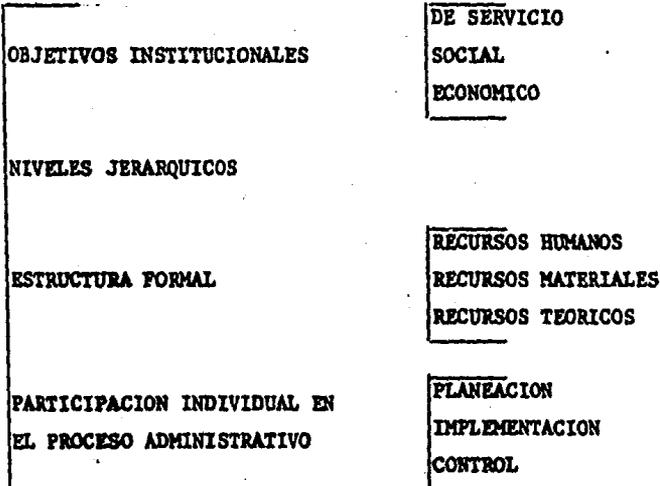
- 1.- Revisión de instalaciones.
- 2.- Ayuda para diseñar formas y procedimientos.
- 3.- Completar cualesquiera aspecto inconcluso.
- 4.- Comentar el informe con la dirección general.

1.2 JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA:**DEFINICION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA:**

"La Auditoría Administrativa es la revisión objetiva, metódica y -- completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con - base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución".

Este autor propone la realización de la Auditoría Administrativa, - mediante el análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo.

Su esquema de estudio comprende:



- 3.) Información de los resultados obtenidos por los departamentos, - comparándolos con los planes y programas.

ESTRUCTURA FORMAL

La estructuración demanda recursos de tres tipos:

Humano

Material

Técnicos.

En la etapa de la organización se pretende aprovechar al máximo los recursos y en la de integración se persigue con base al esquema de organización la utilización equilibrada de éstos. Humanos (empleados y obreros) Materiales (dinero e instalaciones), Técnicos (sistemas y procedimientos).

PARTICIPACION INDIVIDUAL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Una vez analizada la estructura es necesario conocer la intensidad de la participación individual en la aplicación del proceso administrativo, esto es que las personas que integran cada uno de los departamentos y que tiene una tarea específica deben realizarla teniendo en cuenta:

Planear.

Implementar.

Controlar.

José Antonio Fernández Arena, da la siguiente escala de apreciación para cada una de las preguntas formuladas:

<u>APRECIACION</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>CUMPLIMIENTO</u>
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 89%
Bien	3	60 a 79%
Regular	2	40 a 59%
Mal	1	20 a 39%
Muy mal	0	0 a 19%

Para los niveles jerárquicos de dirección cada uno de los puntos se multiplicará por 10, o sea: 0, 10, 20, 30, 40 y 50. Esto se debe a que la dirección es factor vital de la empresa.

Los cuestionarios relacionados con los objetivos se calificarán de 0 a 50 puntos.

Un ejemplo de una evaluación total de una empresa:

<u>OBJETIVOS</u>		PUNTOS	PUNTOS
CLIENTES		50	
COLABORADORES		50	
AUTORIDADES GUBERNAMENTALES		50	
PROVEEDORES		50	
INSTITUCIONES DE CREDITO		50	
ACCIONISTAS		<u>50</u>	
SUB TOTAL OBJETIVOS			300
 <u>NIVELES JERARQUICOS</u>			
DIRECCION	20 PREGUNTAS		1000
 <u>ESTRUCTURA</u>			
RECURSOS HUMANOS	10 PREGUNTAS	50	
RECURSOS MATERIALES	5 PREGUNTAS	<u>25</u>	
SUB TOTAL POR NUEVE DEPARTAMENTOS			675
 RECURSOS TECNICOS			
CONTROL DE POLITICAS	10 PREGUNTAS	50	
PRODUCCION	35 PREGUNTAS	175	
COMERCIALIZACION	35 PREGUNTAS	175	
RELACIONES HUMANAS	70 PREGUNTAS	350	
FINANZAS	35 PREGUNTAS	175	
RELACIONES PUBLICAS	10 PREGUNTAS	50	
CONTABILIDAD	10 PREGUNTAS	50	
AUDITORIA INTERNA	10 PREGUNTAS	50	
SERVICIOS GENERALES	10 PREGUNTAS	<u>50</u>	
SUB TOTAL DE RECURSOS			1125
 <u>PARTICIPACION INDIVIDUAL</u>			
PLANEACION	25 PREGUNTAS	125	
IMPLEMENTACION	25 PREGUNTAS	125	
CONTROL	10 PREGUNTAS	<u>50</u>	
SUB TOTAL PROCESO ADMINISTRATIVO POR NUEVE DEPARTAMENTOS			2700
			<hr/>
			5800

El tipo de estructura formal para cada empresa es distinto así como su departamentalización, por lo que la evaluación teórica óptima se rá diferente para cada empresa.

En el ejemplo anterior para la empresa valuada, 5,800 puntos es el resultado óptimo e ideal.

<u>PUNTACION</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>ADJETIVO</u>
5220 a 5800	90 a 100%	Administración excelente
4640 a 5219	80 a 89%	Administración muy buena
3480 a 4639	60 a 79%	Administración buena.
2320 a 3479	40 a 59%	Administración regular
1160 a 2319	20 a 39%	Administración mala
0 a 1159	0 a 19%	Administración muy mala

La metodología propuesta por José Antonio Fernández Arena, se describe a continuación:

- a) Elaboración de cuestionarios.
- b) Recolección de datos.
- c) Presentación de informe con ejemplos de cuestionarios.

a) La elaboración de cuestionarios se hace en base al esquema de -- estudio anteriormente citado.

b) Recolección de datos.- La recolección de datos se hará por medio de la aplicación de cuestionarios, los cuales deben ser dirigidos a los Jefes de Departamento, es necesaria honestidad en las respuestas.

Además será necesario validar resultados comprobando y comparando -- preguntas que permitan referencias cruzadas. Es conveniente conocer opiniones de ejecutivos de la empresa.

c) Presentación de informe, con ejemplo de cuestionario.

El informe debe contener:

- a) Explicación de la metodología empleada y sus limitaciones.
- b) Definición del alcance de la Auditoría Administrativa.
- c) Tratamiento breve, conciso, con la información esencial sobre la crítica y recomendaciones.

José Antonio Fernández Arena, en su metodología propuesta, propone el análisis de algunos aspectos como son los objetivos institucionales, que en muchas ocasiones no se mencionan, ni se evalúan, aunque todas las empresas lo tengan.

Esta metodología va encaminada a evaluar a la empresa en forma total, así como aplicarse a la empresa clásica, sin embargo pensamos que se puede adaptar a las necesidades de la empresa que se evalúe.

José Antonio Fernández Arena, se limita a proponer recomendaciones y en la Auditoría Administrativa, hay que llegar a la Implementación y a la Vigilancia de la misma, ya que sin esto posiblemente el trabajo realizado no tenga ningún beneficio.

1.3 DIAGNOSTICO POR FUNCIONES

El diagnóstico por funciones, es una técnica creada por ingenieros-industriales que pertenecían a CENAPRO (Centro Nacional de Productividad), la cual consiste en establecer procedimientos o mecanismos para conocer las causas y deficiencias de actividades de una empresa industrial.

El origen del diagnóstico por funciones es el análisis factorial que se creó en Estados Unidos de Norteamérica, con el fin de evaluar la actividad económica del país.

El diagnóstico por funciones tiene como fin determinar la acción e interacción de cada una de las funciones que participan en la actividad económica de la empresa industrial; además sirve de guía a la dirección, orientándola a la óptima administración de dichas funciones.

Las funciones consideradas en el "Diagnóstico por funciones" son:

- 1.- Medio ambiente.
- 2.- Dirección.
- 3.- Productos y procesos.
- 4.- Financiamiento.
- 5.- Fuerza de trabajo.
- 6.- Suministros.
- 7.- Medios de producción.
- 8.- Actividad productora.
- 9.- Mercadeo.
- 10.- Contabilidad y estadística.

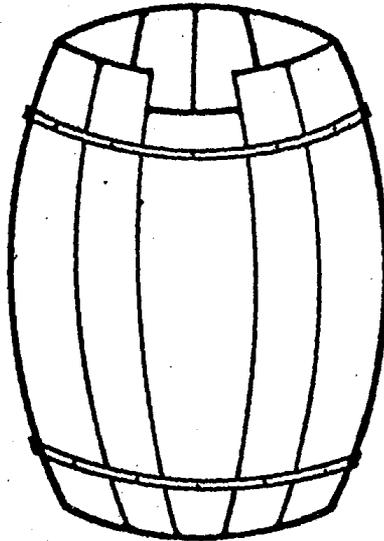
La agrupación de estas diez funciones es flexible, dependiendo del objetivo para el cual se utilice.

PRINCIPIOS DEL DIAGNOSTICO POR FUNCIONES

A.- PRINCIPIO DE LA FUNCION LIMITANTE

"Una función desempeñada poco eficientemente limitará el rendimiento y la productividad de otras funciones, así como el resultado final de la operación de la empresa".

Este principio se puede visualizar considerando un barril cuyas tablas tuvieran diferentes alturas:



LEY DEL BARRIL

En el diagnóstico por funciones se establece como "Ley del Barril", la similitud que existe entre la capacidad del barril y la eficiencia de la empresa.

"La capacidad máxima del barril estará dada no por la altura promedio de las tablas, sino definitivamente por la altura de la tabla más corta".

De la misma manera la eficiencia de una empresa no es igual al promedio de la eficiencia de sus funciones, sino es igual a la función más deficiente ó menos eficiente.

B.- PRINCIPIO DE LA FUNCION LIMITADA

"Deberá considerarse poco productivo todo esfuerzo adicional que se emplee en una función con la intención de mejorar su rendimiento si antes no se eliminan los obstáculos que otras funciones le anteponen en el camino de su objetivo".

C.- PRINCIPIO DE LOS CIRCULOS VICIOSOS

"Se constituye un círculo vicioso cuando dos ó más funciones se limitan una a continuación de la otra de la cadena limita a la primera. En este caso, la acción debe ser la adecuada para romperlo en el eslabón más débil".

D.- PRINCIPIO DE LAS ACCIONES EN SERIE Y EN PARALELO

"Una acción correctiva en funciones que limitan en serie o en paralelo deberá siempre principiar en la función que inicia para que los resultados sean mejores.

METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO POR FUNCIONES

- 1.- Localización de funciones.
- 2.- Recopilación de datos.
- 3.- Análisis factorial.
- 4.- Análisis causal.
- 5.- Matriz de limitaciones y causas.
- 6.- Red de limitaciones.
- 7.- Fijación de metas.
- 8.- Planeación de acciones.

- 1.- LOCALIZACION DE FUNCIONES.- Consiste en determinar en que áreas funcionales se llevan a cabo las 10 funciones del diagnóstico.- La localización se basará en el organigrama de la empresa.
- 2.- RECOPIACION DE DATOS.- Consiste en recabar cuanta información sea necesaria directamente con los responsables de las funciones mediante cuestionarios que investiguen la poca o buena eficiencia de los elementos y sus componentes.
- 3.- ANALISIS FACTORIAL.- Consiste en evaluar el desempeño de los elementos para conocer la eficiencia de cada función. El análisis factorial deberá realizarse por cada una de las 10 funciones utilizando para ello la tabla de evaluación siguiente:

VALOR NOMINAL

VALOR ESCALAR

Bueno	100 a 80
Regular	26 a 79
Malo	1 a 25
Inexistente	0

El cálculo del porcentaje de eficiencia de la función o de sus elementos se hace mediante la siguiente fórmula:

$$E = \frac{a + \frac{b}{2} + \frac{c}{4}}{N}$$

Donde:

- E = Eficiencia
- a = Número de elementos satisfactorios
- b = Número de elementos regulares
- c = Número de elementos malos
- N = Número total de elementos

Este porcentaje de eficiencia deberá realizarse para cada una de las diez funciones, de tal suerte que al final de esta tercera etapa, se habrá determinado la eficiencia de las 10 funciones.

- 4.- ANÁLISIS CAUSAL.- Consiste en determinar las causas por las cuales el desempeño de los elementos no ha sido bueno, así como reconocer el grado de limitación que ejercen todas las funciones - sobre cada una de ellas.

Por otro lado, con el análisis causal se determinan los porcentajes - en que cada función limita a la función estudiada.

- 5.- MATRIZ DE LIMITACION Y CAUSAS.- Consiste en representar en forma interdependiente las limitaciones que se ejercen entre sí las 10 funciones, así como calcular numéricamente la limitación total - que se ejerce sobre cada función y la que ejerce sobre las demás funciones.

- 6.- RED DE LIMITACIONES Y CAUSAS. - Muestra gráficamente las interacciones que se dan entre las diez funciones.
- 7.- FIJACION DE METAS. - Consiste en determinar los objetivos a alcanzar que servirán de base para eliminar las causas de las deficiencias.
- 8.- PLANEACION DE ACCIONES. - Consiste en elaborar todos los planes necesarios tendientes a eliminar las limitaciones citadas anteriormente.

2. MODELO PROPUESTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

2. MODELO PROPUESTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Después de haber estudiado a algunos autores que han escrito sobre Auditoría Administrativa, hemos considerado aspectos de ellos, a -- nuestro juicio importantes, que nos sirvieron de base para la elaboración de la Metodología propuesta.

Nuestra intención al presentar esta metodología, es proporcionar un procedimiento ordenado que nos sirva como una herramienta para llevar a cabo en forma eficiente la Auditoría Administrativa.

A continuación se presenta el modelo propuesto:

I.- PLANEACION

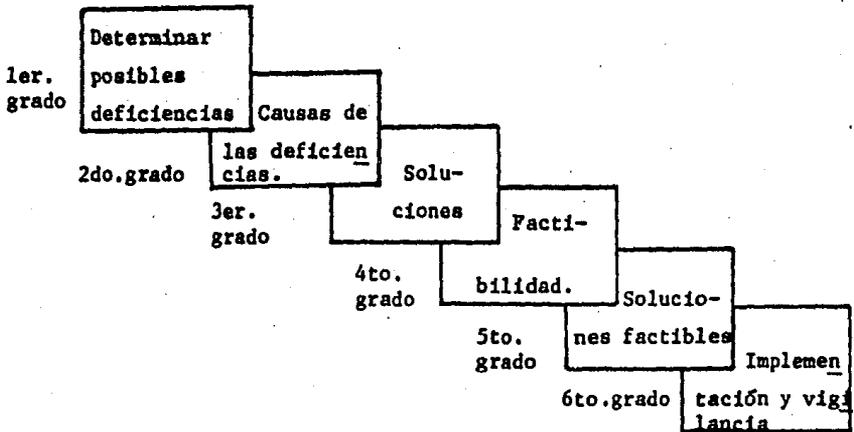
La primera etapa de la investigación administrativa será la planeación de las actividades que se van a llevar a cabo para la realización de la auditoría.

1.- Investigación preliminar.- Consiste en una visita física a la organización con el fin de obtener información por medio de entrevistas, cuestionarios, observación directa, así como recopilación de documentos (manuales de organización y operación, Estados Financieros, Informes Departamentales, Estadísticas, Gráficas, etc.), que servirán para saber de una forma general como se encuentra la situación actual dentro de la organización en la cual se va a llevar a cabo la Auditoría Administrativa.

2.- Detección de posibles deficiencias.- Una vez que se ha llevado a cabo la investigación preliminar, ésta nos servirá como una -- guía para detectar las áreas en donde se encuentran las posibles deficiencias o problemas que afecten al desarrollo de las actividades de la organización.

3.- Determinación del alcance de la Auditoría en cuanto a su extensión y profundidad.- Con la ayuda de la investigación preliminar y tomando en consideración los recursos con que cuenta la organización, se procederá a determinar el alcance la auditoría en cuanto a su extensión es decir, todas las actividades, funciones o áreas que serán sujetas a la investigación administrativa; y por su profundidad refiriéndose con ésto a la intensidad de la investigación, misma que puede ser desde superficial-hasta exhaustiva.

Para determinar este alcance, nos basaremos en los siguientes - grados de profundidad:



De tal manera que para conocer las causas de las deficiencias (2o.- grado de profundidad) se necesita primero saber cuales son esas posibles deficiencias (1er. grado de profundidad) y de esta manera se va profundizando hasta llegar al último grado que es la implementación.

4.- Determinación de los recursos humanos y materiales.- Los recursos humanos y materiales se determinarán de acuerdo al alcance que va a tener la investigación administrativa, es decir, se tomarán aspectos tales como volumen de trabajo, duración de la auditoría, grados de profundidad, etc. y en base a esto se fijará el número de personas que intervendrán así como los recursos materiales que se necesitarán para llevar a cabo la Auditoría Administrativa como son, papelería, sueldos a analistas, viáticos, etc.

5.- Elaboración de la carta convenio.- La carta convenio es un documento o contrato de servicios profesionales en el cual participan los profesionistas por una parte, y la organización por la otra, donde se establecen las obligaciones mutuas para el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

La carta convenio deberá incluir los siguientes rubros:

- a) Carta de introducción.- Contiene el porqué se ha solicitado la Auditoría Administrativa (o justificación de la misma).
- b) Antecedentes.- Como ha venido funcionando la organización y como se encuentra actualmente.
- c) Planteamiento del objetivo del estudio o investigación.
- d) Especificación del alcance.
- e) Señalar la metodología a seguir.
- f) Número de participantes para llevar a cabo la Auditoría Administrativa.

- g) Tiempo estimado de terminación de la Auditoría Administrativa.
- h) Costo de la Auditoría Administrativa (solo en el caso de ser Auditoría Externa).

II.- EJECUCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez que se ha fijado la manera en que se llevará a cabo la Auditoría Administrativa, se procederá a entrar directamente al desarrollo de las actividades en el área o áreas en las que se va a llevar a cabo la investigación administrativa.

- 1.- ELABORACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.- Este -- programa se hará con el objeto de fijar los cursos que han de seguirse, por medio de la enumeración de las actividades secuenciales incluidas en la metodología que se va a utilizar, fijando también a los responsables de cada una de estas actividades, asignándoles un tiempo determinado para la ejecución de sus funciones, de tal manera que al finalizar la elaboración del programa, sabremos en cuanto tiempo se realizará la Auditoría Administrativa.
- 2.- DISEÑO DE HERRAMIENTAS.- Consiste en determinar que instrumentos se utilizarán para la recopilación de información, así como el diseño de los mismos.
Estos instrumentos o herramientas pueden ser:
 - a) Entrevistas.- Las cuales pueden ser Libres, Dirigidas o Estandarizadas.
 - b) Cuestionarios.- Los cuales pueden diseñarse con preguntas de respuesta abierta o de elección forzosa según sea la información requerida.

3.- ELABORACION DEL PATRON IDEAL DE COMPARACION.- Consiste en hacer una evaluación escalar (excelente, bueno, regular, malo), nominal (%) e integral (de las áreas a investigar), de la manera en que la empresa podría funcionar en forma óptima con el fin de tener un parámetro de comparación.

4.- OBTENCION DE INFORMACION.- En este punto se pretende obtener toda la información posible para determinar en que forma se están desarrollando las actividades a través de la aplicación de:

- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Observación directa.

5.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.- Consiste en:

a) Revisión de toda la información que ha sido recopilada.

b) Verificación de dicha información de tal manera que pueda ser lo más confiable posible; esto se realizará por cruzamiento de información.

c) Tabulación de la información:

- Gráficas.
- Cuadros comparativos.

6.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION.-

Después de tener la información ya lista para su evaluación, el siguiente paso es la aplicación del patrón óptimo de comparación.

Del resultado que se obtenga de esta evaluación sabremos como -

se encuentra funcionando la organización, se podrá determinar el grado de eficiencia, y por otro lado se podrán proponer algunas alternativas de acción a seguir, para mejorar el desarrollo de sus funciones.

III.- PRESENTACION DEL INFORME Y RECOMENDACIONES.

Deberá ser presentado a la dirección por escrito, y deberá contener la siguiente información:

DATOS GENERALES.- Nombre de la organización, fecha, nombre de los -- analistas, objetivo, alcance, comentarios generales de como se llevó la Auditoría Administrativa, modificaciones.

DIAGNOSTICO.-

- a) Descripción de las deficiencias detectadas.- Conviene enlistar-- las en orden de importancia, especificando el lugar y el puesto - en donde se ha detectado la deficiencia.
- b) Señalar acciones correctivas y recomendaciones.- Se deben plan--- tear en el mismo orden que las deficiencias, es decir, deberán ir correlacionadas una a una.

IV.- IMPLEMENTACION Y VIGILANCIA DE LAS RECOMENDACIONES.-

El auditor deberá responsabilizarse de estar revisando constantemente todas aquellas actividades que se relacionen con la implementa--- ción de las soluciones propuestas.

ANEXOS.- Se incluirán aquellos documentos que tengan relación con -- las deficiencias detectadas y las acciones correctivas como son cua--- dros, gráficas, manuales, cuestionarios, etc.

**PARTE III APLICACION DEL MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LA -
EMPRESA BROCKMAN Y SCHUH, AGENTE DE SEGUROS, S.A. DE C.V.**

1. PLANEACION

- 1.1 .INVESTIGACION PRELIMINAR
- 1.2 DETECCION DE POSIBLES DEFICIENCIAS
- 1.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DE LA AUDITORIA EN CUANTO A SU EX
TENSION Y PROFUNDIDAD
- 1.4 DETERMINACION DE RECURSOS HUMANOS
- 1.5 ELABORACION DE CARTA CONVENIO

2. EJECUCION

- 2.1 ELABORACION DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
- 2.2 DISEÑO DE HERRAMIENTAS
- 2.3 ELABORACION DEL PATRON IDEAL DE COMPARACION
- 2.4 OBTENCION DE INFORMACION
- 2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION
- 2.6 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION

3. PRESENTACION DEL INFORME Y RECOMENDACIONES

4. IMPLEMENTACION Y VIGILANCIA DE LAS RECOMENDACIONES

ANEXOS

1. PLANEACION

1.1 INVESTIGACION PRELIMINAR

El caso práctico donde se aplicará el Modelo de Auditoría Administrativa propuesto, es la empresa denominada Brockman y Schuh, Agente de Seguros, S. A. de C. V., con domicilio en Amberes No. 45 Col. Juárez.

Su giro es la intermediación, asesoría y contratación de seguros, teniendo como objetivo principal, que de todas las posibilidades que existan en el mercado de seguros, darle al cliente la que mejor convenga a sus intereses.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En la década de los 50'S, el Sr. Joaquín Brockman Obregón y el Sr. -- Eduardo Schuh Dávila, eran agentes de seguros independientes.

En 1957 ambos rentan el 3er. piso de la citada dirección, compartiendo servicios; a partir de entonces fueron adquiriendo cuentas más -- importantes.

En 1962, se asocian con el Sr. Ernesto Warnholtz, que tenía una am-- plia experiencia en el ramo de seguros, trayendo consigo una cartera-- más amplia.

En esa época la Compañía se denominaba: "Brockman y Schuh, Asocia-- ción Profesional".

En 1977, se da de baja la Asociación Profesional para dar lugar a -- una Sociedad Civil.

En 1980, la Ley de Instituciones de Seguros en su Artículo 23 contempla que:

"Para el ejercicio de la actividad de agentes de seguros, se requerirá autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros".

Esta autorización se le podría otorgar a las siguientes personas:

- a) Personas físicas, vinculadas a las instituciones de Seguros por una relación de trabajo para desarrollar dicha actividad.
- b) Personas físicas, que se dediquen a esta actividad con base en -- contratos mercantiles.
- c) Personas morales, que se constituyan para operar en esta actividad.

En 1981, se publica el nuevo Reglamento de Agentes de Seguros que -- procura definir las tres figuras del agente de seguros y principalmente a la persona moral, permitiéndose tener con esto una Sociedad Anónima y facilitar el funcionamiento de las compañías de seguros.

Actualmente Brockman y Schuh, Agente de Seguros, S.A. de C.V. se -- preocupa por darle al cliente un buen servicio para poder conservar y obtener clientes importantes.

La empresa procura mantener una imagen corporativa para ser reconocida tanto en el ramo de los seguros como ante sus clientes.

ESTRUCTURA ORGANICA

La empresa cuenta actualmente con 320 empleados incluyendo filiales.

Su organización está dividida en Centros de Resultados. Cada uno de estos tiene como función principal la mejor atención posible a los - clientes con respecto a sus seguros, en los que se involucran aspectos tales como, cobranzas, siniestros, trámite de pólizas, endosos, - etc.

Estos Centros son:

Centro de Resultados 1	-	Area Internacional
Centro de Resultados 2	-	Ciudad Juárez
Centro de Resultados 3	-	Area Nacional y Cuentas - Europeas
Centro de Resultados 4	-	Guadalajara
Centro de Resultados 5	-	Pedro de Villar
Centro de Resultados 6	-	Fianzas
Centro de Resultados 7	-	Fianzas
Centro de Resultados 8	-	Puebla
Centro de Resultados 9	-	Servicios actuariales
Centro de Resultados 10	-	VIPS
Centro de Resultados 11	-	Tijuana

La organización también cuenta con servicios de filiales o áreas de apoyo para el mejor desarrollo de sus funciones.

Estas empresas filiales son:

- SIGA Informática
- ARISA (Administración de Riesgos e Ingeniería)
- BYSAP (Servicios Administrativos, S.C.)

A continuación se enuncian los servicios que cada una de éstas proporciona a Brockman y Schuh, Agente de Seguros, S.A. de C.V.

AREA DE SIGA INFORMATICA

Dirección de Informática.

Funciones y departamentos:

- Procesamiento de información.
- Desarrollo y mantenimiento de sistemas.
- Auditoría de sistemas.
- Control de compañías externas.
- Procesamiento interno de pólizas.
- Facturación.
- Organización y Métodos (Revisar los sistemas).
- Estadísticas.

La Dirección se divide fundamentalmente en:

PROCESAMIENTO Y CONTROL

- 1.- Correo de documentos ante las Compañías de Seguros.
- 2.- Emisión interna de documentos - para ser entregados en los Centros de Resultados.
- 3.- Facturar los documentos.

INFORMATICA

- 1.- Operación del computador.
- 2.- Desarrollo de sistemas, y programas para la función que vayan requiriendo.
- 3.- Auditorías de sistemas.- Verificar la información
- 4.- Control de Cobranzas.

- Aplicar Auditorfa 2 (examen parcial de lo anterior).

B) AREA DE INGENIERIA.-

Su función principal es el asesoramiento a clientes de Brockman y - Schuh, Agente de Seguros, S.A. de C.V.

Cuenta con 3 áreas fundamentales:

- Area Internacional.- A cargo del Centro de Resultados No. 1

Sus clientes principales son "Corredores Johnson and Higgins".

Funciones:

Se lleva a cabo una visita física, generándose un reporte llamado - Pérdida a la propiedad, el cual incluye la descripción de la planta, sistemas de protección y se proponen algunas recomendaciones de seguridad.

- Area Nacional.- Son negocios controlados en matrices de México.- También cuentan con una cartera Europea, principalmente clientes -- alemanes.

Sus funciones:

Llevar a cabo una visita física, generando un reporte que incluye - revisiones de pólizas, verificación de cuotas, obtención de descuentos, recomendaciones de seguridad, etc.

- Area cuentas especiales.- Incluye cartera Nacional y 2 ó 3 que - merecen atención especial.

Ingeniería se integra con 21 elementos.

BYSAP

Servicios Administrativos, S.C.

Esta empresa presta a Brockman y Schuh, Agente de Seguros, S.A. de - C.V., los siguientes servicios: Asesoría Fiscal, Legal, Contable y Administrativa para lo cual está dividida de la siguiente manera:

AREA ADMINISTRATIVA:

La cual proporciona los servicios de:

- Almacén.- Surte de papelería y artículos de oficina, así como --- formas impresas tanto internas como externas.
- Correspondencia y mensajería.- Servicio de mensajería en general, así como clasificación y entrega de correspondencia externa. También proporciona el servicio de fotocopidora.
- Compras y servicios generales.- Encargada del mantenimiento del - edificio así como del aseo y limpieza del mismo.
- Vigilancia.- Se encarga de mantener un control tanto de personal- de la compañía como de visitantes. (horas de entrada, de salida,- etc.).
- Conmutador.- Da servicio telefónico a toda la organización.

CONTRALORIA

Se encarga de la elaboración de la contabilidad, nóminas, presupuestos y Estados Financieros, así como del control de cuentas por pagar y caja.

SERVICIOS EXTERNOS

Controla:

Compra y venta de activos fijos.
 Seguro de Grupo.
 Seguro de Automóviles.
 Contratos de arrendamiento.
 Seguro de edificios.
 Prestación de pensiones en estacionamiento.

CONTROL DE INGRESOS

Se encarga de enviar por los cheques de la cobranza y aplicar esos cobros elaborando pólizas de ingresos.

LIQUIDACIONES

Efectúa el pago de primas a las Compañías Aseguradoras.

RECURSOS HUMANOS

Aquí se realizan las actividades de:

Relaciones industriales que tienen como misión coadyuvar a la implementación de factores higiénicos en la organización.

Reclutamiento y selección.- Promueve el establecimiento de un equi-

po humano de alta calidad, adecuando la persona al puesto de acuerdo a sus cualidades e intereses.

Comunicación, capacitación e integración.- Establecimiento de medios adecuados de identificación de objetivos y valores personales - con los de la organización, así como facilitar el desarrollo integral de ambos.

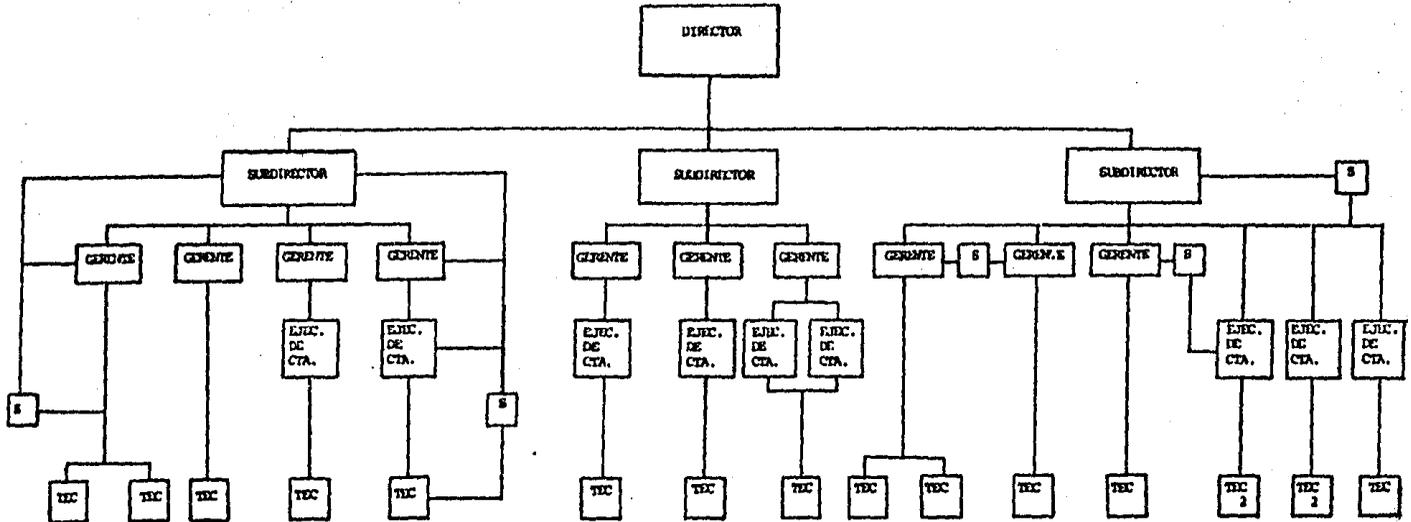
Sueldos y organización.- Establecer las condiciones que optimicen la productividad y remuneración económica del personal y la organización, en un marco de equidad.

Actualmente Brockman y Schuh, Agente de Seguros, S.A. de C.V., no cuenta con un organigrama general que integre tanto a sus Centros de Resultados como a sus Filiales, lo anterior es debido a la magnitud de su compleja estructura. Al contemplar esta limitación administrativa y al saber que se encuentra en preparación por parte de la empresa la elaboración del organigrama general, nos avocamos a diseñar el organigrama del Centro de Resultados No. 3 como representativo, -- dadas sus múltiples características (capacidad económica, manejo y -- control de recursos humanos).

Dicho organigrama se presenta a continuación sustentado por las descripciones de puestos elaboradas por la empresa.

BROCKMAN Y SCHUH AGENTE DE SEGUROS S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA CENTRO DE RESULTADOS NO.3



PUESTO**DIRECTOR DE CENTRO****DESCRIPCION GENERICA**

- Determina las normas y políticas que se establecen en la planeación y control de las funciones del centro en cuanto a clientes nuevos, complementación, conservación, cobranza y siniestros, - lo anterior para vigilar la adecuada calidad del servicio y asesoría a clientes.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- Promueve la competitividad de -- Brockman y Schuh, brindando alta calidad en el servicio al cliente.
- Distribuye, supervisa y jerarquiza el trabajo a sus subordinados.
- Colabora en la determinación de políticas de prospectación, cobranza y reclamación de siniestros.
- Es responsable de la eficaz supervisión y control del trabajo generado por prospectación, cobranza y siniestro.

PUESTO**SUB DIRECTOR DE CENTRO****DESCRIPCION GENERICA**

- Colabora en la planeación y control de las funciones del centro, respecto a prospectación, cobranza y siniestro, promoviendo la -- optimización de la calidad y eficacia del trabajo del centro y -- del servicio a clientes.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- Promueve la competitividad de --- Brockman y Schuh, brindando alta-calidad en el servicio al cliente.
- Distribuye, supervisa y jerarquiza el trabajo a sus subordinados.
- Colabora en la determinación de po_líticas de prospectación, cobranza y reclamación de siniestros.
- Es responsable de la eficaz supervisión y control del trabajo generado por prospectación, cobranza y siniestro.

PUESTO**GERENTE DE CENTRO****DESCRIPCION GENERICA**

- Promueve la competitividad de -- Brockman y Schuh en el mercado - supervisando, controlando y brin dando alta calidad en asesoría - y servicio respecto al programa - de seguro de daños.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- Recibe solicitud de atención a - clientes.
- Revisa y detecta necesidades y - requerimientos del cliente.
- Negocia condiciones de pólizas - ante compañías de Seguros, efec- túa y negocia propuesta con el - cliente.
- Efectúa el programa de visitas - para auditorías y servicio.
- Detecta posibilidades de optimi- zación y la complementación del programa de seguro al cliente.
- Elabora presupuesto de cobranza.
- Detecta e informa condiciones de reaseguro.
- Efectúa auditorías internas en - coordinación con técnicos, para- detección de deficiencias en co- berturas.
- Elabora reporte anual de control de riesgos por cliente.

PUESTO**EJECUTIVO DE CUENTA****DESCRIPCION GENERICA**

- Conserva, complementa y promueve el desarrollo de la cartera de clientes, brindándoles asesoría y servicio respecto a su programa de seguros.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- Revisa y detecta necesidades y requerimientos del cliente.
- Negocia condiciones de pólizas ante compañías de seguros.
- Supervisa y controla los movimientos en relación con las pólizas.
- Atiende dudas y aclaraciones del cliente.
- Agiliza la cobranza.
- Elabora presupuesto de cobranza.
- Efectúa actividades de difusión a clientes.

PUESTO**TECNICO DE CENTRO****DESCRIPCION GENERICA**

- Brinda asistencia a los ejecutivos del centro efectuando suscripciones de seguros y la tramitación de pólizas, endosos y coberturas provisionales, coadyuvando

en el adecuado y oportuno cobro a clientes y gestionando reclamaciones de siniestros ante Compañías de Seguros.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- Recibe solicitud de contratación.
- Revisa información y analiza condiciones.
- Efectúa cálculo y elabora cartas de cobertura provisional.
- Recibe y revisa cotización.
- Efectúa negociaciones para mejorar costo y cobertura.
- Efectúa seguimiento de documentación.
- Recibe y revisa pólizas, endoso y facturas vigilando que cumplan las condiciones solicitadas.
- Efectúa aclaraciones con compañías de Seguros y clientes.
- Verifica que los endosos de valor de reposición sean los apropiados a la suma asegurada de la póliza.
- Elabora y actualiza tarjetas de control por movimiento por cliente.
- Vigila que el valor de reposición no exceda el valor real de suma asegurada según políticas de compañías de seguros.
- Eventualmente atiende dudas y aclaraciones de los clientes personalmente.

- Recibe orden de trabajo.
- Analiza y concilia cuentas.
- Efectúa aviso de cobranza.
- Elabora ordenes de cobranza y --
turna a BYSAP.
- Recibe copia de ingresos.
- Totaliza cobranza diaria.
- Recibe presupuesto de cobranza.
- Elabora presupuesto mensual de -
cobranza.
- Elabora control de ingresos.
- Elabora cartas de crédito.
- Elabora cartas remesa.
- Elabora cartas de aclaraciones.
- Elabora estados de cuenta y envía
al cliente con las facturas parti
nentes.
- Atiende dudas y aclaraciones del-
cliente.
- Solicita cheques a favor al clien
te con la carta pertinente.
- Elabora seguimiento de pendientes.
- Eventualmente recibe cheques y los
turna a control de ingresos.
- Cooperar en cualquier actividad si-
milar o conexas a su puesto.
- Recibe notificaciones de siniestro.
- Supervisa que el cliente envía toda
la documentación requerida.
- Analiza pólizas por cobertura y ---
tipo de riesgo para elaborar la re-
clamación.

- Elabora solicitud de reclamación por compañías de seguros.
- Envía y aclara situación.
- Recibe de la compañía de seguros cheque y finiquito; envía al --- cliente solicitando regrese el - finiquito firmado.
- En caso de faltantes negocia las reclamaciones previa autoriza--- ción del cliente y bajo la super^uvisión del ejecutivo.
- Solicita a clientes documenta--- ción evidencial y/o justifica--- ción de faltantes.
- Elabora registro e información - estadística de reclamaciones --- (altas y bajas).
- Elabora cartas remesa para envío de documentación.
- Mensualmente elabora informe de siniestros pendientes y situación así como siniestros terminados.
- Atiende dudas y aclaraciones de - clientes y Compañías de Seguros.
- Agiliza la tramitación de las --- reclamaciones.
- Mantiene informado al ejecutivo - de cuenta.
- Realiza labores de archivo.
- Vigila que los pagos a clientes - no excedan del tiempo establecido.
- Eventualmente visita a asegurado- res.

Se solicitaron a la empresa los siguientes documentos:

- Estados financieros.
- Manuales de organización.
- Manuales de operación.
- Manuales de sistemas y procedimientos.
- Organigramas.
- Manual de bienvenida.
- Planes, políticas, programas.
- Manual del ejecutivo de cuenta.
- Manual de reclamaciones.
- Manual técnico.
- Ley del Seguro.
- Reglamento de cuota específica.
- Tarifas de diversos, incendio, transporte.
- Circulares técnicas.
- Folletos informativos de la empresa.
- Copia de pólizas (de textos).
- Reglamento interior de trabajo.
- Programa de capacitación.

1.2 DETECCION DE POSIBLES DEFICIENCIAS

En base a la investigación preliminar, a continuación citamos algunos supuestos de posibles deficiencias.

- La Estructura de la organización no se apega a las necesidades de servicio de la empresa.
- El tramo de control es grande, ya que a simple vista se puede --- apreciar que un director cuenta con demasiada gente a su cargo.
- El análisis de las descripciones de puestos obtenidas en la Inves- tiguación preliminar, refleja cargas de trabajo en los niveles ---

intermedios.

- Existen posibles deficiencias en cuanto a políticas de administración de recursos.
- La definición de planes se da a corto plazo, por lo que se supone que no tienen una idea bien definida del crecimiento de la empresa a mediano y largo plazo.

1.3 DETERMINACION DEL ALCANCE DE LA AUDITORIA EN CUANTO A SU EXTENSION Y PROFUNDIDAD.

EXTENSION:

Al analizar la estructura de la organización se revisaron algunos aspectos generales que permitieron determinar el área en la que se aplicaría la Auditoría Administrativa.

Era requisito indispensable que el área que se escogiera fuera representativo y fuesen sus resultados o soluciones aplicables a toda la empresa.

El Centro de Resultados No. 3 es una de las áreas más grandes de la empresa, cuenta con un número significativo de personal, las primas captadas anualmente representan un porcentaje importante en la captación global de toda la empresa y su organización es el prototipo que debe seguir cualquiera de los otros centros de resultados.

Por los motivos antes expuestos se seleccionó el Centro de Resultados antes mencionado para llevar a cabo la Auditoría Administrativa.

PROFUNDIDAD:

Al aplicar este modelo de Auditoría Administrativa se ha determinado llegar al 5o. grado de profundidad, (1) es decir, propuesta de soluciones factibles, esto se debe a que por tratarse de un Seminario de Investigación el tiempo no nos permite llegar a la implementación.

ASPECTOS A ESTUDIAR EN EL CENTRO DE RESULTADOS No. 3**ASESORIA Y SERVICIO**

- Visitas.
- Auditorías.
- Miniauditorías.
- Cobranzas.
- Siniestros.
- Renovaciones.
- Follow-up.
- Ingeniería.
- Recursos Humanos.

PROCESO ADMINISTRATIVO:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

1.4 DETERMINACION DE RECURSOS HUMANOS.

Por la naturaleza de esta Investigación la Auditoría Administrativa-la llevaremos a cabo dos personas que somos las responsables de este Seminario.

(1) Ver cuadro pág. 75

1.5 ELABORACION DE CARTA CONVENIO

CARTA CONVENIO

México, D.F., 31 de agosto de 1984.

Lic. Juan P. Riveroll

Director.

En relación a la platica sostenida acerca de nuestra inquietud por llevar a cabo una Auditoría Administrativa en su empresa, y una vez realizada una investigación preliminar, se establece por mutuo-acuerdo lo siguiente:

El acelerado crecimiento que ha tenido el Mercado de Seguros, - con la paralela proyección de los corredores o agentes en el medio, ha reflejado en la actualidad la necesidad de contar con sistemas - administrativos que lleguen a satisfacer sus necesidades.

Para tal efecto el instrumento que permite conocer el estado - que guarda la administración de los Recursos Humanos, Técnicos y Ma teriales de una empresa es la Auditoría Administrativa.

Por tal motivo se decidió tomar en cuenta para este estudio a - un corredor que contara con un acelerado crecimiento y no tuviera el Staff de Auditoría Administrativa que asesorara a la empresa en cuanto a los procedimientos administrativos que debería seguir para la - consecución eficiente de sus objetivos.

El objetivo que se pretende en la realización de esta investiga ción es: Por un lado evaluar la administración, con el fin de saber el grado de eficiencia con que opera la empresa, a través de la de-- tección de deficiencias resultantes, así como dar alternativas de --

solución a éstas.

Por otro lado y en particular nos permitirá cumplir con nuestro Seminario de Investigación.

La Auditoría Administrativa se llevará a cabo en el Centro de Resultados No. 3 y nos comprometemos a proponer soluciones factibles de las deficiencias encontradas, esperando contar con su colaboración.

A continuación presentaremos la metodología que se seguirá para llevar a cabo esta Investigación.

1. Planeación

- 1.1 Investigación preliminar
- 1.2 Detección de posibles deficiencias.
- 1.3 Determinación del alcance de la auditoría en cuanto a su extensión y profundidad.
- 1.4 Determinación de Recursos Humanos.
- 1.5 Elaboración de carta convenio.

2. Ejecución

- 2.1 Elaboración del programa de Auditoría Administrativa.
- 2.2 Diseño de herramientas.
- 2.3 Elaboración del patrón ideal de comparación.
- 2.4 Obtención de información.
- 2.5 Procesamiento de la información.
- 2.6 Análisis y evaluación de la información.

3. Presentación del informe y recomendaciones.

4. Implementación y vigilancia de las recomendaciones.

Anexos

Esta investigación la llevaremos a cabo dos personas: Rosina -
García Valdés y Yolanda Espinosa Desigaud.

El tiempo estimado que nos tomará la investigación será:

3 meses aproximadamente.

Por el objetivo que perseguimos, no percibiremos honorarios.

Agradecemos de antemano el apoyo que se sirvan brindar a la ---
presente investigación.

A T E N T A M E N T E .

ANALISTAS

EMPRESA

ROSINA GARCIA

YOLANDA ESPINOSA

JUAN PATRICIO RIVEROLL

DIRECTOR

2. EJECUCION

2.1 PROGRAMA DE ACTIVIDADES

En el siguiente programa de actividades de la Auditoría Administrativa a aplicar en Brockman y Schuh, Agente de Seguros, S.A. de C.V., - se presenta la enumeración de las actividades secuenciales incluidas en la metodología propuesta, así como los responsables y el tiempo - estimado y real para cada una de éstas.

2.2 DISEÑO DE HERRAMIENTAS

Las herramientas que utilizamos para la recopilación de la información necesaria fueron:

Principalmente cuestionarios que contienen preguntas de respuesta - abierta y de elección forzosa.

También se utilizaron entrevistas dirigidas.

Se elaboraron dos tipos de cuestionarios: Uno dirigido a subdirectores, Gerentes y Ejecutivos de Cuenta, con el fin de obtener información sobre lo siguiente:

- Asesoría y servicio.
- Visitas.
- Auditorías.
- Miniauditorías.
- Cobranzas.
- Siniestros.
- Renovaciones.
- Follow-up.
- Ingeniería.
- Recursos Humanos.

El segundo cuestionario fue dirigido a Directores con el objeto de obtener información acerca de:

- Planeación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

Por otro lado las entrevistas fueron dirigidas a los Directores, --
mismas que nos sirvieron para cruzar la información obtenida en los
cuestionarios dirigidos a Subdirectores, Gerentes y Ejecutivos de --
Cuenta, pretendiendo con esto validar lo más posible dicha informa-
ción.

A continuación se presentan los cuestionarios aplicados.

CUESTIONARIO PILOTO

**DIRIGIDO A SUBDIRECTORES, GERENTES Y EJECUTIVOS
DE CUENTA, DEL CENTRO DE RESULTADOS No. 3**

EL CUESTIONARIO QUE A CONTINUACION SE PRESENTA, TIENE COMO FIN CUMPLIR CON UNA DE LAS ETAPAS DE LA INVESTIGACION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE SE ESTA REALIZANDO EN ESTA EMPRESA, PARA DAR CUMPLIMIENTO A NUESTRO SEMINARIO DE TESIS NECESARIO PARA OBTENER EL TITULO DE LIC. EN ADMINISTRACION.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO, CONTESTAR CON LA MAYOR VERACIDAD POSIBLE, PARA DESARROLLAR LO MAS REAL Y CONFIABLE ESTA INVESTIGACION.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SUBDIRECTORES, GERENTES Y EJECUTIVOS DE CUENTA
DEL CENTRO DE RESULTADOS NO. 3.

INSTRUCCIONES

- FAVOR DE MARCAR CON UNA (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERES MAS ADECUADA.

- EN LAS PREGUNTAS ABIERTAS FAVOR DE SER CONCRETO.

I. ASESORIA Y SERVICIO.

VISITAS

1.- LA CALIDAD DE LAS VISITAS REPERCUTE EN FORMA IMPORTANTE EN EL SERVICIO QUE PROPORCIONAS?

() SI

() NO

2.- COMO SE MIDE LA CALIDAD DE LAS VISITAS?

a) POR EL RESULTADO QUE SE LOGRA DE NUEVAS PRIMAS CAPTADAS ()

b) POR EL NUMERO DE ASUNTOS RESUELTOS ()

c) POR LA MEJORIA EN EL TRATO CON EL CLIENTE ()

d) POR LA COMPLEMENTACION OBTENIDA ()

3.- CUANTAS VISITAS DEBEN REALIZARSE ANUALMENTE A LOS CLIENTES?

a) GRANDES () b) MEDIANOS () c) CHICOS ()

4.- LAS VISITAS TE PERMITEN DAR SOLUCIONES MAS FACILMENTE A SINIESTROS-PENDIENTES?

() SI

() NO

5.- EN CADA VISITA SE ANALIZA CONJUNTAMENTE CON EL CLIENTE SU ESTADO DE CUENTA?

() SI

() NO

AUDITORIAS

1.- Consideras que la estructura actual del cuestionario refleja la --
situación actual del programa de seguros?

() SI () NO

Porqué? _____

2.- LA AUDITORIA DEBE REALIZARSE POR POLITICA TRES MESES ANTES DE CADA
RENOVACION?

() SI () NO

Porqué? _____

3.- ESTAS DE ACUERDO EN QUE SE LLAME AUDITORIA?

() SI () NO

Porqué? _____

MINIAUDITORIAS

1.- LAS MINIAUDITORIAS DEBEN REALIZARSE POR POLITICA AL ENTREGAR LAS -
POLIZAS, DESPUES DE LA RENOVACION?

() SI () NO

Porqué? _____

2.- EN QUE MEDIDA APLICAS LAS MINIAUDITORIAS?

- a) AL 100 % DE TUS CLIENTES ()
- b) AL 75 % DE TUS CLIENTES ()
- c) AL 50 % DE TUS CLIENTES ()
- d) AL 25 % DE TUS CLIENTES ()
- e) A NINGUNO ()

COBRANZAS

1.- QUE SISTEMA SIGUES PARA LA DETERMINACION DE TU PRESUPUESTO?

- a) TOMAS EN CONSIDERACION EL SALDO DE CADA ESTADO DE CUENTA Y LO SUMAS ()
- b) REVISAS EL ESTADO DE CUENTA DE CADA CLIENTE, DETERMINANDO LO VIGENTE Y CANCELANDO LO QUE NO PROCEDA ASI COMO -- COMPARANDO LAS CIFRAS DEL ESTADO DE ANTIGUEDAD DE LOS -- SALDOS. ()
- c) SOLO TOMAS EN CUENTA LA META COBRABLE DEL ESTADO DE AN-- GUEDAD DE SALDOS. ()
- d) LO DETERMINAS EN BASE A CALCULOS ESTIMADOS ()

2.- EN QUE MEDIDA PARTICIPAS EN LA APLICACION DE PAGOS DE TUS CLIENTES?

- a) TUS CLIENTES ANEXAN A CADA CHEQUE UNA DESCRIPCION DE LO QUE PAGAN. (APLICACION)
() SI () NO
- b) EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE INGRESOS TE CONSULTA EN CADA APLICACION EN QUE TENGA DUDA.
() SI () NO
- c) UTILIZAS EL SISTEMA DE RECIBIR LOS ESTADOS DE CUENTA ANALIZANDOS Y ELABORANDO UNA CARTA EN LA QUE LE DESCRIBES AL CLIENTE LO QUE DEBE PAGAR
() SI () NO

SINIESTROS.

1.- QUE SISTEMAS DE CONTROL UTILIZAS PARA LA TRAMITACION DE SINIESTROS?

- a) PARTICIPAS DESDE EL AVISO DE LA RECLAMACION HASTA SU FINIQUITO-
CONJUNTAMENTE CON TU TECNICO ()
- b) DELEGAS LA RESPONSABILIDAD TOTALMENTE EN TU TECNICO. ()

2.- CONSIDERAS QUE DEBE EXISTIR UN DEPARTAMENTO ESPECIFICO QUE SOLO SE
DEDIQUE A ATENDER SINIESTROS?

() SI () NO

Porqué _____

3.- CONSIDERAS CONVENIENTE QUE EN CADA SINIESTRO IMPORTANTE PARTICIPE-
EL DIRECTOR Y/O SUBDIRECTOR DE LA CUENTA?

() SI () NO

Porqué? _____

RENOVACIONES

1.- CUAL ES LA RAZON POR LA CUAL NO SE RENUEVAN LAS POLIZAS CON 60 ---
DIAS DE ANTICIPACION?

- a) NO SE CUENTA CON LA INFORMACION COMPLETA POR PARTE DEL
CLIENTE. ()
- b) LA ASEGURADORA NO ACEPTA LA RENOVACION CON TANTOS DIAS
DE ANTICIPACION ()
- c) NO TE ORGANIZAS DEBIDAMENTE POR DIVERSAS RAZONES ()

2.- LOS LISTADOS EMITIDOS POR LA COMPUTADORA TE SON UTILES PARA LA RE-
NOVACION DE TUS POLIZAS?

() SI () NO

SUGERENCIAS

VISITAS

AUDITORIAS

MINIAUDITORIAS

COBRANZAS

SINIESTROS

RENOVACIONES

FOLLOW-UP

ARISA

RECURSOS HUMANOS

OTRAS

CUESTIONARIO DEFINITIVO

**DIRIGIDO A SUBDIRECTORES, GERENTES Y
EJECUTIVOS DE CUENTA DEL CENTRO DE -
RESULTADOS No. 3**

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS SUBDIRECTORES, GERENTES Y EJECUTIVOS
DE CUENTA DEL CENTRO DE RESULTADOS NO. 3.

INSTRUCCIONES

- FAVOR DE MARCAR CON UNA (X) LA RESPUESTA QUE CONSIDERES MAS ADECUADA.
- EN LAS PREGUNTAS ABIERTAS FAVOR DE SER CONCRETO.

I. ASESORIA Y SERVICIO.

VISITAS

1. LA CALIDAD DE LAS VISITAS REPERCUTE EN FORMA IMPORTANTE -
EN EL SERVICIO QUE PROPORCIONAS?

() SI () NO

2. COMO SE MIDE LA CALIDAD DE LAS VISITAS?

- a). POR EL RESULTADO QUE SE LOGRA DE NUEVAS PRIMAS CAPTADAS ()
- b). POR EL NUMERO DE ASUNTOS RESUELTOS ()
- c). POR LA MEJORIA EN EL TRATO CON EL CLIENTE ()
- d). POR LA COMPLEMENTACION OBTENIDA ()
- e). TODOS LOS ANTERIORES ()

3. CUANTAS VISITAS DEBEN REALIZARSE ANUALMENTE A LOS CLIENTES?

GRANDES	MEDIANOS	CHICOS
a). 0 - 10	a). 0 - 10	a). 0 - 10
b). 11 - 20	b). 11 - 20	b). 11 - 20
c). 21 - 30	c). 21 - 30	c). 21 - 30
d). más de 30	d). más de 30	d). más de 30

4. LAS VISITAS TE PERMITEN DAR SOLUCION MAS FACILMENTE A SINIES
TROS PENDIENTES?

() SI () NO

5. EN CADA VISITA SE ANALIZA CONJUNTAMENTE CON EL CLIENTE SU ES
TADO DE CUENTA?

() SI () NO

AUDITORIAS

1. CONSIDERAS QUE LA ESTRUCTURA ACTUAL DEL CUESTIONARIO REFLEJA LA SITUACION ACTUAL DEL PROGRAMA DE SEGUROS?

() SI () NO

PORQUE? _____

2. LA AUDITORIA DEBE REALIZARSE POR POLITICA TRES MESES ANTES DE CADA RENOVACION?

() SI () NO

PORQUE? _____

3. ESTAS DE ACUERDO EN QUE SE LLAME AUDITORIA?

() SI () NO

PORQUE? _____

MINIAUDITORIAS

1. LAS MINIAUDITORIAS DEBEN REALIZARSE POR POLITICA AL ENTREGAR LAS POLIZAS, DESPUES DE LA RENOVACION?

() SI () NO

PORQUE? _____

2. EN QUE MEDIDA APLICAS LAS MINIAUDITORIAS?

- a). AL 100 % DE TUS CLIENTES ()
- b). AL 75 % DE TUS CLIENTES ()
- c). AL 50 % DE TUS CLIENTES ()
- d). AL 25 % DE TUS CLIENTES ()
- e). A NINGUNO ()

COBRANZAS

1. QUE SISTEMA SIGUES PARA LA DETERMINACION DE TU PRESUPUESTO?

- a). TOMAS EN CONSIDERACION EL SALDO DE CADA ESTADO DE CUENTA Y LO SUMAS ()
- b). REVISAS EL ESTADO DE CUENTA DE CADA CLIENTE, DETERMINANDO LAS CIFRAS DEL ESTADO DE ANTIGUEDAD DE LOS SALDOS ()
- c). SOLO TOMAS EN CUENTA LA META COBRABLE DEL ESTADO DE ANTIGUEDAD DE SALDOS ()
- d). LO DETERMINAS EN BASE A CALCULOS ESTIMADOS ()

2. TUS CLIENTES ANEXAN A CADA CHEQUE UNA DESCRIPCION DE LO QUE PAGAN. (APLICACION)

() SI () NO

3. EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE INGRESOS TE CONSULTA EN CADA APLICACION EN QUE TENGA DUDA

() SI () NO

4. UTILIZAS EL SISTEMA DE RECIBIR LOS ESTADOS DE CUENTA ANALIZAN DOLOS Y ELABORANDO UNA CARTA EN LA QUE LE DESCRIBAS AL CLIENTE LO QUE DEBE PAGAR.

() SI () NO

SINIESTROS

1. QUE SISTEMAS DE CONTROL UTILIZAS PARA LA TRAMITACION DE SINIESTROS?

a). PARTICIPAS DESDE EL AVISO DE LA RECLAMACION HASTA SU FINIQUITO CONJUNTAMENTE CON TU TECNICO ()

b). DELEGAS LA RESPONSABILIDAD TOTALMENTE EN TU TECNICO ()

2. CONSIDERAS QUE DEBE EXISTIR UN DEPARTAMENTO ESPECIFICO QUE SOLO SE DEDIQUE A ATENDER SINIESTROS?

() SI () NO

PORQUE? _____

3. CONSIDERAS CONVENIENTE QUE EN CADA SINIESTRO IMPORTANTE PARTICIPE EL DIRECTOR Y/O SUBDIRECTOR DE LA CUENTA?

() SI () NO

PORQUE? _____

RENOVACIONES

1. CUAL ES LA RAZON POR LA CUAL NO SE RENUEVAN LAS POLIZAS CON 60 DIAS DE ANTICIPACION?

a). NO SE CUENTA CON LA INFORMACION POR PARTE DEL CLIENTE ()

b). LA ASEGURADORA NO ACEPTA LA RENOVACION CON TANTOS - - DIAS DE ANTICIPACION ()

c). NO TE ORGANIZAS DEBIDAMENTE POR DIVERSAS RAZONES ()

2. LOS LISTADOS EMITIDOS POR LA COMPUTADORA TE SON UTILES PARA LA RENOVACION DE TUS POLIZAS?

() SI () NO

3. TU TECNICO REvisa Y DETECTA TODO TIPO DE ERRORES EN LAS POLIZAS ANTES DE ENTREGARLAS AL CLIENTE?

() SI () NO

PORQUE? _____

FOLLOW-UP

1. CUENTAS CON UN SISTEMA DE FOLLOW-UP QUE TE PERMITA LLEVAR EL SEGUIMIENTO DE LOS ASUNTOS PENDIENTES CON CLIENTES Y COMPANIAS DE SEGUROS?

() SI () NO

II. INGENIERIA

1. LOS REPORTES DE ARISA SON OPORTUNOS?

() SI () NO

2. EL DISEÑO DEL NUEVO REPORTE REUNE LOS REQUISITOS DE ASESORIA Y SERVICIO EN LO QUE SE REFIERE A:

- | | | | | | |
|----|------------------------------|-----|----|-----|----|
| a) | ANALISIS DE RIESGOS | () | SI | () | NO |
| b) | COBERTURAS CONTRATADAS | () | SI | () | NO |
| c) | SISTEMAS DE PROTECCION | () | SI | () | NO |
| d) | RECOMENDACIONES DE SEGURIDAD | () | SI | () | NO |
| e) | CUOTAS Y DESCUENTOS ACTUALES | () | SI | () | NO |

3. CONSIDERAS QUE EN LA ACTUALIDAD SE HA VENDIDO AL CLIENTE LA -
LABOR QUE REALIZA ARISA?

() SI () NO

III. RECURSOS HUMANOS

1. CONSIDERAS QUE EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELEC-
CION OPERA EFICIENTEMENTE TOMANDO EN CUENTA QUE REALIZA
SU FUNCION APEGADO AL PERFIL DE LOS PUESTOS QUE SE NECE-
SITAN PARA CUMPLIR EL OBJETIVO DE SERVICIO Y ASESORIA?

() SI () NO

PORQUE? _____

2. CONSIDERAS ADECUADO EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUEL-
DOS Y SALARIOS QUE MANEJA LA EMPRESA?

() SI () NO

PORQUE? _____

3. CONOCES EL PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACION DE LA EMPRESA?

() SI () NO

PORQUE? _____

4. CONSIDERAS ADECUADA LA CAPACITACION TECNICA Y ADMINISTRA-
TIVA PARA CUMPLIR EFICIENTEMENTE CON TU TRABAJO?

() SI () NO

PORQUE? _____

5.- LA EMPRESA CUENTA CON UN PROGRAMA DE INDUCCION ADECUADO?

SI () NO ()

6.- LA EMPRESA BRINDA OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PERSONAL?

SI () NO ()

7.- EXISTE UNA ALTA FRECUENCIA DE ROTACION DE PUESTOS DENTRO DE LA-EMPRESA?

SI () NO ()

8.- CONSIDERAS ADECUADO EL AMBIENTE DE TRABAJO?

SI () NO ()

9.- SE CUENTA CON UN PROGRAMA PARA LA REALIZACION DE ACTIVIDADES DE TIPO:

DEPORTIVO	SI	()	NO	()
CULTURAL	SI	()	NO	()
RECREATIVO	SI	()	NO	()

10.-CONOCES EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO?

SI () NO ()

SUGERENCIAS

VISITAS _____

AUDITORIAS _____

MINIAUDITORIAS _____

COBRANZAS _____

SINIESTROS _____

RENOVACIONES _____

FOLLOW - UP _____

ARISA _____

RECURSOS HUMANOS

OTRAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES

EL CUESTIONARIO QUE A CONTINUACION SE PRESENTA, TIENE COMO FIN CUMPLIR CON UNA DE LAS ETAPAS DE LA INVESTIGACION DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE SE ESTA REALIZANDO EN ESTA EMPRESA, PARA DAR CUMPLIMIENTO A NUESTRO SEMINARIO DE TESIS NECESARIO PARA OBTENER EL TITULO DE LIC. EN ADMINISTRACION.

AGRADECEMOS DE ANTEMANO, CONTESTAR CON LA MAYOR VERACIDAD POSIBLE - PARA DESARROLLAR LO MAS REAL Y CONFIABLE ESTA INVESTIGACION.

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTORES:

PLANEACION

1.- EN BASE A QUE SE FIJAN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

2.- SE LOGRAN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA CON EL MAXIMO DE EFICIENCIA Y EL MINIMO DE ESFUERZOS?

3.- EXISTE ALGUNA PERSONA ENCARGADA DE LA FORMULACION Y COORDINACION DE PLANES Y PROGRAMAS?

QUIEN?

4.- CONTRIBUYEN LOS PLANES A LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

5.- EXISTEN POLITICAS QUE SIRVAN DE LINEAMIENTOS A LA PLANEACION?

6.- PARA CUANTO TIEMPO SE FORMULAN LOS PLANES?

7. SE HA ELEGIDO AL HACER LA PLANEACION, LA MEJOR ALTERNATIVA DE LINEA DE ACCION PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

8. ESTAN ELABORADOS LOS PLANES CON EL TIEMPO SUFICIENTE PARA CUMPLIR CON LOS COMPROMISOS CONTRAIDOS POR LA EMPRESA?

9. CON QUE PERIODICIDAD SE REVISAN LOS PLANES?

10. PARA LA FORMULACION DE LOS PLANES SE ESTUDIA LA COMPETENCIA?

ORGANIZACION

11. EXISTE UNA LINEA DEFINIDA DE AUTORIDAD DESDE LA DIRECCION HASTA EL ULTIMO DE LOS SUBORDINADOS?

12. SE DEFINE EL NUMERO DE SUBORDINADOS QUE CADA JEFE DEBE CONTROLAR?

13. TIENE EL SUBORDINADO ANTE SU JEFE RESPONSABILIDAD ABSOLUTA?

14. RESPONDE Y OBEDECE EL SUBORDINADO ANTE UN SOLO SUPERIOR?

15. ESTAN DIVIDIDAS LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA Y AGRUPADAS LAS ACTIVIDADES EN EL NUMERO OPTIMO PARA LA CONSECUCION EFECTIVA DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

16. ESTAN CLARAMENTE DEFINIDOS LOS PUNTOS Y SU RELACION ENTRE SI?

17. ASEGURA LA ORGANIZACION SU CONTINUIDAD Y ESTABILIDAD, ESTABLECIENDO METODOS QUE PERMITAN LA SUSTITUCION DE ELEMENTOS Y DE PERSONAS SIN AFECTAR SU FUNCIONAMIENTO?

DIRECCION

18. MOTIVA EL SUPERIOR A SUS SUBORDINADOS A CONTRIBUIR EN LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS DE GRUPO?

19. SE CONJUNTAN LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS DE LA EMPRESA?

20. ES LA DIRECCION EL CENTRO DE COMUNICACION DE LA ORGANIZACION?

21. SE OBTIENEN LOS INFORMES DIRECTAMENTE DE LA FUENTE QUE LOS PRODUCE Y NO A TRAVES DE INTERMEDIARIOS?

22. EN QUE FORMA SE ESTIMULA A LOS EJECUTIVOS QUE CUMPLEN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, POR ARRIBA DE LOS ESTANDARES?

CONTROL

23. EXISTEN SISTEMAS DE CONTROL? (SI, ¿CUALES?)

24. CONTRIBUYE EL CONTROL A CONSEGUIR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, POR MEDIO DEL SEÑALAMIENTO OPORTUNO DE LAS DESVIACIONES EN TAL FORMA QUE SEA POSIBLE APLICAR UNA ACCION CORRECTIVA?

25. EN QUE FORMA SE IMPLEMENTAN LAS SOLUCIONES A LAS DESVIACIONES DETECTADAS?

26. SON REVISADOS PERIODICAMENTE LOS SISTEMAS DE CONTROL?

27. EN LAS JUNTAS DE OPERACION SE REVISAN LOS COMPROMISOS CONTRAIDOS Y LOS RESULTADOS OBTENIDOS?

28. ES EL CONTROL REFLEJO DE LOS PLANES?

2.2 PATRON IDEAL DE COMPARACION

2.3 PATRON IDEAL DE COMPARACION

Para la elaboración del patrón ideal de comparación, hemos tomado — como base la forma de evaluación que propone el autor J. Antonio Fernández Arena, adecuándolo a nuestras necesidades:

Cada una de las preguntas se evaluará con la siguiente escala:

<u>APRECIACION</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>CUMPLIMIENTO</u>
Excelente	50	90 a 100%
Muy bien	40	80 a 89%
Bien	30	60 a 79%
Regular	20	40 a 59%
Mal	10	20 a 39%
Muy mal	0	0 a 19%

Debido a la importancia que tiene la dirección dentro de la empresa se ha decidido que cada uno de los puntos se multiplicará por 10.

La valuación ideal del Centro de Resultados quedará:

I	<u>ASESORIA Y SERVICIO</u>		PUNTOS	PUNTOS
	VISITAS	5 PREGUNTAS	250	
	AUDITORIAS	3 PREGUNTAS	150	
	MINIAUDITORIAS	2 PREGUNTAS	100	
	COBRANZAS	4 PREGUNTAS	200	
	RENOVACIONES	3 PREGUNTAS	150	
	FOLLOW-UP	1 PREGUNTA	50	
	SINIESTROS	3 PREGUNTAS	150	
	SUB TOTAL ASESORIA Y SERVICIO			1050
II	<u>INGENIERIA</u>	3 PREGUNTAS		150
III	<u>RECURSOS HUMANOS</u>	10 PREGUNTAS		500
IV	<u>PROCESO ADMINISTRATIVO</u>			
	PLANEACION	10 PREGUNTAS	500	
	ORGANIZACION	7 PREGUNTAS	350	
	DIRECCION	5 PREGUNTAS	2500	
	CONTROL	6 PREGUNTAS	300	
	SUB TOTAL PROCESO ADMINISTRATIVO			3650
	VALUACION TOTAL CENTRO DE RESULTADOS No. 3			5350 PTS.

<u>PUNTUACION</u>	<u>PORCENTAJE</u>	<u>ADJETIVO</u>
4815-5350	90 a 100%	ADMINISTRACION EXCELENTE DEL C.R.
4280-4814	80 a 89%	ADMINISTRACION MUY BUENA
3210-4279	60 a 79%	ADMINISTRACION BUENA
2140-3209	40 a 59%	ADMINISTRACION REGULAR
1070-2139	20 a 39%	ADMINISTRACION MALA
0-1069	0 a 19%	ADMINISTRACION MUY MALA

2.4 OBTENCION DE LA INFORMACION

El cuestionario se aplicó a todos los Subdirectores, Gerentes y Ejecutivos de Cuentas, dando un total de 14 cuestionarios.

2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION Y ANALISIS.

EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION Y EL ANALISIS SE PRESENTA - EN CUADROS HACIENDO LA TABULACION DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO APLICADO.

EN VIRTUD DE QUE EL CUESTIONARIO PARA DIRECTORES NO PUDO APLICARSE CON RESPUESTAS CERRADAS, ESTAS SE UNIFICARON Y ANALIZARON DIRECTAMENTE.

V I S I T A S

1. La calidad de las visitas repercute en forma importante en el servicio que proporcionas?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	14	100.0 %
NO	0	0
TOTAL	14	100.0 %

2. Cómo se mide la calidad de las visitas?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
a). Por el resultado que se logra de nuevas primas-captadas.	4	28.6 %
b). Por el número de asuntos resueltos.	4	28.6 %
c). Por la mejoría en el trato con el cliente	1	7.10%
d). Por la complementación - obtenida.	0	0.0 %
e). Todas las anteriores	5	35.7 %
TOTAL	14	100.0 %

3. Cuántas visitas deben realizarse anualmente a los clientes?

	VARIABLES		FRECUENCIA	%
GRANDES	1	a 10	3	21.4 %
	11	a 20	7	50.0 %
	21	a 30	3	21.4 %
		más de 30	1	7.2 %
		TOTAL	14	100.0 %
MEDIANOS	1	a 10	10	71.4 %
	11	a 20	3	21.4 %
	21	a 30	1	7.2 %
		más de 30	0	0.0 %
		TOTAL	14	100.0 %

	VARIABLES		FRECUENCIA	%
CHICOS	1	a 10	13	92.8 %
	11	a 20	1	7.2 %
	21	a 30	0	0.0 %
		más de 30	0	0.0 %
		TOTAL	14	100.0 %

130

V I S I T A S

4. Las visitas te permiten dar soluciones más fácilmente a siniestros pendientes?			5. En cada visita se analiza conjuntamente con el cliente su estado de cuenta?		
VARIABLES	FRECUENCIA	%	VARIABLES	FRECUENCIA	%
SI	14	100.0	SI	8	57.1
NO	0	0.0	NO	6	42.9
-----	-----	-----	-----	-----	-----
14	14	100.0%	14	14	100.0%

A N A L I S I S V I S I T A S

En base a las respuestas anteriores pudimos observar, que las visitas son de gran importancia para el servicio que proporciona la empresa y éstas tienen como fin resolver pendientes, captar nuevas necesidades de coberturas, que se complemente al programa de seguros; así como mejorar el trato con el cliente.

En cuanto al número de visitas que deben realizarse anualmente, se obtuvo que: Para clientes grandes se deben llevar a cabo de 11 a 20; para clientes medianos así como para los chicos se deben llevar de 1 a 10.

Estas visitas permiten dar soluciones más fácilmente a siniestros pendientes.

De lo anterior puede afirmarse que los ejecutivos deben preocuparse en mayor medida en tratar de mejorar la calidad de las mismas, independientemente del número que se realicen, ya que es posible confirmar -- que las visitas realizadas que cubren los aspectos marcados en el Manual del Ejecutivo (Ver anexo 1), -- redundaría en hacer más eficiente el servicio.

131

AUDITORIAS								
1. La estructura del cuestionario refleja la situación actual del programa de seguros?			2. La auditoría debe realizarse por política 3 meses antes de cada renovación.			3. Está de acuerdo en que se llame auditoría?		
VARIABLE	FRECUENCIA	I	VARIABLE	FRECUENCIA	I	VARIABLE	FRECUENCIA	I
SI	12	85.7%	SI	9	64.3%	SI	6	42.9%
NO	2	14.3%	NO	5	35.7%	NO	8	57.1%
	—	—		—	—		—	—
TOTAL	14	100.0%		14	100.0%		14	100.0%
ANALISIS AUDITORIAS								
<p>Con esta información se obtuvo que el cuestionario de auditoría satisface las necesidades de información requeridas por el ejecutivo de cuenta, y que para efectos de renovación, la auditoría debe realizarse tres meses antes de ésta, con el propósito de detectar nuevas necesidades del cliente y poderlas incluir en la renovación.</p> <p>Por último, en lo que se refiere al nombre de auditoría, se pudo detectar que el 60% de los ejecutivos considera que debe llamarse "Cuestionario de revisión del programa de seguros" ó "Diagnóstico del programa de seguros".</p>								

132

CUADRO No. 2

MINIAUDITORIAS

1. Las miniauditorias deben realizarse por políti- ca o, entregar las pólizas, después de la renó- vación?			2. En que medida aplicas las miniauditorias?		
<u>VARIABLES</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>Z</u>	<u>VARIABLES</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>X</u>
SI	6	42.9%	a). Al 100% de tus clientes	3	21.4%
NO	8	57.1%	b). Al 75% de tus clientes	6	42.8%
			c). Al 50% de tus clientes	2	14.3%
			d). Al 25% de tus clientes	2	14.3%
			e). A ninguno	1	7.2%
TOTAL	14	100.0%	TOTAL	14	100.0%

ANALISIS MINIAUDITORIAS

Como podemos observar en 57.1% de los ejecutivos, contestó que las miniauditorias no deben realizarse al entregar las pólizas después de la renovación, sin embargo, en el cruzamiento de información pudimos percatarnos que es conveniente que así se lleven a cabo, ya que de esta manera se puede corroborar que las pólizas emitidas sean lo que realmente el cliente solicitó.

La mayoría de los ejecutivos aplican las miniauditorias al 75% de sus clientes, lo cual es preocupante, ya que de acuerdo al manual del ejecutivo de cuenta, (ver anexo 1) deben aplicarse por lo menos 2 veces al año. Si se aplicaran de esta forma, adicionalmente a la auditoria, mejoraría notablemente la situación de seguros de cada cliente.

COBRANZAS					
1. Qué sistema sigues para la determinación de tu presupuesto?			2. Tus clientes anexan a cada cheque una descripción de lo que pagan? (aplicación)		
<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>	<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>
a). Tomas en consideración el saldo de cada estado de cuenta y lo sumas?	0	0.0%			
b). Revisas el estado de cuenta de cada cliente, determinando lo vigente y cancelando lo que no proceda y comparando -- las cifras del estado -- de antigüedad de los -- saldos?	14	100.0%	SI	12	85.7%
			NO	2	14.3%
c). Sólo tomas en cuenta la meta cobrable del estado de antigüedad de <u>sal</u> dos?	0	0.0%			
d). Lo determinas en base a cálculos estimados?	0	0.0%			
	<hr/>	<hr/>		<hr/>	<hr/>
TOTAL	14	100.0%	TOTAL	14	100.0%

136

C O B R A N Z A S

3. El Depto. de control de Ingresos te consulta en cada aplicación en que tenga duda?

4. Utilizas el sistema de recibir los estados de cuenta, analizando y elaborando una carta en la que describes al cliente lo que debe pagar?

<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>X</u>
SI	8	57.1%
NO	6	42.9%
TOTAL	14	100.0%

<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>X</u>
SI	9	64.3%
NO	5	35.7%
TOTAL	14	100.0%

Cuadro No. 4.1

A N A L I S I S C O B R A N Z A S

En cuanto al sistema que se sigue para la determinación del presupuesto, la respuesta fué unánime, ya que el 100% de los entrevistados dicen realizar el estado de cuenta de cada cliente determinando lo urgente y cancelado, lo que no procede, así como comparando las cifras del estado de antigüedad de los saldos.

Al cruzar la información con los estados de antigüedad de saldos, se puede observar que son significativos los saldos a 60 ó más de 60 días y pagos a cuenta, lo cual refleja que se debe reforzar con los ejecutivos la importancia que tiene el que realmente con cada cliente se revisen a detalle los saldos procedentes, los que no proceden y los movimientos que deben realizar internamente en la empresa ---- (aplicaciones y cancelaciones).

Por otro lado, se observó que no existen políticas y procedimientos bien definidos en cuanto a la cobranza, ya que el manual del ejecutivo dice una cosa y se ejecutan acciones diferentes.

En lo que se refiere al procedimiento que siguen los clientes para describir los pagos que realizan, se pudo observar que la mayoría anexa al cheque correspondiente las pólizas o endosos que paga. Sin embargo, se pudo constatar, que hay ejecutivos que siguen diferentes sistemas por lo que al analizarlos consideramos que el mejor sistema es aquél en el cual se describe en una carta las pólizas y endosos que debe pagar el cliente durante una vigencia determinada.

Con lo anterior se le evita al cliente estar estudiando qué debe pagar y qué no de su estado de cuenta, ya que el ejecutivo lo hace por él mismo, informándole lo que en concreto debe pagar. A la vez se evitan problemas para el Depto. de Control de Ingresos y Liquidaciones.

SINIESTROS								
1. Qué sistema de control utilizas para la tramitación de siniestros?			2. Consideras que debe existir un departamento específico que sólo se dedique a atender siniestros?			3. Consideras conveniente que en cada siniestro importante participe el director y/o subdirector de la cuenta?		
VARIABLE	FREC.	%	VARIABLE	FRECUENCIA	%	VARIABLE	FRECUENCIA	%
a). Participas desde el aviso de la reclamación, hasta su finiquito con tu técnico.	12	85.7%	SI	7	50%	SI	13	92.8%
b). Delegas la responsabilidad totalmente a tu técnico.	2	14.3%	NO	7	50%	NO	1	7.2%
TOTAL	14	100.0%	TOTAL	14	100%	TOTAL	14	100.0%

ANALISIS SINIESTROS

Al observar los resultados obtenidos, tenemos que las actividades para la tramitación de siniestros se realiza conjuntamente con el técnico sin delegar totalmente la responsabilidad en él.

Se puede afirmar que el 85% de los ejecutivos participa en la tramitación desde el inicio hasta su --- terminación; al realizar el cruzamiento de información levantamos la opinión de los Subdirectores que recomendaron que se debe presionar más a los ejecutivos para que lo hagan en esta forma.

En cuanto si debe existir un departamento específico para atender siniestros, las respuestas están divididas al 50%, lo cual refleja que no hay seguridad en cuanto a que es lo más eficiente.

El 92% de los ejecutivos consideran que el Director o Subdirector de cada cuenta, debe intervenir en --- siniestros importantes ya que actualmente solo participan en minoría.

RENOVACIONES								
1. Cuál es la razón por la cual no se renuevan las pólizas - con 60 días de anticipación.			2. Los listados emitidos por la computadora te son útiles para la renovación de tus pólizas?			3. Tu técnico revisa y detecta todo tipo de errores en las pólizas antes de entregarlas al cliente? .		
VARIABLE	FREC.	%	VARIABLE	FRECUENCIA	%	VARIABLE	FRECUENCIA	%
a).No se cuenta con la información - completa por parte del cliente.	11	78.6%	SI	11	78.6%	SI	11	78.6%
b).La aseguradora - no acepta la renovación con tantos días de anticipación.	1	7.2%	NO	3	21.4%	NO	3	21.4%
c).No te organizas-debidamente por-diversas razones	2	14.2%						
TOTAL	14	100.0%	TOTAL	14	100.0%	TOTAL	14	100.0%

ANÁLISIS RENOVACIONES

La mayor parte de los ejecutivos contestaron que la razón por la cual no se renuevan las pólizas con 60 días de anticipación, es porque no se cuenta con la información completa por parte del cliente. Al realizar el cruzamiento de información, comentamos con los Directores, llegando a la conclusión que cuando un cliente no cuenta con la información suficiente para renovar sus pólizas, es por falta de organización de los ejecutivos, ya que como se puede observar los listados de renovaciones marcan con debida anticipación las pólizas por vencer y de esta forma se conoce a que clientes se les debe enviar una carta y hacer una visita para realizar una auditoría o una miniauditoría para definir las condiciones de renovaciones.

Al recibir las pólizas, supuestamente los técnicos detectan si éstas han sido renovadas adecuadamente, sin embargo al corroborar esto con los Subdirectores, detectamos que la mayoría de los técnicos dicen revisar y comparar datos de la póliza, pero existen casos en los que el cliente ha encontrado errores en las mismas.

Lo anterior refleja que se debe pensar en una política de control para verificar que se realicen este tipo de actividades adecuadamente.

F O L L O W - U P

1. Cuentas con un sistema de FOLLOW-UP que te permita llevar el seguimiento de los asuntos pendientes con clientes y compañías de seguros?

<u>VARIABLE</u>	<u>PRECUENCIA</u>	<u>X</u>
SI	14	100.0%
NO	0	0.0%
TOTAL	14	100.0%

A N A L I S I S F O L L O W - U P

En base a las respuestas obtenidas, se deduce que todos los ejecutivos llevan un sistema de Follow-up, sin embargo, no hay un sistema uniforme que todos conozcan y lo implementen, ya que al solicitarle a cada ejecutivo la forma de llevar un control del mismo, varía mucho y sentimos que a excepción de dos ó tres casos, la mayoría de los ejecutivos no tienen un buen control de sus asuntos pendientes.

INGENIERIA								
1. Los reportes de ARISA son oportunos?			2. El diseño del nuevo reporte reúne los requisitos de asesoría y servicio en lo que se refiere a:			3. Consideras que en la actualidad se ha vendido al cliente la labor de ARISA?		
VARIABLE	FRECUENCIA	%	VARIABLE	FREC.	%	VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	10	71.4%	a).Análisis de riesgos			SI	7	50%
			SI	12	85.7%	NO		
			NO	2	14.3%	TOTAL		
			TOTAL	14	100.0%			
NO	4	28.6%	b).Coberturas con--			NO	7	50%
			tratadas	SI	12	85.7%		
			NO	2	14.3%	TOTAL		
			TOTAL	14	100.0%			
			c).Sistemas de protección	SI	14	100.0%		
			NO	0	0.0%	TOTAL	14	100.0%
			TOTAL	14	100.0%			
TOTAL	14	100.0%	d).Recomendaciones de seguridad	SI	13	92.8%		
			NO	1	7.2%	TOTAL		
			TOTAL	14	100.0%			
			e).Cuotas y descuentos actuales	SI	13	92.8%		
			NO	1	7.2%	TOTAL		
			TOTAL	14	100.0%			

ANALISIS INGENIERIA

La oportunidad de los reportes de Ingeniería está fuera del estándar de días fijados por la empresa, ya que el 72% de los ejecutivos así lo confirman.

El reporte cumple en un porcentaje significativo con las necesidades principales de asesoría a los clientes, sin embargo, es importante revisar algunos aspectos tales como: análisis de riesgos, coberturas contratadas, ya que según comentarios de algunos ejecutivos, debe justificarse con mayor amplitud la exposición a ciertos riesgos y las coberturas contratadas.

La opinión sobre si se ha vendido adecuadamente la labor de Ingeniería a los clientes está muy dividida y existen confusiones en relación a quién (Brockman y Schuh o ARISA) debe exponer y justificar el trabajo de Ingeniería.

RECURSOS HUMANOS

1. Consideras que el Depto. de Reclutamiento y Selección opera eficientemente, tomando en cuenta que realiza su función apegado al perfil de los puestos que se necesitan para cumplir el objetivo de servicio y asesoría?			2. Consideras adecuado el sistema de administración de sueldos y salarios que maneja la empresa?		
<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>	<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>
SI	11	78.6%	SI	11	78.6%
NO	2	14.2%	NO	3	21.4%
NO CONTESTO	1	7.2%			
TOTAL	14	100.0%	TOTAL	14	100.0%
3. Conoces el programa anual de capacitación de la empresa?			4. Consideras adecuada la capacitación técnica y administrativa para cumplir eficientemente con tu trabajo?		
<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>	<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>
SI	10	71.4%	SI	12	85.7%
NO	4	28.6%	NO	2	14.3%
TOTAL	14	100.0%	TOTAL	14	100.0%

144

Cuadro No. 9

RECURSOS HUMANOS

5. La empresa cuenta con un programa de inducción adecuado?			6. La empresa brinda oportunidades de desarrollo al personal?		
<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>	<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>
SI	7	50%	SI	10	71.4%
NO	7	50%	NO	4	28.6%
TOTAL	14	100%	TOTAL	14	100.0%
7. Existe una alta frecuencia de rotación de puestos dentro de la empresa?			8. Considera adecuado el ambiente de trabajo?		
<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>	<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>
SI	10	71.4%	SI	12	85.7%
NO	4	28.6%	NO	2	14.3%
TOTAL	14	100.0%	TOTAL	14	100.0%

Cuadro No. 9.1

R E C U R S O S H U M A N O S

9. Se cuenta con un programa para la realización de actividades de tipo:

	<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>
DEPORTIVO	SI	10	71.4%
	NO	4	28.6%
	TOTAL	14	100.0%
CULTURAL	SI	12	85.7%
	NO	2	14.3%
	TOTAL	14	100.0%
RECREATIVO	SI	11	78.6%
	NO	3	21.4%
	TOTAL	14	100.0%

10. Conoces el Reglamento Interior de Trabajo?

	<u>VARIABLE</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>%</u>
	SI	10	71.4%
	NO	4	28.6%
TOTAL		14	100.0%

ANÁLISIS RECURSOS HUMANOS

Los resultados obtenidos muestran que la misión de Recursos Humanos, en cuanto a Reclutamiento y Selección ha cumplido en gran medida el objetivo deseado, que es: "El establecimiento de un equipo humano de alta calidad, adecuando la persona al puesto de acuerdo a sus cualidades e intereses"

La empresa cuenta con un sistema de administración de sueldos y salarios que satisface a la mayoría de los empleados, pero al comentarlo con algunos ejecutivos fuera del contexto de estas preguntas, mencionaron que si existiera un plan de incentivos se elevaría aún más el nivel de eficiencia en el servicio a los clientes y se captarían mayores primas al complementar los programas de los seguros actuales y al contar con un número mayor de nuevos clientes.

Como se puede apreciar según comentarios adicionales, a las respuestas obtenidas, el programa de inducción no cumple satisfactoriamente con el objetivo de dar a conocer al personal de nuevo ingreso, la filosofía de la empresa, su estructura, prestaciones de la misma, socios principales, cual ha sido la trayectoria de la empresa, presentación de compañeros de trabajo, directores y jefes.

También se puede apreciar que la empresa tiene interés en que el personal tenga mejores niveles jerárquicos y económicos, ya que su interés es crecer conjuntamente con la empresa.

Dadas las características de crecimiento de la empresa, se puede percibir como lo indica este cuadro, que existen frecuentemente cambios de puestos del personal del área de servicio, tales como, Técnicos Ejecutivos y Gerentes de Cuenta.

Según el indicador de este cuadro y los comentarios de algunos Ejecutivos de Cuenta, existe una interrelación entre el personal, así como una buena imagen de la empresa en relación al ambiente que ha creado para todos los empleados.

Como se puede apreciar, la empresa se ha preocupado por ofrecer a sus trabajadores actividades recreativas y culturales en una medida muy aceptable ya que con frecuencia se organizan eventos de este tipo.

Aún cuando la respuesta es afirmativa en 71%, pudimos hacer al azar algunas preguntas del contenido del reglamento, y nos percatamos de que las respuestas daban muestra del poco conocimiento del mismo.

Se recomienda distribuirlo una vez al año, que esté a la vista del personal.

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACION

1.- En base a que se fijan los objetivos de la empresa?

Se fijan en base a resultados obtenidos en años anteriores, expectativas económicas esperadas y crecimiento de la empresa.

2.- Se logran los objetivos de la empresa con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzos?

Aún no se logran pero están en proceso; buscando las alternativas que lleven al cumplimiento de los mismos.

3.- Existe alguna persona encargada de la formulación y coordinación de planes y programas? ¿Quién?

Sí. El comité ejecutivo integrado por:

- Agustín Pedemonte.
- Harald Feldhaus.
- Joaquín Brockman
- Ricardo Retteg.

4.- Contribuyen los planes a la consecución de los objetivos de la empresa?

Sí.

5.- Existen políticas que sirvan de lineamiento a la Planeación?

Sí, dictadas por el Comité Ejecutivo.

6.- Para cuánto tiempo se formulan los planes?

Para un año.

7.- Se ha logrado al hacer la Planeación, la mejor alternativa de línea de acción para lograr los objetivos de la empresa?

Sí.

8.- Están elaborados los planes con el tiempo suficiente para cumplir con los compromisos contraídos por la empresa?

Sí, sin embargo falta tiempo para cumplirlos óptimamente.

9.- Con qué periodicidad se revisan los planes?

Semestralmente.

10.-Para la formulación de los planes se estudia la competencia?

Sí, en forma lo más cercana a la realidad posible.

ORGANIZACION

11.- Existe una línea de autoridad desde la dirección hasta el último de los subordinados?

Sí, pero se dan traslapes.

12.- Se define el número de subordinados que cada jefe debe controlar?

No exactamente.

13.- Tiene el subordinado ante su jefe responsabilidad absoluta?

No esta claramente definida.

14.- Responde y obedece el subordinado ante un solo superior?

No, en ocasiones un subordinado colabora no solo con un superior.

15.- Están divididas las operaciones de la empresa y agrupadas las actividades en el número óptimo para la consecución efectiva y eficiente de los objetivos de la empresa?

Se está tratando de lograr.

16.- Están claramente definidos los puestos y su relación entre sí?

No.

17.- Asegura la organización su continuidad y estabilidad, estableciendo métodos que permitan la sustitución de elementos y de personas sin afectar su funcionamiento?

En la mayoría de las áreas sí, pero falta entrenamiento para sustituir puestos.

DIRECCION

18.- Motiva el superior a sus subordinados a contribuir en la consecución de los objetivos de grupo?

En algunos casos solamente.

19.- Se conjuntan los objetivos individuales con los de la empresa?

Se trata, pero no se ha logrado totalmente.

20.- Es la Dirección el centro de comunicación de la organización?

No.

21.- Se obtienen los informes directamente de la fuente que los produce y no a través de intermediarios?

No.

22.- En qué forma se estimula a los ejecutivos que cumplen los objetivos de la empresa, por arriba de los estándares?

- Reconocimiento público.
- Promociones.
- Aumentos de sueldo.

CONTROL

23.- Existen sistemas de control? (Sí, ¿Cuáles?

Sí, Medición de cobranza, producción, tiempos de entrega de --
pólizas, tiempos de resolución de siniestros, etc.

24.- Contribuye el control a conseguir los objetivos de la empresa, por medio del señalamiento oportuno de las desviaciones en tal forma que sea posible aplicar una acción correctiva?

Sí, ya que éste indica cuando hay desviaciones que hay que corregir.

25.- En que forma se implementan las soluciones a las desviaciones detectadas?

A través de las juntas de operación.

26.- Son revisados periódicamente los sistemas de control?

Sí, mensualmente.

27.- En las juntas de operación se revisan los compromisos contraídos y los resultados obtenidos?

Sí, mensualmente se informan los avances y resultados.

28.- Es el control reflejo de los planes?

Sí.

ANALISIS PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACION

De acuerdo a las respuestas obtenidas, nos damos cuenta que aparentemente la planeación en esta empresa contiene los aspectos básicos de ésta, sin embargo refleja que los planes se elaboran a corto plazo (un año), y no se contempla una visión a futuro lo cual es de gran importancia por el rápido crecimiento sufrido en esta empresa en los últimos años.

Decimos que aparentemente la planeación contiene los aspectos básicos de ésta porque no se nos proporcionaron los planes por ser una información confidencial.

ORGANIZACION

Como se pueda observar la estructura orgánica de la empresa no satisface los objetivos y necesidades de la misma, ya que existen muchas deficiencias que no se lo permiten como lo son:

- Falta de apropiada delegación de autoridad y responsabilidad.
- Duplicación de autoridad (Ver organigrama).
- No existe un manual de organización actualizado que defina claramente los puestos y su relación entre sí.
- Los directores y subdirectores tienen demasiadas personas que les informan directamente.
- Cargas de trabajo en los niveles intermedios, como se puede comprobar en las descripciones de puestos.

- Falta de personal que pueda sustituir a una persona sin afectar el funcionamiento de la organización.
- Falta de organigrama general de la empresa así como del Centro de Resultados No. 3.
- Falta de Manual de procedimientos, con sus respectivos diagramas de flujo, que reflejen las acciones que se deben seguir para el cumplimiento de una determinada actividad, como lo es la elaboración de pólizas, atención de siniestros, elaboraciones y seguimientos de auditorías.

DIRECCION

Uno de los aspectos más relevantes dentro de la Dirección, es la motivación y ésta no se da en todo el personal de la empresa ya que no todos los superiores motivan a sus subordinados, así como aún no se logran conjuntar los objetivos individuales con los de la empresa.

Uno de los estímulos que dicen dar a las personas que cumplen con los objetivos o por arriba de los estándares establecidos es el reconocimiento público, pero se pudo constatar que ésta tan solo es una felicitación del superior.

Por medio de entrevistas se pudo apreciar que la mayoría de los ejecutivos no están satisfechos con los estímulos otorgados, la mayoría piensa que se incrementaría en mucho la productividad de la empresa si contaran con mayores estímulos económicos.

En particular en el Centro de Resultados No.3, el director informa a sus subordinados los resultados obtenidos por medio de reportes mensuales, de los cuales la gente opina que no son oportunos ni confiables.

CONTROL

La empresa cuenta con sistemas de control que permiten una comparación del desempeño real con el desempeño planeado.

Estos sistemas de control son: Una hoja llamada "Evaluación de Compromisos" y se hace por centro de resultados.

Y juntas que se llevan a cabo mesualmente donde se comentan los --- resultados y se señalan las desviaciones, más no se hace un segui-- miento de los acuerdos tomados.

Respecto a la "Evaluación de compromisos" su contenido es muy interesante sin embargo según entrevistas nadie lo conoce.

2.6 EVALUACION DE LA INFORMACION

COMPARACION DEL PATRON IDEAL

I.- ASESORIA Y SERVICIO

		PUNTOS	PUNTOS
VISITAS	5 PREGUNTAS	160	
AUDITORIAS	3 PREGUNTAS	90	
MINIAUDITORIAS	2 PREGUNTAS	30	
COBRANZAS	4 PREGUNTAS	140	
RENOVACIONES	3 PREGUNTAS	60	
FOLLOW-UP	1 PREGUNTA	50	
SINIESTROS	3 PREGUNTAS	<u>110</u>	
SUB TOTAL ASESORIA Y SERVICIO.			640

II.- INGENIERIA 3 PREGUNTAS 100

III.- RECURSOS HUMANOS 10 PREGUNTAS 280

IV.- PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACION	10 PREGUNTAS	480	
ORGANIZACION	7 PREGUNTAS	100	
DIRECCION	5 PREGUNTAS	1400	
CONTROL	6 PREGUNTAS	<u>240</u>	
SUB TOTAL PROCESO ADMINISTRATIVO			<u>2220</u>

VALUACION TOTAL CENTRO DE RESULTADOS

No. 3 CORRESPONDIENTE A ADMINISTRACION BUENA.

3240

3. PRESENTACION DEL INFORME Y RECOMENDACIONES

INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA EN EL CENTRO DE RESULTADOS No. 3 DE LA EMPRESA BROCKMAN Y SCHUH, AGENTE DE SEGUROS, S.A. DE C.V.

LIC. JUAN P. RIVEROLL

DIRECTOR DEL CENTRO DE RESULTADOS No. 3

P R E S E N T E .

De acuerdo al convenio celebrado con ustedes, hemos llevado a --cabo la Auditoría Administrativa en el Centro de Resultados No.3.

En cuanto a la profundidad de la investigación, llegamos solo a proponer alternativas de solución, ya que como se mencionó en la carta convenio, el tiempo no nos permite llegar a la implementación.

En el desarrollo de la misma, se aplicaron cuestionarios a Directores, Subdirectores, Garentes y Ejecutivos de Cuenta, obteniendo información para analizar los siguientes aspectos:

I.- Asesoría y Servicio.

Visitas.

Auditorías.

Miniauditorías.

Cobranzas.

Renovaciones.

Follow-up.

Siniestros.

II.-Ingeniería.

III.-Recursos humanos.

IV.-Proceso administrativo.

La principal limitante con las que nos encontramos fueron algunas -- respuestas subjetivas en la aplicación de los cuestionarios, sin embargo efectuamos cruzamiento de respuestas a través de entrevistas a directores y subdirectores con el fin de lograr mayor veracidad en las respuestas.

La manera en que se evaluaron los aspectos anteriormente citados -- fué la siguiente:

- Cada una de las preguntas formuladas en el cuestionario se calificó conforme a la siguiente escala:

<u>APRECIACION</u>	<u>PUNTOS</u>	<u>CUMPLIMIENTO</u>
Excelente	50	90 - 100%
Muy bien	40	80 - 89%
Bien	30	60 - 79%
Regular	20	40 - 59%
Mal	10	20 - 39%
Muy mal	0	0 - 19%

- Debido a la importancia que tiene la dirección dentro de la empresa, cada uno de los puntos se multiplicó por 10.

La valuación ideal para los aspectos que se estudiaron es la siguiente:

<u>I. ASESORIA Y SERVICIO</u>		PUNTOS	PUNTOS
VISITAS	5 PREGUNTAS	250	
AUDITORIAS	3 PREGUNTAS	150	
MINIAUDITORIAS	2 PREGUNTAS	100	
COBRANZAS	4 PREGUNTAS	200	
RENOVACIONES	3 PREGUNTAS	150	
FOLLOW UP	1 PREGUNTA	50	
SINIESTROS	3 PREGUNTAS	<u>150</u>	<u> </u>
SUB TOTAL ASESORIA Y SERVICIO			1050
<u>II. INGENIERIA</u>	3 PREGUNTAS		150
<u>III. RECURSOS HUMANOS</u>	10 PREGUNTAS		500
<u>IV. PROCESO ADMINISTRATIVO</u>			
PLANEACION	10 PREGUNTAS	500	
ORGANIZACION	7 PREGUNTAS	350	
DIRECCION	5 PREGUNTAS	2500	
CONTROL	6 PREGUNTAS	<u>300</u>	<u> </u>
SUB TOTAL PROCESO ADMINISTRATIVO			3650
VALUACION TOTAL DEL CENTRO DE --			
RESULTADOS No. 3			5350

La puntuación total obtenida se comparó contra la tabla siguiente:

PUNTUACION	PORCENTAJE	ADJETIVO
4815 - 5350	90 a 100%	Administración excelente
4280 - 4814	80 a 89%	Administración muy buena
3210 - 4279	60 a 79%	Administración buena
2140 - 3209	40 a 59%	Administración regular
1070 - 2139	20 a 39%	Administración mala
0 - 1069	0 a 19%	Administración muy mala

El Centro de Resultados No. 3 obtuvo una valuación total de 3240 puntos, los cuales representan un 60.56%, que corresponde al Adjetivo - de Buena Administración.

DIAGNOSTICO:

En base al análisis de la información obtenida, a continuación se -- presenta la situación existente de cada uno de los aspectos estudiados, así como recomendaciones a cada uno de éstos.

VISITAS

SITUACION ACTUAL

- El número de visitas que actualmente se realiza para cada clientes es de:

Clientes grandes: 1 vez al mes.

Clientes medianos: 2 veces al mes.

Clientes chicos: 2 veces al año.

- En cuanto a la calidad de las visitas, no son lo suficientemente - completas, ya que no se cubren en su totalidad los aspectos marcados en el manual del ejecutivo. (Ver anexo 1).

- Las minutas que actualmente se elaboran no son uniformes y cada -- ejecutivo tiene su propio estilo. (Así como para controlar el seguimiento de los acuerdos).

RECOMENDACIONES

Es necesario reforzar que cada ejecutivo realice lo mejor posible -

cada visita que efectúe, esto se logrará a través de lo siguiente:

- El número de visitas que debe realizarse para cada cliente, debe variar en función de la complejidad de cada cuenta, por lo que se hace necesario eliminar el manejo de metas de visitas en forma cuantitativa.
- Se deberán cubrir para cada visita, los aspectos marcados en el manual del ejecutivo, revisando siniestros pendientes, el último estado de cuenta, coberturas, sumas aseguradas, textos, etc., de las pólizas contratadas.
- Las minutas deberán elaborarse en forma concreta que describan los asuntos tratados, los responsables y la fecha en que debe realizarse cada acuerdo.

Así mismo, éstas deberán ser enviadas al Subdirector del Centro y Director de la Cuenta para que éstos participen en el desarrollo de alguna actividad importante ó expresen su opinión para dar mejor solución a los puntos tratados.

El Centro de Resultados No. 3 obtuvo una valuación total de 3240 puntos, los cuales representan un 60.56%, que corresponde al Adjetivo de Buena Administración.

DIAGNOSTICO:

En base al análisis de la información obtenida, a continuación se presenta la situación existente de cada uno de los aspectos estudiados, así como recomendaciones a cada uno de éstos.

AUDITORIASSITUACION ACTUAL

- Existe un cuestionario de "Auditoría" para recabar la información requerida por el ejecutivo de cuenta para la revisión periódica -- del programa de seguros, éste satisface las necesidades de información requerida por el ejecutivo de cuenta.
- Los ejecutivos de cuenta no dominan todos los aspectos incluidos - en el cuestionario de Auditoría.
- Actualmente el cuestionario de Auditoría se aplica una vez al año.

RECOMENDACIONES

- El cuestionario de auditoría es una herramienta sumamente útil que el ejecutivo utiliza para conocer la situación a fondo de cada programa de seguros.
- Todos los ejecutivos deben dominar todos los aspectos involucrados en el cuestionario de auditoría, esto se logrará a través de una - adecuada supervisión de los subdirectores participando conjuntamente con el ejecutivo en la aplicación de las citadas auditorías.
- Del seguimiento de todos los puntos tratados en la auditoría dependerá el éxito de ésta, por lo que se ha diseñado un sistema que de berán utilizar todos los ejecutivos para realizar el Follow up (seguimiento) éste consiste principalmente en lo siguiente:

El ejecutivo deberá ser el coordinador ante todos los responsables de las actividades y del cumplimiento de las mismas. Para -- tal efecto deberá contar con un resumen de la auditoría de los ---

asuntos que quedaron pendientes, con las fechas de cumplimiento y sus responsables. En caso de que alguna actividad no se haya cumplido, automáticamente se enviará un recordatorio por escrito al responsable. Este recordatorio se realizará cada semana durante 3 ocasiones y en caso de no cumplimiento en este plazo, se enviará una carta al director de la empresa firmada por el director de la cuenta. En cuentas Europeas la copia de esta carta se dirigirá al responsable de los seguros de la casa matriz.

- Es recomendable que cada auditoría se realice por política 3 meses antes de cada renovación con la finalidad de que se cuente anticipadamente con las nuevas condiciones de los futuros 12 meses.
- Sugerimos que se cambie el nombre de "Auditoría de Seguros" ya que con ésto se elimina la confusión que normalmente se tiene con los responsables de los seguros de las empresas, ya que estos en su mayoría son Contadores Públicos y el término Auditoría se identifica desde el punto de vista contable.

El nombre que proponemos es: "Diagnóstico del Programa de Seguros".

MINIAUDITORIAS

SITUACION ACTUAL

- Las miniauditorías se realizan dos veces al año sin una política definida en cuanto a la fecha de aplicación.
- La mayoría de los ejecutivos las aplica a un 75% de sus clientes.

RECOMENDACIONES

- Por política, las miniauditorías deben realizarse al entregar las pólizas al cliente y una segunda aplicación a mediados de la vigencia.

- Se tendrá que aplicar al 100% de sus clientes.
- Debe eliminarse el nombre de "miniauditorías" con el fin de evitar confusiones que normalmente se tiene con los responsables de los seguros de las empresas, ya que éstos en su mayoría son Contadores Públicos.

Se propone el nombre de "Diagnóstico del Programa de Seguros II".

COBRANZAS

SITUACION ACTUAL

- En los estados de antigüedad de saldos, son significativos los saldos a 60 ó más de 60 días y pagos a cuenta.
- No existen políticas y procedimientos bien definidos en cuanto a la cobranza.
- No existe uniformidad en el procedimiento que siguen los clientes para describir los pagos que realizan.

RECOMENDACIONES

- Para mantener adecuadamente los estados de cuenta con saldos no significativos a más de sesenta días, es necesario que realmente cada ejecutivo proceda en forma periódica conjuntamente con los técnicos, a revisar lo cobrable y lo que debe cancelarse, deberá hacerse en forma inmediata.
- Se deberá establecer como política de cobranza para la cobranza -

lo siguiente:

El ejecutivo de cobranza informará al ejecutivo de cuenta, utilizando la forma correspondiente, de todos aquellos casos en que exista problema:

- Saldos atrasados.
- Pagos a cuenta.
- Evasivas al cliente.
- Promesas no cumplidas.
- Queja del cliente.

El ejecutivo de cuenta informará en su caso al encargado de centro de resultados y al director de la cuenta, habiendo hecho antes todo lo posible por resolver el problema.

- Para describir los pagos que realizan los clientes, se deberá --- elaborar una carta que incluya las pólizas y endosos que deberá pagar el cliente durante una vigencia determinada, con ésto se le evita al cliente estar estudiando qué debe pagar y qué no, de su estado de cuenta, ya que el ejecutivo lo hace por el mismo, informándole lo que en concreto debe pagar. A la vez se evitan problemas para el departamento de control de ingresos y liquidaciones, como son pérdida de recibos, malas aplicaciones y pagos incompletos.

SINIESTROS

SITUACION ACTUAL

- El 85% de los ejecutivos participa conjuntamente con el técnico siniestros en la tramitación desde el inicio hasta la terminación.

- El Director y Subdirector de cada cuenta, interviene poco en siniestros importantes.

RECOMENDACIONES

- Se debe lograr que el ejecutivo participe al 100% en la tramitación de siniestro desde el inicio hasta la terminación, a través del control que se lleva semanalmente del status de los siniestros que se presentan en las juntas semanales de técnicos. Así mismo los ejecutivos deben ser más agresivos para resolver en forma más oportuna y completa cada reclamación y exigirles más a sus técnicos para que participen en mayor medida en este tipo de acciones.
- Para los siniestros importantes se requiere la participación del Director de la cuenta y/o del Director del Centro de Resultados.
- Es recomendable que en forma periódica los trabajadores y empresa acudan a cursos especializados de reclamaciones de todos los ramos.

FOLLOW UP

SITUACION ACTUAL

- No existe un sistema uniforme que todos conozcan y lo implementen.

RECOMENDACIONES

- Se deberá llevar a cabo el siguiente sistema de Follow up:
 - a) Todo envío de acuerdo a un cliente deberá ser por carta lo más --

concreto posible mencionando responsables y fecha de cumplimiento.

b) Una copia de cada comunicación deberá estar en un archivero con el estado de cuenta que marque la fecha en que deberá revisarse.

Una copia de cada carta la deberá tener bajo el mismo control la secretaria, en caso de que no se cumpla con el acuerdo, se enviarán recordatorios con copia al subdirector, director de servicio y director de cuenta.

c) En caso de no cumplirse una actividad por el sistema anterior, deberá elaborarse una carta al director general de la empresa.

RENOVACIONES

SITUACION ACTUAL

- Las pólizas no se renuevan con 60 días de anticipación, por falta de organización de los ejecutivos ya que los listados de renovaciones marcan con debida anticipación las pólizas por vencer y de esta forma se conoce a que cliente se le debe enviar una carta y hacer una visita para realizar una auditoría y una miniauditoría para definir las condiciones de renovaciones.

- Al recibir las pólizas, los clientes han encontrado errores en las mismas, esto significa que los técnicos no las revisan a detalle.

RECOMENDACIONES

Cada Subdirector debe revisar conjuntamente con sus gerentes y ejecutivos los lineamientos que deben seguir para cotizar los progra--

mas de seguros por lo menos con 2 aseguradoras, logrando con esto -- optimizar el costo y las coberturas.

- El ejecutivo deberá organizarse en vísperas de una renovación por lo menos con 90 días de anticipación, esto es, deberá realizar -- una revisión interna, elaborar cotizaciones, proponer cambios que mejoren el programa, etc.

Para tal efecto, se deberán utilizar los listados que emite la -- computadora y preparar al cliente para las acciones que se requie-- ran efectuar.

- El técnico deberá detectar errores en las pólizas antes de ser -- enviadas a los clientes, esto se logrará por política, después de haber revisado el técnico la póliza, firme la factura correspon-- diente para que por último la firme de Vo. Bo. el Ejecutivo de -- Cuenta.

INGENIERIA

SITUACION ACTUAL

- La oportunidad de los reportes de ingeniería está fuera del estándar de días fijados por la empresa.
- El reporte cumple en un porcentaje significativo con las necesi-- dades principales de asesoría a los clientes.
- Los ejecutivos de cuenta no dan a conocer al cliente todos los -- servicios que proporciona ARISA.
- No se cuenta con una área exclusiva de "Atención a prospectos".

RECOMENDACIONES

- En virtud de que los servicios de ingeniería son sumamente indispensables para el cumplimiento del objetivo de asesoría a los clientes, los reportes deben ser lo más oportunos posible, tratando de respetar los días establecidos por política de la empresa (5 días por -- reporte).
- Así mismo, deberá implementarse por política vender más ante el --- cliente los servicios que proporciona ARISA y las recomendaciones - de prevención que plantean.
- Es recomendable que ARISA cuente con una área exclusiva de atención a prospectos, ya que de ello depende en gran medida el éxito de --- atraer nuevos negocios.

RECURSOS HUMANOS

SITUACION ACTUAL

- El sistema de administración de sueldos y salarios satisface a la - mayoría de los empleados, sin embargo, algunos ejecutivos mencionaron que si existiera un plan de incentivos se elevaría aún más el - nivel de eficiencia en el servicio a los clientes y se captarían -- mayores primas al complementar los programas de los seguros actua-- les.
- El programa de inducción no es completo.
- Los empleados tienen poco conocimiento del Reglamento Interior de Trabajo.
- La mayoría de los empleados no conoce el programa de capacitación - anual.

RECOMENDACIONES

La administración de sueldos y salarios aplicada en la empresa es adecuada, pero se recomienda darle al ejecutivo que supere los estándares establecidos otro tipo de incentivos, como podrían ser Bonos, Viajes, Préstamos, etc. que motiven a estos a tratar de ser mejores, obteniendo la empresa un mayor beneficio, aprovechando la capacidad total de sus ejecutivos.

- El programa de inducción deberá incluir lo siguiente:

- a) Hacer un audiovisual que muestre antecedentes de la empresa, su filosofía, su estructura, socios principales, prestaciones, etc.
- b) Hacer una visita física a la organización, mostrando cada una de sus áreas.
- c) Mostrar al nuevo empleado su área de trabajo y presentarlo ante sus compañeros.
- d) Explicación de las labores que deberá realizar el nuevo empleado.

- El reglamento interior de trabajo se dará a conocer de la siguiente manera:

- a) Se distribuirá una vez al año.
- b) Deberá ponerse a la vista de los empleados en las vitrinas de cada edificio.
- c) Cada jefe deberá hacer labor de difusión.

- Es recomendable que el programa de capacitación anual tenga una mayor difusión, para que todo el personal de la empresa esté enterado y se logre así el objetivo de éste.

Esto se logrará, repartiendo: folletos periódicamente, hacer convocatorias de cursos un mes antes de la iniciación de estos, colocar folletos a la vista de los empleados (vitrinas).

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACION

SITUACION ACTUAL

- Los planes se elaboran a corto plazo.
- Las revisiones de los planes son cada seis meses.

RECOMENDACIONES

- Además de la elaboración de planes a corto plazo, tener una visión a futuro, por el crecimiento acelerado de la empresa, por lo que se deberán hacer planes para un período de 3 a 5 años, en los que se contemple:
 - a) Planeación financiera.
 - b) Crecimiento del personal.
 - c) Inversiones.
- Hacer prerrevisiones de los planes cada tres meses.

ORGANIZACION

SITUACION ACTUAL:

- Duplicidad de autoridad.
- Falta de definición de tramos de control.
- Falta de manuales de organización y de procedimientos actuales.
- Cargas de trabajo en los niveles intermedios.
- Falta de personal que pueda sustituir a una persona sin afectar el funcionamiento de la empresa.
- Falta de organigrama general.

RECOMENDACIONES

- En la medida que sea posible reducir la dependencia de los ejecutivos de cuenta de varios jefes.
- Definir el número de subordinados que cada superior puede controlar (tramos de control).
- Elaborar manuales de organización y procedimientos de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa.
- Fomentar más la rotación de puestos para poder en determinado momento tener personas que puedan sustituir a otras sin afectar el funcionamiento de la empresa.
- Elaborar organigrama general de la empresa.

DIRECCIONSITUACION ACTUAL

- La motivación no se da a todos los niveles, los estímulos que se les dan a los empleados que cumplen con los objetivos y superen los estándares establecidos son: Reconocimiento público, promociones y aumentos de sueldos.
- En las juntas de operación semestrales solo participan Directores, Subdirectores y Gerentes, no dando ninguna información a los demás empleados.
- En particular en el Centro de Resultados No. 3, se informan los resultados a través de informes mensuales los cuales no son oportunos, ni confiables.

RECOMENDACIONES

- Motivar a todos los niveles, esto se logrará, por medio de un curso dirigido a superiores en el cual se les enseñe a motivar a los subordinados, resaltando la importancia que este aspecto tiene.
- Que el reconocimiento público no se limite a una felicitación --- sino que en las juntas se les reconozca a los empleados sus esfuerzos.
- Diseñar un sistema de incentivos que contemple bonos, premios, -- viajes.
- Elaborar y presentar un resumen de las juntas de operación a las personas que no asistan a ellas.

- Los informes mensuales del Centro de Resultados No. 3 deben ser -- oportunos y confiables, revisándolos antes de ser expuestos a los empleados.

CONTROL

SITUACION ACTUAL

- Los empleados no leen el contenido de la hoja de "Evaluación de -- Compromisos", la cual se elabora mensualmente, para comparar el -- desempeño real con el planeado.
- En el Centro de Resultados No. 3 se llevan a cabo juntas semanales en las cuales se ven metas cumplidas y problemas existentes para - el cumplimiento de las mismas, pero no se hace un seguimiento de - los acuerdos tomados para cumplir los compromisos planeados.

RECOMENDACIONES

- Los Subdirectores exigirán a los Ejecutivos de Cuenta que lean y - comprendan el contenido de la hoja de "Evaluación de Compromisos".
- En las juntas semanales el Director debe revisar conjuntamente con los Subdirectores, Gerentes, Ejecutivos de Cuenta, compromiso por - compromiso, así como un seguimiento de las acciones tomadas exi--- giendo se tomen las medidas dictadas.

A N E X O S

A N E X O 1

MANUAL DEL EJECUTIVO DE CUENTAI. VISITA A CLIENTES

A) MOTIVO DE LAS VISITAS:

1.- Auditoría.

Debe efectuarse 1 vez al año.

2.- Mini-Auditoría.

Debe efectuarse 1 vez por año a los 6 meses de la Auditoría y 2 veces por año a cuentas a las que no se les efectúe Auditoría.

3.- Renovaciones.

Debe entregarse la renovación una semana antes de la fecha de vencimiento en paquete, aún si faltan pólizas, las cuales se enviarán posteriormente.

4.- Follow-Up, Cobranza y Siniestros.

Estos 3 asuntos se revisarán con el Cliente en todas las -- visitas, según la frecuencia mínima siguiente:

B) FRECUENCIA MINIMA:

Prima anual	No. de visitas anuales
De 3 millones en adelante	- 12
De 1 a 3 millones	- 6
De 500 mil a 1 millón	- 4
De 100 mil a 500 mil	- 3

C) REPORTE DE VISITAS:

Deben elaborarse y enviarse al responsable del Centro de Resultados, para luego circular a Directores.

D) REPORTE SEMANAL DE VISITAS PROGRAMADAS:

Los Ejecutivos de Cuenta entregarán los viernes de cada semana al responsable del Centro de Resultados su programa de visitas de la siguiente semana, para que también circule a Directores.

II. AUDITORIAS Y MINIAUDITORIAS

A) OBJETIVOS.

- 1.- Revisar con el Cliente un Programa de Seguros.
- 2.- Concientizar al Cliente de las coberturas contratadas y no contratadas.
- 3.- Deslindar responsabilidades con el Cliente al tener por -- escrito sus decisiones.
- 4.- Mantenimiento y crecimiento de la cuenta.
- 5.- Detectar y satisfacer cambios en políticas y nuevas necesidades del Cliente.

B) PROCEDIMIENTOS.

- 1.- Utilizar los cuestionarios de Auditoría y Mini-Auditoría.
- 2.- Aviso previo al Cliente del tiempo requerido para reali---

zarias.

TIEMPOS APROXIMADOS.

Auditoría	3 a 5 Hrs.
MiniAuditoría	1 Hr.

- 3.- Llevar las pólizas y el file de correspondencia a la cita.
- 4.- Agotar todos los puntos del Cuestionario, llenando en --- Brockman y Schuh los datos que ya se conocen.
- 5.- Confirmación al Cliente con minuta dentro de los 5 días - siguientes a la cita.
- 6.- Follow-Up con periodicidad máxima de 15 días entre uno y otro.
- 7.- Resolución total de la minuta en tres meses después de la reunión. En caso contrario se recurre al responsable del Centro de Resultados y al Director de la Cuenta.

C) POLITICAS.

- 1.- El Programa Anual de Auditorías debe estar autorizado por el responsable del Centro de Resultados.
- 2.- A los clientes que se les hace Auditoría, a los 6 meses - se les debe hacer una Mini-Auditoría.
- 3.- A los clientes a los que no se les hace Auditoría, se les debe hacer dos Mini-Auditorías al año.

4.- Redacción de la minuta:

- a) Establecer claramente si el Cliente o Brockman y Schuh es quien decide o toma acciones.
- b) Cuando se espere información del Cliente, ésta debe -- detallarse claramente.
- c) Numerar los puntos tratados.
- d) Tratar de obtener plazos de respuesta del Cliente.

5.- Agresividad, concientizar al Cliente de la importancia y gravedad de dejar decisiones pendientes y negativas sin -- profundizar como:

- a) Explicando en lenguaje sencillo las coberturas. No -- quedarse en el nombre del Ramo o del Riesgo.
- b) Dar ejemplos de siniestros.
- c) Tratar de cotizar y no conformarse con un "NO" que el Cliente lo da por prisa o decidía
- d) Cubrir de inmediato riesgos, bajo-seguros, pólizas nuevas, etc., a reserva de confirmar cotizaciones o ajustar valores.

III. FOLLOW-UP (SEGUIMIENTO).

1.- PERIODICIDAD MAXIMA.

2 semanas entre cada follow-up.

2.- NUMERO MAXIMO DE FOLLOW-UP.

3 follow-up y de continuar el asunto pendiente, se recurre - al responsable del Centro de Resultados y al Director de la Cuenta.

3.- CUSTODIA DEL FOLLOW-UP.

Será responsabilidad de cada Ejecutivo, el que su follow-up - se encuentre en orden, quedando a su criterio si será llevado físicamente por él o por su Secretaria.

IV. RENOVACIONES.

1.- TIEMPO DE SOLICITUD.

Se deberán solicitar con 2 meses de anticipación, habiendo - recibido los listados de vencimientos de la computadora 3 me ses antes de la renovación.

2.- ENTREGA AL CLIENTE.

Se deberán entregar como máximo una semana antes del veneci- miento en paquete, aún cuando falte algún documento.

V. COBRANZAS.

1.- PROBLEMAS DE COBRANZA.

El Ejecutivo de Cobranza informará al Ejecutivo de Cuenta, - utilizando la forma correspondiente, de todos aquellos casos que exista problema:

- Saldos atrasados.
- Pagos a cuenta.
- Evasivas del Cliente.
- Promesas no cumplidas.
- Queja del Cliente.

El Ejecutivo de Cuenta informará en su caso al encargado del Centro de Resultados y al Director de la Cuenta, habiendo hecho antes todo lo posible por resolver el problema.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo económico del país, vemos la constante necesidad de evolucionar en todo aspecto para el mejoramiento de las fuerzas productivas. También hemos observado que un país de economía mixta como el nuestro, tanto el sector privado como el público demanda un mejor control de los recursos con que cuentan, para así contribuir a un mejor y más sano desarrollo del país.

La proliferación de las diferentes empresas e instituciones, hace necesaria una mayor atención a la búsqueda del logro de sus objetivos, esto se logrará a través de una utilización adecuada de la administración.

Así entonces surge hace varios años la necesidad de tener bien asegurados los intereses de algunos particulares, que con el afán de progreso, contribuyan arriesgando sus propios recursos. Conforme esto se fué desarrollando, el mercado de seguros fué cobrando mayor importancia no solo en grandes empresas que crecían paralelamente a las necesidades de la creciente población, sino también pequeñas y medianas.

Actualmente el mercado de seguros juega un papel muy importante para la continuidad y supervivencia de las empresas.

En el campo de los seguros, el corredor tiene como función principal proteger los intereses del cliente (asegurados).

El corredor de seguros en México no ha desarrollado una administración que le permita enfrentarse eficientemente al ritmo de su crecimiento, ya que éste ha ido muy por delante de los sistemas diseñados e implementados.

Dentro de este punto, subrayamos que unos de los mecanismos de previsión y control de la acción administrativa más importante para efectos de la reflexión anterior, es la Auditoría Administrativa, ya que con ella se detectan deficiencias que pueden ser subsanadas a tiempo y así poder lograr con mayor eficiencia los objetivos previstos.

La investigación realizada contempla dos aportaciones importantes:

- 1.- Dentro del ámbito teórico.- Es una metodología inspirada en las aportaciones tradicionales de los modelos de Auditoría Administrativa más conocidos, pero que pretende tener un giro más objetivo.
- 2.- Dentro del ámbito práctico.- La aplicación de la metodología de Auditoría Administrativa propuesta a un caso real, siendo el sujeto Brockman y Schuh, Agente de Seguros, S.A. de C.V.

En base a lo anterior podemos concluir:

- La Auditoría Administrativa requiere de una metodología que tienda a una mayor objetividad y que se asemeje a lo exacto y a lo medible.
- Para que una empresa y en particular la empresa corredora de seguros, tienda a que las actividades que realiza se lleven a cabo con un alto nivel de eficiencia, es indispensable efectuar cuando menos una vez al año una Auditoría Administrativa.
- La aplicación de una Auditoría Administrativa es de vital importancia para todo tipo de organización por los beneficios que se pueden reflejar en el sano crecimiento de éstas.

Por último, nosotros como administradores debemos poner atención -- especial en lograr en la mejor medida posible, la optimización de -- las funciones de cualquier estructura organizacional, para su saneamiento interno y para su proyección a futuro como empresa sana y -- productiva que beneficie a la sociedad en conjunto.

B I B L I O G R A F I A

RIOS SZALAY ADALBERTO Y PANIAGUA ADUNA ANDRES.

- "ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION"
PRIMERA EDICION 1977, SEGUNDA REIMPRESION ABRIL 1979.
EDITORIAL: TRILLAS.

CLAUDE S. GEORGE JR.

- "HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO"
SEGUNDA REIMPRESION JUNIO 1978.
EDITORIAL: PRENTICE/HALL INTERNACIONAL

REYES PONCE AGUSTIN

- "ADMINISTRACION DE EMPRESAS"
TEORIA Y PRACTICA 1ERA. PARTE, DECIMASEXTA REIMPRESION 1976.
EDITORIAL: LIMUSA.

ARIAS GALICIA FERNANDO

- "INTRODUCCION A LA TECNICA DE INVESTIGACION EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO"
SEPTIMA REIMPRESION MAYO 1979
EDITORIAL: TRILLAS.

FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO

- "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
1ERA. EDICION 1973, 9A. IMPRESION MAYO 1982.
EDITORIAL: DIANA.

ALVAREZ ANGUIANO JORGE

- "AUDITORIA ADMINISTRATIVA"

EDICION ESPECIAL PARA LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

C.P. ADAM ALFREDO Y BECERRIL LOZADA GUILLERMO

- "LA AUDITORIA INTERNA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL"

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.

BLANQUEL EDUARDO

- NUESTRAS HISTORIAS MEXICO Y EL GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

1ERA. EDICION 1979.

- GLOSARIO DE TERMINOS

EDITADO POR SEGUROS LA COMERCIAL.

CENAPRO.

- DIAGNOSTICO POR FUNCIONES.

P. LEONARD WILLIAM

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1A. EDICION, 6A. REIMPRESION.

EDITORIAL: DIANA.

WORBECK F. EDWARD

- AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EDITORIAL: TECNICA MEX. 1972.

C.P. Y L.A. VICTOR M. RUBIO RAGAZZONI Y L.A. JORGE HERNANDEZ FUENTES.
- GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
PRIMERA REIMPRESION, 1983.
PUBLICACIONES ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES, S.A.

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL
- ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA
EDITORIAL MC. GRAW-HILL 1974.

ARIAS GALICIA FERNANDO
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
DECIMO SEGUNDA REIMPRESION, 1982
EDITORIAL: TRILLAS.