



UNIVERSIDAD ANAHUAC DEL SUR, A. C.

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**IMPORTANCIA DE LA PLANEACION
EN UNA AGENCIA DE SEGUROS**

TELIS CON
FALLA FE OR:GEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

JUSTO AGUSTIN RAMIREZ VALLE

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. HUGO A. AVEYTUA G.**



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

INDICE GENERAL

Prólogo	
Introducción	
Capítulo I	6
Planeación de la Investigación	7
1.1 Objetivos	7
1.1.1 General	7
1.1.2 Específico	7
1.2 Problemática	7
1.3 Diseño de la Hipótesis	7
1.3.1 Variable Independiente	8
1.3.2 Variable Dependiente	8
1.4 Diseño de la Prueba	8
1.4.1 Investigación Documental	8
1.4.2 Caso Práctico	9
Capítulo II	10
Agencia de Seguros	11
2.1 Introducción	11
2.2 Descripción de una Agencia de Seguros	14
2.3 Funciones que se deben desarrollar en Agencia	17
2.3.1 Responsabilidad del gerente	19
2.3.2 Proceso de la Dirección de Agencias de Seguros	21
2.4 Estructura de la Agencia de Seguros	22
2.4.1 Dirección General	22
2.4.2 Area de Consultoría Actuarial o Riesgos de Recursos Humanos	22
2.4.3 Area Técnica de Daños o de Riesgos de Recursos Materiales	23
2.4.4 Area Administrativa y de Finanzas	23
2.4.5 Area de Venta y Promoción	24

2.5	Descripción de las Principales Areas	25
2.5.1	Dirección General	25
2.5.2	Area de Consultoría Actuarial	26
2.5.2.1	Departamento Administrativo, de Trámites y de Siniestros	27
2.5.2.2	Departamento Técnico	28
2.5.2.3	Departamento de Servicio	28
2.5.3	Area Técnica y de Daños	28
2.5.3.1	Departamento Administrativo, de Trámites y Siniestros	29
2.5.3.2	Departamento Técnico y de Seguridad Industrial	29
2.5.3.3	Departamento de Servicio	31
2.5.4	Area Administrativa y de Finanzas	31
2.5.4.1	Departamento de Administración Interna	32
2.5.4.2	Departamento de Contabilidad	32
2.5.4.3	Departamento de Finanzas	32
2.5.4.4	Departamento de Cobranzas	33
2.5.4.5	Archivo	33
2.5.5	Area de Ventas y Promoción	34
Capítulo III	35
Planeación	36
3.1	Origen de la Planeación	36
3.2	La Planeación como Técnica y Proceso	40
3.3	Proceso Administrativo	47
3.4	Conceptos de Planeación	48
3.4.1	Relación con el Proceso Administrativo	49
3.4.2	Definición	49
3.4.3	Importancia	52
3.4.4	Universo de la Planeación	53
3.4.5	Dimensiones de la Planeación	55
3.4.6	Características de la Planeación	57

3.4.7	La Planeación y el Tiempo	58
3.4.8	Ventajas de la Planeación	59
3.4.9	Limitaciones de la Planeación.	59
3.5	Finalidades de la Planeación.	60
3.6	Elementos de la Planeación	61
3.6.1	Objetivos	62
3.6.2	Políticas	62
3.6.3	Procedimientos	63
3.6.4	Métodos	63
3.6.5	Estandares	63
3.6.6	Presupuesto.	64
3.6.7	Programas	64
3.7	Premisas de la Planeación	64
3.7.1	Predicciones Económicas	66
3.7.2	Predicciones Tecnológicas	67
3.7.3	Factores Sociológicos	67
3.8	Estrategia de Planeación	68
Capítulo IV		73
Caso Práctico		74
4.1	Planeación	74
4.2	Organización	87
4.3	Integración	89
4.4	Dirección	90
4.5	Control	93
Conclusiones y Recomendaciones Generales		95
Conclusiones		96
Recomendaciones		99
Bibliografía		

INDICE DE FIGURAS

1.- Organigrama de una Agencia de Seguros	25
2.- Esquema del Universo de la Planeación con sus Diversos Niveles de Abstracción	54
3.- Dimensiones de la Planeación	56
4.- Modelo del Procedimiento para la Planeación Estratégica en las Agencias de Seguros del D.F.	81

PROLOGO

PROLOGO.

En México actualmente las agencias de seguros se han visto con la necesidad de preveer situaciones futuras utilizando así todo tipo de recurso para que esta situación financiera y económica que vive el país no les afecte en forma grave, por lo cual consideré de gran interés realizar este trabajo basándome en la importancia de la planeación en una agencia de seguros.

La finalidad de este trabajo es ayudar a que toda actividad de las agencias de seguros sea desarrollada con bases técnicas, ya que en esta forma sus objetivos serán alcanzados en forma más eficiente.

Se busca que con este trabajo se llegue a que todo el personal que labore en este tipo de empresas haga cada vez más conciencia de que hoy en día no se puede enfrentar a las situaciones y obstáculos con un alto grado de improvisación, ya que esto llega a repercutir principalmente en la productividad del negocio, por lo que es necesario utilizar todo criterio de planeación que sea apto para preveer toda adversidad y así contribuir al buen desarrollo de la empresa.

En la práctica, al trabajar con una agencia de seguros he advertido la gran aplicación que tiene la licenciatura de administración de Empresas y que uno de los elementos de la administración con más importancia actual en toda agencia de seguros es la planeación.

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El desarrollo de la investigación se ha planteado a -- través de cuatro capítulo fundamentales.

El Capítulo I se refiere a la planeación misma de la - investigación, definiendo los objetivos y estrategia a seguir, así como el planteo de la problemática que dio lugar a la misma. Se procede de esta manera al diseño de la hipótesis la cual se compone de una variable independiente y una dependiente; poste^{ri}ormente se señala cuales serán las fuentes de la investigación documental y para finalizar se da un resumen de lo que consistirá el caso práctico.

El Capítulo II se enfoca hacia la agencia de seguros, primeramente se da una introducción bastante amplia de el ori-- gen del seguro y el desarrollo de este a través de la historia para así posteriormente abarcar lo que corresponde al seguro en México. Posteriormente se describe la Agencia de Seguros a gran des rasgos asignando definiciones y explicaciones. Una vez a-- dentrándose al tema se pasa a la explicación de las principales funciones que se deben desarrollar en una Agencia. Así como -- responsabilidades y el proceso de dirección. Finalmente se de-- sarrolla lo relacionado con todo lo que corresponde a las dife-- rentes áreas que constituyen una agencia.

El Capítulo III se refiere al marco teórico sobre la - planeación; realiza un desarrollo histórico a partir de la géne^{si}s misma de la planificación, destacando su importancia como - técnica y proceso de la Administración.

Posteriormente se señalan los más importantes conceptos de la planeación, para así lograr adentrarse con firmeza a lo que corresponde a los Modelos y Elementos de la Planeación, para finalizar el capítulo, se engloba todo dentro de las estrategias de la planeación.

En el Capítulo IV se elaboró un caso práctico en el cual se compara lo que es la planeación teórica y lo que es práctica tocando los principales puntos en lo que se refiere a lo último, de acuerdo a la importancia que como investigador le atribuyo en base a mi experiencia.

Finalmente, en el apartado de Conclusiones y Recomendaciones Generales, se busca resumir los resultados de la comparación de la hipótesis con los resultados del caso práctico para posteriormente dar las conclusiones y recomendaciones generales, tendientes a mejorar el actual esquema de planeación en una agencia de seguros.

CAPITULO I

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. GENERAL

Elaborar criterios de planeación para una agencia de seguros que permitan un mejor servicio a clientes.

Asi mismo determinar las causas por las cuales no se puede desarrollar una buena planeación

1.1.2. ESPECIFICO

Demostrar que la planeación es un elemento fundamental para afrontar la crisis.

1.2. PROBLEMATICA

¿Cómo las agencias de seguros en México, D.F., pueden incrementar su volumen de ventas y mejorar el servicio a sus clientes, para así hacer frente a la crisis actual?

1.3. DISEÑO DE LA HIPOTESIS

¿Una adecuada planeación, así como su ejecución consistencia y continuidad en la aplicación, permitirían a los agentes

de seguros mejorar el servicio a clientes y poder enfrentar la crisis actual?

1.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Una adecuada planeación, así como su ejecución, consistencia y continuidad en la aplicación.

1.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

La Planeación permitirá a los agentes de seguros mejorar el servicio a clientes y poder enfrentar la crisis actual.

1.4. DISEÑO DE LA PRUEBA

Para el logro de esta investigación, se utilizó tanto investigación de tipo documental, como la investigación práctica basada en la experiencia del investigador, a fin de cumplir con los objetivos establecidos y probar o no la hipótesis también ya señalada.

1.4.1. INVESTIGACION DOCUMENTAL

Se desarrollará por medio de la obtención de información en bibliotecas, tales como las Universidades Anáhuac, La Benjamín Franklin, La Ibero Americana y La Universidad Nacional Autónoma de México, además de la consulta de folletos, libros, revistas y documentos proporcionados por la Comisión Nacional Bancaria

y de Seguros y por algunas Compañías de Seguros.

1.4.2. CASO PRACTICO

Se realizó un muestreo exploratorio, para lograr advertir con anterioridad los resultados que sería posible tener, pero estos no fueron nada favorables para la comprobación de nuestra hipótesis, ya que eran muy poco profundos y los entrevistados, por falta de empeño en nuestro estudio, no se logró que dieran datos que sirvieran.

Por esto se decidió elaborar un caso práctico en el cual se comparara lo que es la planeación de una agencia, en todas sus funciones administrativas, en terminos teóricos contra lo que el investigador mediante su experiencia cree que sea lo más apto y aplicable actualmente en la planeación de una agencia de seguros.

CAPITULO II

AGENCIA DE SEGUROS

CAPITULO II

AGENCIA DE SEGUROS

2.1. INTRODUCCION

Algunos historiadores señalan el nacimiento del seguro en los principios de la civilización China y de la Babilónica, pero la primera póliza de seguro registrada fué escrita en un taberna de Inglaterra en junio de 1536. Personas quienes es taban en el negocio de asegurar barcos y sus cargas contra pérdidas por tormentas y robos hechos por piratas, se reunían regularmente en la London's Old Drury Ale House.

Por aquellos días, hace más de cuatro siglos, un asegurador de cargas de barcos, Richard Martín, propuso a sus colegas que aseguraran la vida de Williams Gybbons, un ciudadano -- londinense. Por una prima de alrededor de Ø 80.00 dólares, --- ellos se comprometían a pagar a la familia Gybbons Ø 2,000.00 - dólares, si moría el año siguiente. Gybbons aceptó. Para su mala fortuna murió el 29 de Mayo de 1537.

Este primer contrato de seguro de vida, probablemente hubiera pasado desapercibido dentro de la historia, si Martín y sus asociados simplemente pagan la reclamación. Pero ellos -- por lo contrario no pagaron, alegando que la póliza había sido escrita en términos de meses lunares de 23 días cada uno, y -- que había expirado el día 20 de Mayo, nueve días antes que --- Gybbons muriera. La familia Gybbons llevó el caso a la corte, y la corte ordenó que la reclamación fuera pagada. El fallo -- fue dado debido a que los aseguradores no pusieron claramente -- lo que se consideraría un año, y la corte lo tomó como un año de calendario.

Por más de un siglo, el seguro de vida permaneció poco más que una ocasional póliza hecha por los aseguradores marítimos. En 1692 la "Society for Equitable Assurance of Lives and Survivorship" emitió las primeras pólizas, cubriendo a una persona por su tiempo de vida. Además de ofrecer este seguro de vida entera, la compañía introdujo prácticas que aún se siguen en nuestros días, como el pago de primas de acuerdo a la edad, el dar 30 días de período de gracia para pagar la póliza, el pago de dividendos de las pólizas, etc. "Old Equitable" se convirtió y permanece como una de las más fuertes e importantes -- compañías de Inglaterra.

El crecimiento del seguro de vida en la América colonial fue lento. Recordamos que Benjamín Franklin dijo "Es una extraña anomalía que los hombres cuidadosos para asegurar sus casas, sus barcos, sus mercancías, sean descuidados para asegurar su vida, seguramente lo más importante de todo para sus familiares y lo más expuesto a perderse".

La primera corporación en Norte América de seguros de vida, la Presbyterian Ministers Fund, fue fundada en Filadelfia en 1759 y continúa operando actualmente. En 1800 solamente 160 seguros de vida estaban en vigor en Estados Unidos. No fue sino después de la Guerra Civil que la industria de seguros de vida floreció en Estados Unidos. Entre 1905 y 1906, la Armstrong Commisner de la legislatura de Nueva York publicó las normas y reglamentos sobre seguros para toda la nación.

La primera Guerra Mundial fue un estímulo para el crecimiento del seguro de vida. Por primera vez los gobiernos aseguraron la vida de millones de soldados. El negocio de seguro de vida menguó durante la gran depresión de los años treinta,

pero nuevamente se incrementó durante la Segunda Guerra Mundial cuando el gobierno ofreció a bajo costo seguros de vida para -- los soldados.

El volumen de ventas de seguro de vida desde la Segunda Guerra Mundial ha crecido en forma espectacular.

En 1945, el seguro de vida vigente en poder de norteamericanos era de aproximadamente 150 billones de dólares. En 1968, esta cantidad fue incrementada hasta llegar a más de un - trillón de dólares. Siete de cada diez norteamericanos tiene - seguro de vida.

Este ha sido, en forma breve, el nacimiento y desarrollo de la industria del seguro.

En México el crecimiento y desarrollo de compañías de seguros en los últimos años ha sido muy importante, significando para el país ingresos por varios millones de pesos y el proporcionar fuentes de trabajo para miles de familias mexicanas.

2.2. DESCRIPCION DE UNA AGENCIA DE SEGUROS

Actualmente, debido a la gran dinámica y crecimiento de las empresas, se ha creado la necesidad de encontrar nuevas técnicas, que unidas a los sistemas administrativos con que cuentan las empresas, permita conocer de manera objetiva los riesgos a los cuales se encuentran expuestos tanto sus recursos materiales como sus recursos humanos.

En este sentido y como consecuencia directa para satisfacer estas necesidades, se implanta la estructura técnica adecuada para diagnosticar, analizar y evaluar los riesgos que pueden afectar los elementos de productividad dentro de una empresa.

Esta estructura de operación se conoce como Agencia de Seguros, la cual se encarga de brindar dichos servicios al cliente trabajando conjuntamente con las Instituciones de Seguros.

Debido a que las Compañías de Seguros no pueden prestar una total atención a las empresas, ya que se encargan de numerosos asuntos. Las Agencias de Seguros en su función de intermediarios, proporcionan la mejor política financiera y de recursos humanos para satisfacer las necesidades de cada empresa en lo que corresponde a los posibles riesgos. La característica de una agencia de seguros, cualquiera que sea el nombre con el que se le denomine, es el que forma una organización independiente de la oficina matriz, en cuanto al desarrollo de sus funciones principales, se infiere.

"La labor esencial que desempeña una agencia de seguros es la de ser un medio para canalizar negocios a la compañía,

a través de la formación de agentes capaces, así como el de conservar estos negocios e incrementarlos, proporcionando un servicio eficiente a sus agentes y asegurados". 1/

El responsable del buen funcionamiento de estas actividades y del éxito en general de la agencia, es una persona que generalmente es llamada gerente, y que en algunas compañías según el tamaño y sistema de agencia, se le llama supervisor o agente de grupo.

Su trabajo es esencial en el alcance de las metas que se ha fijado la agencia, ya que es el coordinador y el seleccionador de las personas que han de laborar bajo su control.

Si el tamaño de la agencia es tal que al frente de ella está un agente de grupo, su cuerpo de trabajo estará integrado por agentes de ventas, cuya función específica es la de vender pólizas de seguros de la calidad y en la cantidad que la compañía requiera, y quienes con su trabajo útil harán posibles los objetivos fijados.

Esta supervisoría tendrá como encargado de la expedición de pólizas de seguros y de tramitación de documentos para conservación de las mismas, un jefe de oficina, jefe administrativo o jefe de expedición. Esta persona contará con auxiliares suficientes, que variarán en número y funciones, de acuerdo al volumen de negocios que maneje la agencia. De él también dependerá el control y coordinación de la cobranza de la oficina.

En agencias cuyo tamaño así lo requiere, existe el puesto de sub-gerente, que es un auxiliar del gerente y cuyas funciones son similares, aunque en un grado jerárquico menor.

Este tipo de agencias utiliza para el mejor logro de sus objetivos a jefes de grupo o supervisores. La labor de ellos es la de reclutar, seleccionar y adiestrar agentes de ventas, de acuerdo a las directrices marcadas por la gerencia.

En algunas compañías a estas personas se les asigna un sueldo, y en otras su ingreso proviene de las comisiones que de vengán por su venta personal y por la venta de sus agentes, pero en ambos casos sus labores son similares.

Y así como en la supervisión, también existe el departamento de expedición y administración con funciones semejantes.

De acuerdo a las metas que debe alcanzar una agencia, ésta se sitúa generalmente en aquellas ciudades que por su importancia económica así lo requieren. El número de agencias en cada lugar también estará de acuerdo con esa importancia.

2.3. FUNCIONES QUE SE DEBEN DESARROLLAR EN UNA AGENCIA

La mayoría de los entendidos en seguros están de acuerdo en que gran parte de las dificultades con que se tropiezan en el terreno de la práctica, provienen de la relativa incertidumbre existente respecto a su trabajo. La mayoría de las personas experimentadas en la dirección de agencias mantienen el mismo punto de vista en relación con las dificultades que se tropiezan en la labor de dirección.

Cierto, el objetivo final en cada caso está bien claro.

La finalidad por la que lucha el agente es, por supuesto, la venta de seguros en un volumen de negocios estable y suficiente para resolver los problemas económicos básicos de los compradores individuales y sus beneficiarios. La finalidad por la que lucha el gerente es el desarrollo de un número suficiente de agentes profesionales que lleven a cabo ese trabajo, precisamente.

Hemos definido el objetivo sin especificar los pasos que necesaria e inevitablemente deben darse antes de alcanzarlo. No tendría caso hablar acerca de la creación de una clientela, a menos que dejemos perfectamente aclarados los pasos intermedios necesarios, tales como la auto-disciplina, búsqueda de candidatos y forma de llevar la entrevista.

No tiene caso tampoco hablar de la creación de una agencia importante a menos que definamos claramente los pasos intermedios encaminados a encontrar y seleccionar a los hombres adecuados para el trabajo. Entrenarlos y re-entrenarlos, inspirarles entusiasmo y dirigirlos para lograr metas superiores, --

así como adquirir nosotros mismos la pericia necesaria para dirigir el negocio, son los pasos que se requieren en el proceso de crear y fomentar una agencia, los cuales nos proponemos a analizar y presentar en forma práctica y definida.

Entonces, antes que todo, es bueno hacer notar que el gerente lo es tanto de las ventas como del negocio en su sentido más amplio. Dirigir una agencia constituye una actividad de negocios, y la dirección financiera adecuada es, indudablemente, parte de la dirección del negocio.

Puesto que los ingresos y gastos se determinan por la calidad de la labor desarrollada por el gerente, lo mejor que puede hacer éste, en su carácter de director o gerente de negocios, es importante, y al mismo tiempo lo es también una actuación eficiente como gerente de ventas. Estas dos amplias áreas generales de la actividad del gerente dependen una de otra y, como veremos después, sus actividades como gerente de ventas influyen mucho en su éxito como gerente de negocios.

Antes que todo, un gerente de agencia de "seguros" debe ser también un gerente de ventas eficiente con la capacidad necesaria para reclutar y seleccionar personas de alto calibre, que puedan hacer una carrera en la venta de seguros.

A su vez, debe ser capaz de entrenar a esos hombres, de supervisar sus continuados esfuerzos, y de guiarlos y motivarlos hacia la meta del éxito en la profesión que han elegido.

En este proceso, debe ser capaz de reconocer y evaluar los factores que afectan los problemas financieros de la agencia y de controlar, por ende, su economía.

2.3.1. RESPONSABILIDAD DEL GERENTE

Para cualquier gerente, el conocimiento de la naturaleza humana y la capacidad para inspirar y controlar a los hombres es mucho más importante que cualquier otro conocimiento o destreza. Estas cualidades que son parte de la dirección vienen a ser vitales para el gerente. Pero para tener éxito, dicha dirección debe tener una orientación. Sin ella, sus inspiraciones y energía se desperdician en proyectos innecesarios y sin sentido práctico. Para el gerente, los principios y métodos nunca pueden ser sustitutos de su capacidad directiva, si bien constituyen parte indispensable de ella.

Cualquier estudio relativo a las cualidades de una dirección efectiva conduce inevitablemente al de la responsabilidad que tiene el gerente del éxito de su agencia. Aunque el éxito o el fracaso, en última instancia, son responsabilidad del gerente, las realizaciones de una agencia dependen fundamentalmente de la actuación de todos los elementos que la integran.

El éxito de cada persona que forma parte de la agencia se añadirá al de ésta. En cambio los fracasos de sus componentes le restarán éxito y eventualmente podrían llevarla al fracaso total.

Ningún gerente puede escapar a la conclusión de que, puesto que es responsable del éxito de la agencia, también lo es del de cada individuo que trabaje en ella. Las implicaciones de esta aseveración son de largo alcance. Fundamentalmente, todos nosotros estamos interesados sobre todo en obtener satisfacciones de la vida. El que se obtengan o no, da la medida --

2.3.2. PROCESO DE LA DIRECCION DE AGENCIAS DE SEGUROS

En la misma medida que sus hombres tienen éxito, el gerente también lo tiene, le encuentra sentido a la vida y disfruta de la satisfacción duradera que siente el forjador de hombres capacitados.

Algunos gerentes han logrado un dominio completo del proceso administrativo para la dirección de agencias. Conocen cada paso, el orden en que debe darse cada uno y la relativa importancia que tiene cada uno en sus propias agencias. Para estos gerentes, el dominio del proceso y su secuencia garantiza resultados positivos; un proceso conocido produce resultados ciertos.

No hay dos gerentes que coincidan en los pasos que deben darse para dirigir una agencia, mientras no estén de acuerdo primero en el objetivo. Si el objetivo de un gerente es sólo obtener producción, indudablemente podrá hacerlo sin un cuerpo de vendedores, pero todo lo que podrá mostrar después de un año de esfuerzos será la producción de un año. Por otra parte, no podrá crear un cuerpo de vendedores sin que ello redunde en producción, y gracias a ese esfuerzo la logrará durante muchos años. Está claro pues, que el objetivo principal de una dirección eficiente es la organización adecuada y el mantenimiento de un cuerpo de vendedores, o sea, la forja de hombres de éxito, siendo la función principal de la agencia.

Si estamos de acuerdo en el objetivo, entonces lo estaremos en los pasos que hay que dar. He aquí unos cuantos en los que son esenciales un grado razonable de conocimientos y ha

bilidad: el trabajo del agente de seguros; reclutamiento; presentación de la profesión; selección; entrenamiento de hombres nuevos; financiamiento; re-entrenamiento; supervisión; dirección de negocios; elevación de la moral; motivación; y conocimiento de los mercados y las tendencias del seguro.

A medida que el gerente domine cada uno de estos pasos en su secuencia lógica, eliminará la confusión en la tarea de dirigir una agencia. Sustituye el método de ensayos y pruebas por un proceso ordenado, una serie de pasos progresivos que, con seguridad, producirán buenos resultados. Al cristalizar, se convertirá en un maestro en el difícil arte de dirigir una agencia.

2.4. ESTRUCTURA DE LA AGENCIA DE SEGUROS

En función de los servicios que presta una Agencia de Seguros, la estructura de ésta deberá componerse de:

2.4.1. DIRECCION GENERAL

Se encargará de supervisar y distribuir las diferentes funciones que puede ejercer la agencia.

2.4.2. AREA DE CONSULTORIA ACTUARIAL, O RIESGOS DE RECURSOS HUMANOS

Esta área, a través de la disciplina técnica denomina-

da Consultoría Actuarial, proporciona los elementos necesarios a fin de satisfacer las necesidades que tienen todas las empresas frente a las contingencias a las que se encuentra expuesto el personal que las forma, debido a los riesgos propios del individuo dentro del trabajo o fuera de él.

Para presentar estos servicios se desprenden dentro de esta área tres departamentos relevantes, a saber:

- a) Departamento Administrativo, de Trámites y de Siniestros.
- b) Departamento Técnico.
- c) Departamento de Servicio.

2.4.3. AREA TECNICA DE DAÑOS O DE RIESGOS DE RECURSOS MATERIALES

La principal finalidad es la de proporcionar un servicio profesional en una labor de auditoría de cuotas y asesoría técnica para fijar políticas y poder absorber, transferir o reducir los riesgos que tienen las diferentes empresas.

Al igual que en el área de Consultoría Actuarial, se desprenden tres departamentos para prestar el servicio:

- a) Departamento Administrativo, de Trámites y Siniestros.
- b) Departamento Técnico y de Seguridad Industrial.
- c) Departamento de Servicio.

2.4.4. AREA ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS

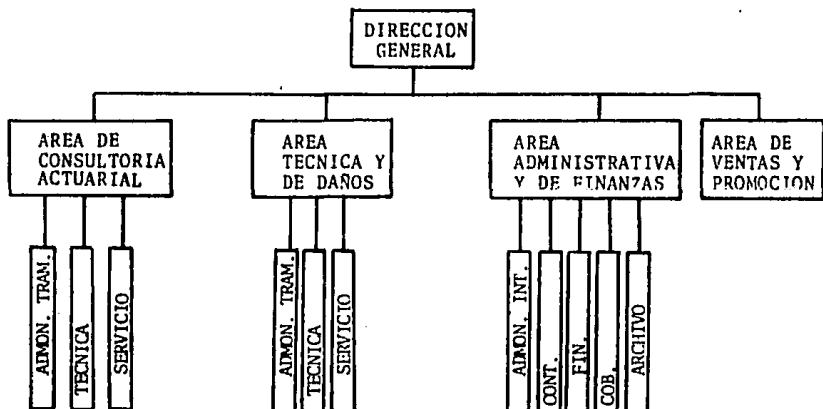
Esta área debe establecer y mantener los sistemas y procedimientos administrativos y contables necesarios, de modo que la operación se lleve a cabo con eficiencia y economía y proporcionarle a la dirección los elementos necesarios para la toma de decisiones, lográndolo mediante el apoyo de los departamentos que la forman y éstos son:

- a) Administración Interna.
- b) Contabilidad.
- c) Finanzas.
- d) Cobranzas.
- e) Archivo.

2.4.5. AREA DE VENTA Y PROMOCION

Esta área se encargará de planear programas de prevención de pérdidas y presupuestos de seguros de las empresas, estudiando detenidamente junto con las áreas técnicas, el grado de cobertura adecuada para cada riesgo asegurable, para después promoverlo en el mercado, logrando así maximizar las ventas.

Figura No. 1



2.5. DESCRIPCION DE LAS PRINCIPALES AREAS

2.5.1. DIRECCION GENERAL

Las funciones de la Dirección General son:

- Elaborar un manual de políticas y procedimientos donde se concentren todas y cada una de las definiciones y prácticas adaptadas en lo general y específicamente para la finalidad de la Agencia.
- Implantar y desarrollar las medidas de control necesarias para mantener los sistemas que se han puesto a funcionar, con--

forme se avanza en la estructuración del programa de trabajo establecido.

- Controlar el cumplimiento de las disposiciones y políticas -- dictadas sobre prevención de pérdidas, minimización de riesgos, y en general cualquier asunto relacionado con los objetivos de la firma.
- Vigilar que los clientes reciban los servicios técnicos, administrativos y del departamento de Siniestros que éstos requieren.

2.5.2. AREA DE CONSULTORIA ACTUARIAL (RIESGOS DE RECURSOS HUMANOS)

La finalidad de esta área es el propugnar para que los aspectos técnicos, administrativos y de consultoría actuarial - se lleven a cabo con la mayor eficiencia y al menor costo posible. Así como supervisar la operación del área para que se realice en forma adecuada con respecto a tiempos y servicios, de acuerdo con los controles implementados.

"La implantación de planes de beneficios para los empleados de una empresa se origina por la obligación moral, o en algunos casos la obligación es contractual para prestar ayuda económica a sus trabajadores o a los beneficiarios por ellos -- designados, cuando alguna contingencia traiga como consecuencia que el ingreso familiar se vea terminado o reducido". 2/

Las contingencias que producen dicho efecto son:

2/ James C. Van Horne "Financial Management And Policy, Prentice Hall Englewood Cliffs 1980, Pág. 122.

- Fallecimiento
- Invalidez
- Accidentes y Enfermedades
- Separación, bien sea voluntaria o por despido.
- Edad avanzada.

Los planes de beneficios para empleados deberán seguir un proceso rígido para su correcta implementación, a fin de que cumplan con el objetivo para el cual son creados.

Este proceso consta de la siguientes etapas:

- a) Diseño
- b) Valuación
- c) Instalación
- d) Comunicación
- e) Administración

2.5.2.1. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, DE TRAMITES Y DE SINIESTROS

Entre las funciones de este departamento podemos nombrar: controlar y llevar a cabo la oportuna renovación de los contratos, revisando las cuotas, ajustes y dividendos, así como las condiciones de operación. Se encarga de realizar tanto las negociaciones especiales en los planes de seguros que lo ameriten, como los trámites correspondientes para el correcto y oportuno pago de los siniestros. Debe controlar y tramitar los mo-

vimientos habidos durante las vigencias de los contratos.

2.5.2.2. DEPARTAMENTO TECNICO

Este departamento se encarga de llevar a cabo los estudios técnicos sobre riesgos y obligaciones, y de determinar las políticas a seguir en cuanto a eliminar, reducir, absorber o transferir dichos riesgos y obligaciones. Así como controlar y vigilar las políticas determinadas para que satisfagan los riesgos amparados y que los costos generados sean los correctos, además asesorar para que se haga la instalación correcta de los instrumentos de financiamiento más adecuados.

2.5.2.3. DEPARTAMENTO DE SERVICIO

Durante la vigencia del plan, buscará la estrecha vigilancia, el mantenimiento y la actualización de los riesgos transferidos a las aseguradoras, a través de la atención directa y personal en todo lo que respecta a la emisión de documentos y asistencia por parte del departamento técnico y asesoría en siniestros. Asimismo, se encargará de la elaboración de manuales de operación para los clientes.

2.5.3. AREA TECNICA Y DE DAÑOS (RIESGOS DE RECURSOS MATERIALES)

La finalidad de esta área es la preservación de los bienes de la empresa contra los riesgos a que están expuestos, mediante el análisis constante del inventario de riesgos para

clasificarlos y jerarquizarlos buscando la forma de reducir estos riesgos al mínimo y propugnando porque la operación administrativa y técnica del área se lleve a cabo con la mayor eficiencia y al menor costo posible. 3/ Para lograr su finalidad, define funciones específicas para cada uno de sus departamentos.

2.5.3.1. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO, DE TRAMITES Y SINIESTROS

Este departamento tiene como funciones la de supervisar y recibir los estudios y análisis elaborados por el departamento técnico, a fin de dar al cliente el mejor servicio y controlar los programas elaborados para que sigan su curso, de acuerdo con la que se planteó en un principio.

2.5.3.2. DEPARTAMENTO TECNICO Y DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

Este departamento se encarga del análisis de los riesgos puros involuntarios que traen como consecuencia un impacto financiero al producirse la contingencia considerada, y de la misma forma lograr la óptima solución para hacer frente a dichos riesgos.

Para este análisis es necesario llevar a cabo dentro del departamento, la identificación de los riesgos que potencialmente representan una pérdida en la empresa, así como la evaluación de los mismos en cuanto a su repercusión basadas en:

3/ James C. Van Home, Ibidem, Pág. 125.

- La probabilidad de ocurrencia.
- El impacto que la pérdida trae como consecuencia.
- La repercusión en los activos de la empresa que representa la pérdida.

Una vez que los riesgos han sido identificados y evaluados, se deberán considerar las siguientes posturas, de acuerdo con el cliente y el área de promoción y de ventas.

- 1) Eliminar los riesgos que pueden ser soportados por la empresa.
- 2) Reducir hasta donde sea factible los riesgos.
- 3) Retener cierta parte de los efectos de los riesgos.
- 4) Transferir los riesgos que pueden presentarse.

El equipo de ingenieros de la Agencia, en colaboración con el departamento de Seguridad Industrial de la empresa, proporciona al departamento técnico los siguientes servicios:

- Elaboración de análisis técnicos que determinen las condiciones de seguridad que prevalecen en las instalaciones de las empresas interesadas.
- Presentación de programas de conservación de la propiedad, consistentes en formación de brigadas específicas que salvaguarden las instalaciones de cualquier contratiempo o eventualidad que se presente en las empresas.
- Proporcionar métodos para una revaluación de activos que determinen el valor correcto de sus bienes.

Una vez implantado el plan, el departamento Técnico y

de Seguridad Industrial deberá encargarse de las siguientes funciones:

- Controlar los descuentos y reducciones a las coberturas de los diferentes ramos para aquellas instalaciones que cumplan con los lineamientos de los reglamentos en vigor.
- Elaboración de estudios y proyectos sobre prevención y protección contra incendio, así como el asesoramiento sobre la instalación de equipo.
- Visitas periódicas programadas de inspección para cooperar con los planes de seguridad establecidos.
- Presentación de nuevos estudios de valuación y determinación de las sumas aseguradas.
- Analizar periódicamente estadísticas de primas pagadas, reclamaciones presentadas, pagadas y rechazadas.

2.5.3.3. DEPARTAMENTO DE SERVICIO

Se encarga de proporcionar al cliente la papelería necesaria para la implementación y desarrollo del plan, así como crear, según los lineamientos seguidos por el departamento Administrativo y el Técnico, manuales y políticas de operación para el correcto manejo de los riesgos.

2.5.4. AREA ADMINISTRATIVA Y DE FINANZAS

Con el mejoramiento de las políticas administrativas internas, a base de la obtención de organigramas, instructores, análisis de puestos, asignación de responsabilidad y mecaniza--

ción parcial o total de los controles contables y estadísticos, se logra el correcto funcionamiento operativo de la Agencia.

Dicho funcionamiento operativo se realiza en los diferentes departamentos que forman el área. A continuación se establecen las funciones de dichos departamentos.

2.5.4.1. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION INTERNA

Su labor será realizar las funciones administrativas - necesarias en las oficinas para sustento de los objetivos primordiales de la firma, en forma eficiente y al menor costo posible. Este aspecto comprende las subáreas de personal, correspondencia, servicio general de oficina y otros similares.

2.5.4.2. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Este departamento se encargará de obtener la información relativa a la situación financiera de la empresa; así como del cumplimiento de toda especie de disposiciones legales aplicables a la naturaleza de la agencia de la cual forma parte. - Deberá realizar los estados financieros mensuales para analizar la situación de la cartera.

2.5.4.3. DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Deberá hacerse cargo de suministrar a las áreas técnicas los proyectos financieros que le permitan planear el manejo del negocio anticipadamente, y así sustentar sus decisiones, --

participando en la elección de las políticas más adecuadas y beneficiosas para la firma.

Este departamento se encargará al mismo tiempo de llevar un control de la inversión de excedentes de tesorería, buscando mejores rendimientos y vigilará que las liquidaciones a las Compañías de Seguros sean oportunas para lo que tendrá que mejorar el control de cobranzas.

2.5.4.4. DEPARTAMENTO DE COBRANZAS

La misión del presente departamento será el chequeo, - control, supervisión de la entrega y cobro oportuno de la cartera, para lo cual es necesario:

- Revisar la prima a cobrar o devolver, según el caso.
- Elaborar relaciones mensuales de primas pendientes.
- Crear controles de recibos fraccionados con el fin de solicitar oportunamente a las Aseguradoras los recibos correspondientes.

2.5.4.5. ARCHIVO

Una de las funciones de este departamento es mantener un registro de las pólizas con que cuenta la cartera de la agencia, elaborando un control de vencimientos. También deberá llevar un archivo eficiente y oportuno correspondiente a cada asegurado.

Deberá de informar en un lapso anticipado a los departamentos de trámites de todas las renovaciones registradas en -

su control, para que éstos procedan a los trámites de reanudación.

2.5.5. AREA DE VENTAS Y PROMOCION

Esta área tiene como funciones principales:

- Llevar a cabo la identificación y evaluación de los riesgos a los que están expuestos tanto el personal como las empresas mismas, de acuerdo con las necesidades particulares de cada caso.
- Desarrollar y proponer nuevas coberturas para satisfacer -- las necesidades cambiantes de los asegurados, así como la elaboración y determinación de políticas de aceptación de -- riesgos.
- Realizar una investigación del mercado por medio de la cual y en función de la cartera que tenga, crear nuevas aperturas o bien incidir en una parte adecuada de los que tenga en cartera.
- Dar información periódicamente a las áreas de Consultoría Actuarial y Técnica de Daños acerca de los nuevos planes y promoiones, tanto de las Compañías de Seguros como prospectos de otras agencias intermediarias.

CAPITULO III

PLANEACION

CAPITULO III

LA PLANEACION

3.1. ORIGEN DE LA PLANEACION

La planeación como tal, ha existido de una manera implícita al ser humano desde su propia aparición. El hombre desde un principio ha identificado la necesidad de ordenar racionalmente sus acciones con el fin de obtener mayores y mejores logros en sus distintos objetivos y propósitos.

No es posible el mencionar una fecha exacta como la más idónea para señalar el nacimiento de la planeación. Su aparición más que a otra cosa, ha obedecido a la necesidad del ordenamiento y la racionalidad de las acciones del ser humano.

La planeación como parte de un orden y de un sistema de organización dentro de la administración, es un elemento importante del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control.

Como lo dice Fernández Arenas:

"La planeación es el alfa del proceso administrativo..." punto particularmente importante para el arranque de cualquier acción administrativa.

"Algunos estudios de la prehistoria, hacen referencia a actividades que constituyen manifestaciones inequívocas de organización.

El "arrastre; procedimiento empleado para cazar los enormes mamuts de la edad de los Glaciales, indica una auténtica

organización que se manifiesta desde el momento en que se emplea esfuerzo común, coordinado, en función del instinto de dichos animales, para lograr su objetivo prefijado, como era el de darles caza..." 4/

Así, el nacimiento de la administración y de la planeación es coincidente dada la parte que constituye esta última de la primera. Desde tiempos de los egipcios y de los antiguos -- chinos se vislumbran ya acciones tendientes a la conformación -- de un proceso administrativo.

Desde esta época y como lo destaca Fernández Arenas en su "Proceso Administrativo" 5/, personajes históricos hacia el año 1 300 A.C. utilizaban ya procedimientos administrativos definidos y sistemáticos.

Otro elemento que permitió a la planeación ir cobrando mayor fuerza consistió en reconocimiento que fue adquiriendo por distintos países como detonador del desarrollo regional.

Este "ha sido el caso de la reconstrucción y expansión de posguerra de algunos países capitalistas como Francia, Italia, Japón, los países bajos, los países escandinavos y de los países socialistas, y de algunas naciones subdesarrolladas como Egipto, la India y Pakistán" 6/.

Se va notando a partir de entonces, una tendencia por ordenar el desarrollo urbano y rural y los aparatos gubernamentales de distintos países a través de acciones y criterios de -

4/ Fernández Arenas Jose Antonio "El Proceso Administrativo". Pág. 1.

5/ Idem. Pág. 2.

6/ Ilpes "Discusiones sobre Planificación". Pág. 12.

asignación de recursos económicos, basado en programas y objetivos previamente establecidos.

De estos vestigios y principios de administración surge la necesidad de planear de una manera racional los objetivos que se desean alcanzar.

La planeación se encuentra presente en las distintas actividades que el ser humano desarrolla, cualquiera que sea su actividad y permite al hombre la posibilidad de decisión sobre su presente y futuro.

Es así, como la planeación va adquiriendo una importancia mayor dentro del proceso administrativo como una fase fundamental para la fijación de metas y propósitos y para la determinación y asignación de recursos humanos y financieros que vayan encaminados al cumplimiento de los objetivos fijados.

Actualmente "el hombre investiga, prevé y planifica -- continuamente todos los actos de su vida, muchas veces aún sin percatarse de ello, y aunque dichas funciones con frecuencia parecen tan rudimentarias que pasan inadvertidas para el observador superficial, su presencia es indudable e inevitable". 7/.

De esta manera, se llega a percibir que "si la administración ha de alcanzar los objetivos para los que fue creada, - deberá ejercer las funciones de investigación, previsión y planificación de una forma continua e imprescindible" 8/.

Para poder asimilar a la planeación, es quizá necesario el recordar que para que un hecho lo sea debe consumarse.

7/ Galván Escobedo José, Tratado de Administración General".
Pág. 33

8/ Idem. Pág. 33

Una vez consumado es susceptible de ser analizado, evaluado y corregido. Es decir, a partir de algo ocurrido con anterioridad y a raíz de su estudio, es posible tomar acciones correctivas que permitan eficientar un proceso dado.

La planeación vista desde este enfoque, busca el proceso inverso, consiste en prever situaciones y acciones con anterioridad al suceso de un evento. Persigue el modificar el presente acorde a propósitos y objetivos claramente definidos con anterioridad mediante una estrategia que permita delinear al futuro con cierto grado de precisión.

Bajo este contexto, "toda situación nueva tiene a la vieja como contenido... Lo nuevo sólo existe por transformación" ^{9/-} De estas ideas es posible derivar que la planeación constituye un proceso permanente que nos permite en cualquier ámbito de acción retroalimentar a la toma de decisiones de forma que se facilite la eficiencia y eficacia en el proceso global.

La planeación aparece de manera, como una exploración a futuro y un análisis de las opciones quizás con cierta dosis de imaginación que se formaliza y concreta al tomar en cuenta distintas variables históricas y tendenciales del fenómeno en cuestión.

A fin de precisar más a fondo el significado del término planeación-planificación es posible señalar que como tal, suele entenderse a la gama de formulaciones y proposiciones de acción ya sea a través de planes y de programas para la consecución de un objetivo o fin claramente predeterminado.

^{9/} Matus Carlos, "Planificación de Situaciones". Pág. 301 y 302.

Asimismo, se considera que la planificación constituye a su vez un proceso que "es más que un acto, más que un plan o un conjunto de planes; es una actividad constante de análisis y diagnóstico, de adopción de decisiones y adscripción de responsabilidades en su ejecución; de control de las mismas; y de revisión y ajuste constantes". 10/

Sin embargo, se considera que es desde un punto de vista global más adecuado definir a la planeación para los fines de esta investigación, como un "proceso racional organizado para elegir las alternativas en función de las necesidades del país, el cual posibilita fijar prioridades, establecer objetivos y metas económicas, políticas y sociales en función de los recursos físicos, humanos y financieros con que se cuenta". 11/

3.2. LA PLANEACION COMO TECNICA Y PROCESO

La planeación como tal, constituye un proceso que permite al interesado precisar y apreciar metas y objetivos con un cierto grado de exactitud. Esta exactitud dependerá tanto de variables internas como externas, que condicionarán las proyecciones que se realicen.

La planeación desde este punto de vista es un elemento integrador del proceso organizacional que no asegura el cumplimiento de las metas y de los objetivos propuestos, pero que a través de su empleo permite el logro de un mayor grado de certidumbre en lo que se desea en el presente del futuro próximo.

10/ Vuskovic Pedro CIDE "Notas sobre los Conceptos de Planificación: su Significado y Aplicabilidad" Pág. 1.

11/ Secretaría de Programación y Presupuesto "Glosario de Programación-Presupuestación". Pág. 87.

Constituye una parte fundamental para cualquier organización pública o privada. "La planeación no puede diferenciarse en forma real del resto del proceso administrativo". 12/

Por otra parte, se puede dividir a la planeación en dos ramas fundamentales: una la que atiende a la definición de estrategias y cursos de acción conjuntamente con la fijación de políticas, objetivos y metas y aquella que es eminentemente operativa.

Existen diversos pasos para la aplicación directa del recurso de la planeación, por ejemplo y "según Marvin Bower son los siguientes:

- Establecimiento de objetivos
- Estrategia de planeación
- Establecimiento de metas
- Desarrollo de la filosofía de la institución
- Establecimiento de políticas
- Planeación de la estructura de la organización
- Proporcionar el personal
- Establecimiento de procedimientos
- Proporcionar las instalaciones
- Proporcionar el capital
- Establecimiento de normas
- Establecimiento de programas directivos
- Proporcionar información y.
- Motivar el personal". 13/

Sin embargo y en relación a lo anterior, sentimos que -

12/ George A. Steiner. Planeación Estratégica, Editorial CECSA, Pág. 11.

13/ George A. Steiner. Planeación Estratégica, Editorial CECSA Pág. 14.

para el análisis completo y aplicación idónea es necesario incluir antes del primero de los catorce puntos de Bower, el considerar una fase de diagnóstico que de manera previa al establecimiento de objetivos permita identificar, conocer y adentrarse en el desarrollo histórico y tendencial del fenómeno en cuestión.

Por otra parte, existen otras concepciones que nos permiten identificar formas alternativas para el desarrollo de la planeación.

La definición de la planeación como una simple técnica la consideramos algo incompleta. La planeación para aplicarse y utilizarse requiere de técnicas para su expresión que no interfieran con su concepción.

Sin embargo, "esto no significa, por supuesto, que los aspectos técnicos de la planeación puedan ser descuidados. Tienen, al contrario, una importancia decisiva..." ^{14/}

Es a partir de la definición de las distintas fases aplicativas de la planeación de donde pueden surgir diversos tratamientos. Las técnicas para la recopilación de información de forma previa a la planeación, la definición de la metodología para el desarrollo propio de la planeación y finalmente las técnicas para la evaluación y el control de la función de planeación.

Estos tres puntos fundamentales son los ejes sobre los que se desarrollan las tareas de planeación. Sin embargo, muchas veces la atención se centra en uno o dos de ellos y se descuida alguno en particular, esto ocasiona que la planeación sea ejercida en forma parcial y sin tener un panorama global integral.

^{14/} Charles Bettelheim. Planificación y Crecimiento Acelerado. Editorial Fondo de Cultura Económica, pág. 177.

La recopilación de la información previa a las labores de planeación es de una importancia vital para todo el proceso. - Es importante que ésta provenga de fuentes fidedignas y de una manera confiable, de forma tal que sea posible la realización de se cuencias tendenciales que permitan la elaboración de gráficas y - proyecciones con un buen grado de certidumbre.

Por su parte, en la definición metodológica de la pla- neación resulta necesario el realizar un análisis previo del fenó meno en torno al cual se desarrollarán las actividades planifica- doras, a fin de que se adopte un modelo que se adapte a las necesi- dades particulares del individuo o de la organización.

Según Martner: la planificación "se efectúa dentro de un proceso que abarca las siguientes etapas principales: Formu- lación, Discusión, Ejecución, Control y Evaluación". 15/

Con relación a la formulación y a la discusión, como se ha dicho anteriormente, es la parte inicial del proceso de planea ción y de lo bien que sean desarrolladas y concebidas dependerán en buena medida, los resultados.

En lo referente al control y evaluación vemos que ésta constituye la parte que permite una adecuada retroalimentación y ejecución de la planificación.

De esta forma, vemos que "la planificación no comprende únicamente el trabajo de elaboración de los planes, sino también todo el esfuerzo necesario para realizar el plan..." 16/

15/ Gonzalo Martner. Planificación y Presupuesto por Programas, pág. 11.

16/ Charles Bettelheim. Problemas teóricos y Prácticos de la Pla- nificación, pág. 115.

Es en la fase de ejecución de la planeación donde se --
 aprecia que ésta ya no depende directamente de quien planea. Es --
 decir, en una empresa generalmente los directivos o superiores --
 realizan los planes y los obreros son quienes operativamente los --
 vuelven realidad. Es aquí donde el control y la evaluación oportu --
 nos aparecen como elementos indispensables para la ejecución co --
 rrecta de la planeación.

Como hasta este punto puede apreciarse, "la planifica --
 ción asume una diversidad de formas, diferenciadas en su alcance,
 contenido, técnicas y procedimientos, determinadas por la natura --
 leza del sistema social en la que se aplica..." 17/

De manera coincidente con la proposición anterior, po --
 demos observar que temporalmente la planeación se distingue desde --
 tres puntos de vista esenciales: planeación a corto, mediano y --
 largo plazos.

Estos plazos y su definición precisa dependerán de la --
 naturaleza propia del fenómeno en cuestión y, de su oportunidad --
 para apoyar la toma oportuna de decisiones. Sin embargo, se con --
 sidera que la planeación a corto plazo puede ser aquélla que abar --
 que un período igual o menor a un año. La planeación a mediano --
 plazo, un lapso de 1 a 5 años y la de largo plazo la que contemple --
 un período mayor de 5 años. Esto claro, dependerá directamente --
 de la época en que se desarrolle la planeación, estando todo ello --
 en relación directa a la estabilidad económica, política y social --
 que se viva.

17/ Pedro Vusković. Notas para la Docencia, pág. 1.

Desde el ángulo de su alcance, puede ser global, sectorial, regional o institucional. Global podemos decir que es la planeación que abarca o pretende abarcar de manera integral, la totalidad del renglón analizado; por ejemplo un país. La planeación sectorial es aquella que comprende a algún sector productivo como el sector agropecuario, el industrial, etc. Por planeación regional entendemos aquella que abarca una parte o área del todo en cuestión, ejemplo: La región norte, sur, etc. Finalmente, la planeación institucional es aquella que desarrolla o practica un organismo, dependencia, empresa o unidad.

Cabe señalar que de los diversos alcances planificadores generalmente los primeros tres son desarrollados por una dependencia oficial, mientras que la planeación institucional puede aplicarse en una empresa privada, comercio o en un organismo público.

Es importante destacar que dentro de este tipo de planeación se puede contemplar hacia el interior un desglose planificador similar a los primeramente mencionados. Por ejemplo en una fábrica de automóviles es factible que si se tienen sucursales o filiales pueda practicarse una planeación regional. En estos casos puede darse también que en una planta regional sea necesario atender alguna área específica de producción; estaremos entonces practicando una planeación sectorial.

Otra de las técnicas más utilizadas en distintos países para precisar un poco más el objetivo y los alcances de la planificación, consiste en la fijación de prioridades. Es decir, el determinar diversos puntos estratégicos que se busca atender. Con esto, se facilita en todo momento, la identificación y orientación de acciones en una organización determinada.

Por ejemplo, aunque en una fábrica el objetivo principal radique en incrementar las ventas, es muy necesario que se fijen prioridades como: disminuir el tiempo para producir un -- producto o mejorar la imagen corporativa de la empresa.

En materia de inversión sucede algo similar, a través de la fijación de prioridades es posible distinguir aquellos -- renglones hacia donde las inversiones se deben orientar fundamentalmente. En el caso de un gobierno, pues quizás sea importante atender prioritariamente la generación de empleos, la dotación de infraestructura hidráulica, el mejoramiento de los sistemas de abasto, etc.

De esta manera y en el período evaluatorio, es más sencillo el analizar si las asignaciones presupuestales coincidieron con lo previamente establecido.

A fin de ejemplificar un poco más la importancia en el proceso de la planeación, podemos decir que "la planificación - podría compararse con un barco moderno en el que el capitán fija la dirección deseada con el mecanismo de dirección automática; esta no es la dirección del viento sino aquella que el capitán ha escogido concientemente y de acuerdo a sus previsiones.

Con este ejemplo se puede apreciar que pueden obtener grandes ventajas con la utilización de la planeación, sin embargo, si el rumbo que se ha fijado es incorrecto, al fin del trayecto se verá que el camino ha sido erróneo. Sin embargo, es labor importante del administrador el verificar regularmente el rumbo que se lleva a fin de que no caigamos, como lo señala Faynsond Merle en la situación de que "los planificadores hablan -- elocuentemente de metas y objetivos, pero la ejecución adminis-

trativa tiende a ser descuidada en aras de normas políticas re-tumbantes que no tiene penetración ejecutiva". 18/

3.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

En este punto se analizan características sobre la administración como un proceso social. Es proceso porque comprende una serie de actos que llevan a conquistar objetivos. Es -- proceso social porque dichos actos se refieren primordialmente a las relaciones entre personas.

"Toda sociedad civilizada cuenta con muchos procesos - sociales. Juntos celebramos actos religiosos, se toma parte en juegos, se forman "colas" para subir a los autobuses, se formulan contratos y se sentencia a los asesinos. En cada caso, obedeciendo a normas establecidas acerca de lo que debemos hacer y de lo que esperamos que otros hagan, alcanzamos metas que, de - otro modo, serían inaccesibles". 19/

"Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran a la administración como el desempeño de ciertas actividades o funciones administrativas básicas que constituyen un proceso. Se destacan la visualización y la determinación de todas las acciones administrativas propuestas, la utilización efectiva de la gente que trabaja en grupos, la ayuda para que los individuos sean miembros satisfechos de un grupo de trabajo también satisfecho, y la aplicación de comprobaciones - periódicas para asegurar que se logren los objetivos enunciados". 20/ "La administración de negocios, al igual que los estudios

18/ Albert Waterson. Planificación del Desarrollo. Pág. 273.

19/ Newman H. William. Charles F. Summer. E. Kirby Warren. La Dinámica Administrativa. 4a. Edición Pág. 25.

20/ Terry R. George. Principios de Administración, Pág. 92.

docentes, y que el gobierno, es un proceso constante". 21/

"La administración es tan complicada, que conviene estudiar individualmente los diversos procesos, aunque nunca debemos perder de vista la forma en que engranan unos con otros para formar el conjunto". 22/ "El proceso administrativo tiene un ámbito amplio. Se considera como universal al proceso administrativo. Se reconocen las diferencias entre empresas y niveles, pero, fundamentalmente la identificación del trabajo del gerente con el desempeño del proceso administrativo siempre está presente". 23/

Señala George R. Terry que: "esta escuela se deriva de aquéllos que cuentan con una gran experiencia en la administración, y la información lograda a partir de esta experiencia esta codificada por las funciones administrativas fundamentales para proporcionar un marco de trabajo útil y ordenado para el pensamiento administrativo. Además se utilizan los conocimientos aplicables y pertinentes de distintas ciencias, para obtener un medio completo, amplio y moderno para estimular el proceso y estudio de la administración". 24/

3.4. CONCEPTOS DE PLANEACION

La planeación es la primera función fundamental de la administración. Proporciona antes de la actividad, la guía y los cursos de acción que se requieren para alcanzar los objetivos.

21/ Newman H. William y otros. La Dinámica Administrativa. Pág. 25.

22/ Newman H. William y otros. Ibidem. Pág. 26

23/ Terry R. George. Ob. Cit. Pág. 92.

24/ Terry R. George. Ibidem. Pág. 92.

Los cambios suelen originar problemas y éstos son afrontados por los dirigentes de las empresas. La planeación nos permite dominar esos cambios.

En muchas ocasiones la diferencia del éxito de una empresa a otra está en la planeación. Quien formula la planeación es quien busca mejoras, escucha y se nutre de nuevas ideas, poniéndolas en aplicaciones prácticas. Quien hace la planeación es quien cuenta con mayores oportunidades para reunir todos los recursos de una empresa en una entidad más efectiva. La planeación es indispensable, es una arma inicial para el progreso.

3.4.1. RELACION CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como se señala anteriormente, la planeación forma la base desde la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, donde se deben enfocar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos deseados.

Es razonable argumentar que la planeación es básica para las otras funciones administrativas fundamentales. Sin las actividades determinadas por la planeación no habría nada que organizar, nadie para actuar y ninguna necesidad de control. La planeación forma los cimientos de la administración. La organización, ejecución y control descansan sobre la planeación.

3.4.2. DEFINICION

Hay gran diversidad de opiniones acerca de su signifi-

cado. Algunos la consideran una actividad específica, otros la creen un símbolo. Existen algunos que consideran a la planeación como sinónimo de toma de decisiones (erróneo). Otros confunden la planeación con plan; estas palabras son similares, pero no su significado. La planeación es un proceso, una actividad; un plan es un proyecto para un curso de acción particular que se cree necesario para alcanzar resultados específicos.

Se encuentran como es lógico una gran variedad de definiciones, entre las que se enuncian algunas:

"Planeación es el método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción abiertos ante él". 25/

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas -- que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados". 26/

"Planeación es fijar con precisión lo que va a hacerse". 27/

La planeación empresarial según George A. Steiner debe ser considerada desde cuatro puntos de vista principales, todos y cada uno necesarios para comprender su naturaleza. Estos son:

25/ Massie L. Joseph. Bases Esenciales de la Administración, Pág. 96.

26/ Terry R. George. Ob. Cit. Pág. 190.

27/ Reyes Ponce A. Administración de Empresas, Teoría y Práctica 1a. Parte Pág. 165.

- La naturaleza genérica de la planeación que se refiere a sus características comunes, generales y universales. La esencia de la planeación es visualizar las oportunidades y riesgos en el futuro y explotarlos o combatirlos según sea el riesgo.
- Proceso: La planeación es un proceso que comienza con objetivos, define estrategias, políticas y detalla los planes para alcanzar las metas.
- La planeación como un proceso se puede definir como decidir con anticipación qué se requiere hacer, cuándo se requiere hacer, cómo se requiere hacer y quién lo debe hacer.

La Planeación es también un proceso continuo, ya que los cambios en las infraestructuras empresariales son frecuentes. Debe ser administrada en forma flexible.

- Filosofía: La planeación es una filosofía, no tanto en el significado literal de la palabra, pero sí como actitud, como una forma de vida. La planeación necesita de dedicación para actuar en base a la visualización del futuro. La determinación para planear en forma constante y sistemática como parte integral de la administración.
- Estructura: La planeación empresarial se refleja en una estructura de planes. Incluye un conjunto completo y uniforme de planes para todo el negocio a través de un largo período de tiempo. Es un armazón integrado en el cual cada uno de los planes funcionan y se interrelacionan y todos están sujetos a un plan global para todo el negocio.

Una definición sencilla que explique lo que es la planeación, podría ser:

Planeación es averiguar los hechos para determinar con precisión el curso de acción a seguir.

La planeación es un trabajo mental, y por lo tanto, de índole intelectual. Quien planea debe ser capaz de visualizar con claridad en su mente, un modelo de actividades necesarias.

3.4.3. IMPORTANCIA

La importancia de la planeación radica en la correcta definición de las ideas a realizar antes de iniciar cualquier actividad; en este sentido, Terry señala que "la planeación es tan importante como la ejecución y una planeación adecuada debe anteceder a la ejecución". 28/

Se puede pensar que para planear hay que dedicar tiempo y que es mejor actuar rápidamente, pero aún cuando se tiene prisa en realizar una acción, hay que emplear la planeación detallada. Para la formulación de un plan completo es necesario disponer de determinado tiempo al igual que para reunir y analizar los datos disponibles, y así poder seleccionar los diferentes cursos de acción a seguir.

Es de considerarse que la productividad de cualquier persona se podría ver incrementada si se detuviera algún tiempo a analizar qué es lo que va a hacer, cómo lo va a hacer y en cuánto tiempo lo va a realizar, puesto que de esta manera podría detectar tanto lo que le hace falta como aquello que le estorba

para realizar su trabajo, ayudándolo también a reducir a un mínimo la pérdida de tiempo por la búsqueda de elementos que lo ayuden al efectivo cumplimiento de su esfuerzo.

Otro aspecto importante de la planeación es que por medio de ella, los costos se ven reducidos al mínimo, debido a la eficiencia y solidez que imprime en las acciones, al esfuerzo común, al trabajo constante y tenaz y a las decisiones inmediatas.

El control se ve facilitado en gran medida puesto que permite revisar los logros obtenidos por medio de las metas fijadas.

Si se piensa un poco en uno de los principios de la administración se dice: "Administrar es hacer a través de otros". 29/ Para poder lograr una buena coordinación de las acciones será necesario recurrir a la planeación.

3.4.4. UNIVERSO DE LA PLANEACION

Es de suma utilidad el considerar el universo de la planeación en cuanto a su alcance. A continuación se presenta un cuadro que ilustra los diversos conceptos y planes de distinto alcance que puede tener la planeación. Figura No. 2

El universo de la planeación es enorme. Una de las razones para incluir este hecho en la investigación, es que frecuentemente se discuten cuestiones sobre planeación como un segmento sin especificarlo claramente. En ocasiones, esto provoca

29/ Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit. Pág. 165.

confusiones, ya que lo que es correcto de aplicar en algún tipo de planeación, es incorrecto en otro de mayor o menor alcance.

FIGURA No. 2

ESQUEMA DEL UNIVERSO DE LA PLANEACION CON SUS DIVERSOS NIVELES DE ABSTRACCION.

bajo - - - - - NIVEL DE ABSTRACCION - - - - - alto

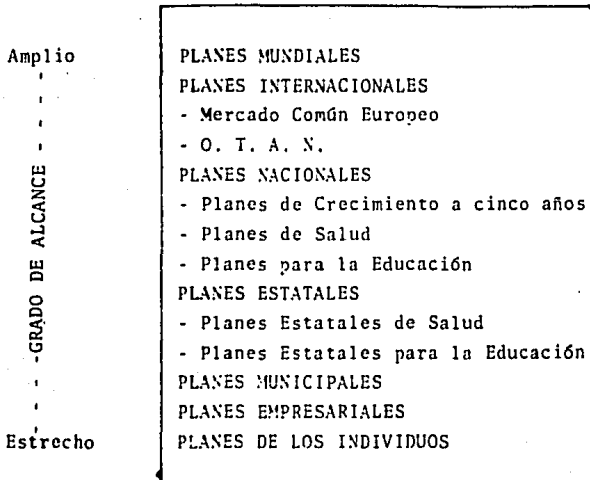


Figura No. 2 Steiner A. George. Top Management Planning.
Pág. 10.

3.4.5. DIMENSIONES DE LA PLANEACION

La planeación puede ser considerada desde diversos puntos de vista, los cuales se clasifican en cinco dimensiones claves. Son cuatro importantes observaciones las que deben considerarse para comprender esta clasificación.

"Primera. Las dimensiones no representan una lista exhaustiva; no son mutuamente excluyentes, ni existen límites entre ellas. Esto es debido a que cuando se demarcan o delimitan con exageración los conceptos de planeación, se incurre en demasiadas complicaciones. Adiciones a esta clasificación pueden ser fácilmente incluídas, no sólo en términos de conceptos, sino también en términos de nuevas dimensiones, como por ejemplo, tamaño de empresas, estilos de dirección, experiencia administrativa, entre otras cosas.

Segunda. El sistema de planeación empresarial es enormemente complejo, por lo que al hacer una interrelación entre las diversas dimensiones lo puede complicar al grado de convertirlo en inoperante y poco práctico.

Tercera. Cuando se define o se discute la planeación empresarial, es de suma importancia el conocer qué dimensión de la planeación se está considerando.

Cuarta. Es más fácil entender el por qué existen tantos problemas semánticos en el campo de la planeación". 30/

A continuación se presenta un cuadro de las cinco dimensiones clave de la planeación.

FIGURA No. 3

DIMENSIONES DE LA PLANEACION

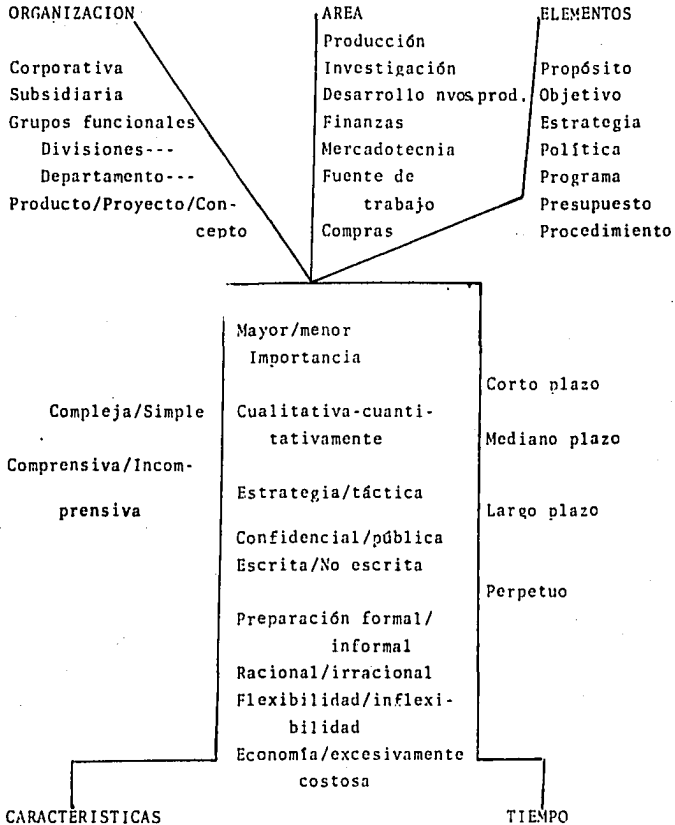


FIGURA No. 3 Steiner A. George. Top Management Planning. Pág. 12.

3.4.6. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION

La planeación tiene cinco características de esencial interés para el estudioso de la administración que son:

- La Planeación Incluye la Identificación Personal u Organizacional. Un plan es una heliografía para la acción y, para que sea completo, incluye el curso de acción futura que emprenderá el planeador o la persona designada en la empresa. Consiste en cómo se va a implementar el plan, y con quién.
- La Planeación se relaciona con las condiciones de la certidumbre y la incertidumbre relativas. La probabilidad de que suceda un evento o eventos, o la certidumbre relativa, es dominante para ciertas condiciones, para las cuales se crea la planeación. En contraste existe la probabilidad de que no suceda un evento o eventos. En la actualidad se planea mucho para que las acciones tengan lugar en un ambiente condicionado por una complejidad e interdependencia crecientes de variables dificultosas. "Tomar estas diversas fuerzas en consideración en la planeación ha dado una nueva dimensión a la misma, o sea la condición de la incertidumbre relativa". 31/
- La Planeación es Intelectual por Naturaleza. Básicamente es un trabajo mental. Se utilizan: el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión. El planeador visualiza su esquema de actividades propuesto, trata con intangibles y temple, con sus experiencias y conocimientos, los esfuerzos de planeación.
- La Planeación Implica el Futuro. Trata con la futuridad de las decisiones presentes. Los miembros de la gerencia tratan de ver hacia adelante, anticipan las eventualidades, se preparan para contingencias, trazan las actividades y proporcionan una secuencia ordenada para el logro de los objetivos.

- La Planeación es continua y penetra en toda la Empresa. Todo gerente tiene una función de planeación que ejecutar, precisamente porque es gerente y la planeación es una importante función de la gerencia. Con frecuencia se pasa por alto que la planeación penetre en toda la empresa, siendo un error pensar que la planeación se concentra en los gerentes de alto nivel. La planeación es continua; es una actividad sin fin para un gerente. Existen variables y deben evaluarse periódicamente. Todos los planes son tentativos y están sujetos a revisiones y enmiendas, a medida que se conocen nuevos hechos y se revalúan las variables.

3.4.7. LA PLANEACION Y EL TIEMPO

Ciertos aspectos son respecto al tiempo y sus relaciones con la planeación, de primerísima importancia. La planeación debe proceder a la ejecución física de una acción. "Para alcanzar un objetivo en la forma más efectiva, la planeación adecuada, o sea el esfuerzo mental, debe tener lugar antes de la ejecución o del esfuerzo físico". 32/

Existe un momento adecuado para la mayoría de las acciones. Depende de la relativa importancia del objetivo en particular que se busque, de las condiciones ambientales internas y externas y si son o no favorables al objetivo dado, y la actitud general de los empleados hacia el plan.

Existe el concepto de establecer fases para lo que forma parte de muchos planes. Utilizando las fases, un plan complejo puede reducirse a una sencilla serie de acciones, cada una de las cuales se entiende con facilidad y se maneja con efectividad. En muchos casos, la puesta en fase ayuda a asegurar la aceptación del plan por todos los que serán afectados por él.

Una relación básica entre la planeación y el tiempo es la programación cronológica, la cual se refiere a la asignación de periodos de tiempo específicos a cada componente del trabajo y al proyecto total de trabajo. La programación cronológica da vitalidad y significado al plan.

3.4.8. VENTAJAS DE LA PLANEACION

Existen un sinnúmero de ventajas de la planeación en la Administración. A continuación se destacan de manera enunciativa y no limitativa sus principales ventajas:

- Contribuye a la consecución de actividades ordenadas y con un fin.
- El trabajo no productivo se minimiza.
- Señala la necesidad de un cambio a futuro.
- Proporciona una base para el control.
- Fomenta el logro.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Aumenta y equilibra la utilización de los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos.
- Permite obtener diversas alternativas de solución.

3.4.9. LIMITACIONES DE LA PLANEACION

No obstante que la planeación es una función fundamental de la Administración, existen algunas desventajas o limitaciones:

- La precisión de la información y la realidad de los hechos son una limitante de la planeación.
- La planeación tiene un costo demasiado elevado en algunos tipos de negocios o para ciertas áreas.
- La planeación puede llegar a demorar las acciones.
- Los que planean pueden exagerar los aspectos que son sujetos de planeación.
- La planeación puede provocar barreras psicológicas en las personas involucradas en ejecutar la acción.
- La planeación puede llegar a decrecer la iniciativa de las personas involucradas.

Todos los enunciados anteriores se pueden presentar si la persona o personas que realizan la planeación desde su inicio, no la conducen dentro de los lineamientos, formas, modalidades y características adecuadas a la función objeto de este análisis.

3.5. FINALIDADES DE LA PLANEACION

Los fines de planeación difieren mucho entre las empresas. Una firma puede conducir una planeación elaborada con la mira de aumentar su participación en el mercado, de entrar a nuevos campos o mercados o de hacer grandes cambios organizacionales:

"En términos generales, existen actualmente tres modelos distintos y divergentes en la práctica de la planeación, los que incluyen: satisfacer, optimizar y adaptar". 33/

33/ Russell L. Ackoff. The Meaning of Strategic Planing.
Artículo Mc Kinsey Quarter

La primera enfatiza el status que; rara vez rompe con el pasado. Se corrigen las diferencias obvias, pero se conserva la forma a costumbre y corriente de hacer las cosas. La supervivencia - es de máxima importancia; el crecimiento y el desarrollo son se cundarios y suelen ignorarse.

El modelo de optimización destaca hacer las cosas lo - mejor que sea posible. Para este tipo de objetivo se puede seguir un tipo de investigación de operaciones o pueden emplearse varias consideraciones de juicio en estos esfuerzos de optimiza ción. Los planes verdaderamente óptimos no siempre se logran, pero sí cercanas aproximaciones. Además, en estos esfuerzos, - se obtienen valiosos subproductos del comportamiento de fuerzas de importancia, y este conocimiento es útil en el estudio e investigaciones adicionales.

La adaptación describe el modelo de planeación al cual las operaciones pueden adaptarse a corto plazo y también para - cambios mayores futuros. Básicamente se busca una reducción de las variaciones del comportamiento esperado de las fuerzas esen ciales que afectan al plan.

3.6. ELEMENTOS DE LA PLANEACION

Para los propósitos de esta investigación a continuación se describen los elementos de planeación que más se utilizan en la práctica y en la teoría.

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Métodos
- Estándares

- Presupuestos
- Programas

3.6.1. OBJETIVOS

Un objetivo puede ser considerado como un plan, puesto que tiene que ver con actividades futuras, requiere visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de las actividades de planeación.

"Un objetivo se refiere a un resultado deseado que debe ser alcanzado en un periodo de tiempo determinado. La dimensión en el tiempo lo considera a largo plazo, distinguiéndose así de las metas, las cuales son a realizar a corto plazo". 34/

3.6.2. POLITICAS

"Las políticas son enunciados o conceptos que constituyen una guía para el curso de las acciones mentales y físicas. Son una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera y proporciona los límites y la dirección de las acciones". 35/

El uso de la política debe ayudar al logro del objetivo y debe ser formulada partiendo de hechos, no de reflexiones personales ni de decisiones oportunistas. Todas las políticas deben acoplarse a los factores externos, tales como leyes y reglamentos de interés público.

34/ Terry R. George Ob. Cit. Pág. 230.

35/ Steiner A. George Ob. Cit. Pág. 150.

3.6.3. PROCEDIMIENTOS

El procedimiento se integra a la planeación, es cuanto se refiere a establecer los pasos habituales, de manejar administrativamente actividades futuras. Los procedimientos representan una serie de labores unidades entre sí y que constituyen una sucesión cronológica de manejo de papeles.

3.6.4. METODOS

El método es la manera detallada de cómo se debe ejecutar una operación de un procedimiento. Determina el modo de ejecutar una labor determinada, es decir, un solo paso tomado en cuenta los objetivos, las facilidades disponibles y el gasto total en dinero, tiempo y esfuerzo.

3.6.5. ESTANDARES

Los estándares son esenciales en la programación cronológica de la empresa. Ayudan a la medición porque registran el número de veces que una unidad se usa o se lleva a una aplicación dada. Proporciona la expresión de un nivel de desempeño.

Los estándares son útiles para describir e identificar productos, procesos y actividades.

Los estándares dan estabilidad a los planes, sin embargo, deben proporcionar flexibilidad para ser modificados según las necesidades actuales. Esta desviación se conoce como tolerancia.

3.6.6. PRESUPUESTO

La definición de presupuestos depende mucho de la funcionalidad con la que se le visualiza. Una definición sencilla, según George A. Steiner es de que un presupuesto es un dispositivo para comparar lo que se está haciendo en la realidad, con lo que se debería de hacer.

La creación inicial de un presupuesto presenta dificultades. Sin embargo, la continuación es relativamente sencilla, puesto que los presupuestos anteriores sirven de guías excelentes.

Los presupuestos son considerados como medios de control, por lo que no se ahonda más en esta investigación. Su estudio es objeto de un análisis extenso y profundo en el campo del control administrativo.

3.6.7. PROGRAMAS

Los programas son acciones planeadas dentro de un periodo determinado, de tiempo integradas en una unidad y diseñadas para lograr un objetivo determinado. Incluyen un diagrama de las acciones que se emprenderán, las instalaciones que incluirán los compromisos y las suposiciones implicadas así como las áreas a las cuales deberán sujetarse los esfuerzos.

3.7. PREMISAS DE LA PLANEACION

"Las premisas son suposiciones que proporcionan un fondo

do dentro del cual dentran lugar los eventos que afectan a la planeación". 36/ La selección de las premisas de la planeación y su uso en ella depende de la destreza, percepción y experiencia de quien hace la planeación. Algunas premisas parecen más adecuadas que otras, pero para cualquier caso dado, el juicio final debe esperar a los resultados obtenidos. La dificultad que usualmente se encuentra en la planeación es doble; primero, la selección de la premisa que se deba usar; segundo, la evaluación de la ayuda esencial obtenida por el uso de la premisa.

Dentro de cualquier empresa, es vital el acuerdo respecto a las premisas de la planeación, con el fin de lograr la coordinación adecuada y la integración entre los diversos planes.

La estructura de las premisas de la planeación cambia y en ocasiones es difícil llevar al día un conjunto de premisas. Hay muchas clases de premisas. Algunas son de gran importancia y otras casi no la tienen; algunas son tangibles y otras no; algunas son fundamentalmente ajenas a la empresa, mientras que otras conciernen a las condiciones esenciales internas de la negociación. Debe tenerse mucho cuidado para incluir aquellas premisas que tengan o pudieran llegar a tener importancia significativa en los planes. El empleo de ciertas premisas puede ser ventajoso sólo para un determinado tipo de empresa. Las premisas de la planeación que tienen carácter universal y las que se van a tratar, son aplicables a casi todas las empresas. Incluyen predicciones económicas, factores sociológicos, controles gubernamentales y acción fiscal, demanda industrial, actividades del público y los datos de la firma individual.

36/ Terry R. George. Ob. Cit. Pág. 251.

3.7.1. PREDICCIONES ECONOMICAS

Las predicciones varían considerablemente en plazo futuro. Algunas se hacen con un año o más de anticipación y otras con 5 ó 10 años. El plazo depende de las necesidades y del tipo de actividades a que se dedica la empresa. Algunas predicciones no son más que presentimientos informales de los gerentes que se encuentran cerca del escenario del trabajo. Algunas veces estas suposiciones resultan excelentes para determinar los acontecimientos futuros. Muchas predicciones se basan en estudios estadísticos admirables, que analizan volúmenes enormes de datos para llegar a una predicción bien calculada. Las predicciones basadas en estadísticas son el resultado de observar las tendencias que siguen a la larga determinados valores económicos seleccionados, tales como el ingreso nacional bruto, las inversiones de capital, los negocios, las deudas bancarias, las ventas al menudeo, los movimientos de carros de carga, la proporción de gente ocupada y las nuevas compañías que se constituyen. "Entre las técnicas más comunes para interpretar datos y hacer predicciones, se cuentan la técnica de tendencia, en la cual se proyecta hacia el futuro la trayectoria de los datos; la cíclica, la cual presupone que casi todos los acontecimientos siguen un esquema o modelo fijo de periodicidad; la asociativa, por la cual se relacionan los acontecimientos entre sí, de tal modo que si se presenta uno de determinado tipo, pronto vendrá uno de otro tipo determinado; y por último, la que puede llamarse de resistencia, la cual predice que no habrá cambio fundamental en el estado actual de los acontecimientos; predicción muy usada para situaciones relativamente estables, y por la naturaleza misma de las cosas, de cambio lento". 37/

3.7.2. PREDICCIONES TECNOLOGICAS

Uno de los factores más poderosos que influye en el auge o declinación de una empresa es el cambio tecnológico, de los cuales algunos tienen un alto grado de incertidumbre. Los efectos de la tecnología son de largo alcance, y tienen graves interacciones con los factores económicos, sociales y políticos, y los modifican en forma importante.

Enfrentarse a estos cambios representa una enorme tarea. Es importante conocer las principales direcciones de los cambios tecnológicos y el ámbito aproximado de estas actividades. Mantenerse al día en los procesos técnicos y evaluar los nuevos conceptos en esta área, son requisitos básicos. "Un avance técnico en particular sigue un ciclo típico de cuatro pasos: invención, auge rápido, consolidación, y madurez". ^{38/} La identificación de donde se localiza determinada entidad tecnológica - en este ciclo de crecimiento, ayuda a formular las predicciones respecto a ella.

3.7.3. FACTORES SOCIOLOGICOS

Las premisas para la planeación están condicionadas en forma importante por varios factores sociales e instituciones clave. La distribución de las poblaciones presentes y futuras, con respecto a importancia, edad, sexo, ubicación y estructura étnica, es importante para gran parte de la planeación. El énfasis que ponen los distintos miembros de una sociedad o de una comunidad sobre sus necesidades personales, diversiones, hogares

^{38/} Terry R. George. Ibidem. Pág. 219.

y la comunidad, pueden tener una parte muy importante en la premisas seleccionadas, en su formato y en el peso que se les asigne en la formulación de planes.

Entre el ambiente sociológico a predecir, se encuentran las relaciones sindicales y las de educación. La disponibilidad de mano de obra especializada, prácticas de contratación y despido, y tipos de prestaciones adicionales.

3.8. ESTRATEGIA DE PLANEACION

La planeación estratégica está relacionada con aquellos factores básicos que significan el éxito o fracaso de una empresa. Dentro del proceso de planeación estratégica, las misiones fundamentales y los principales objetivos de la empresa son fijados.

La palabra estrategia significa literalmente "el arte de un general", siendo derivada de la antigua palabra griega - "Strategos" que significa en sentido estricto, un general. Estrategia en griego antiguo, significa lo que un general puede hacer. 39/

El uso de la palabra estrategia se remonta desde el año 400 A.C., pero no apareció en escritos sino hasta la segunda midad del siglo dieciocho. Antes del tiempo de Napoleón, la estrategia sólo se refería al arte y ciencia de dirigir fuerzas militares para derrotar al enemigo. En los tiempos de Napoleón,

39/ Steiner A. George. Ob. Cit. Pág. 72.

el significado de estrategia se amplió abarcando movimientos políticos y económicos para mejorar las posibilidades de obtener una victoria militar.

En los últimos quince años, la estrategia ha encontrado su camino a través de la literatura de negocios, ésto debido principalmente al desarrollo de la teoría de juegos se relaciona esencialmente con un conjunto de reglas estadísticas que se deben de seguir durante el juego para mejorar las posibilidades de éxito.

Un consenso generalizado sobre la correcta utilización de las palabras planeación estratégica, plan estratégico y estrategia, se basa en ampliar el rango del significado de estas palabras.

La planeación estratégica se define como "el proceso de decidir la misión básica de una empresa, los objetivos que persigue y las principales estrategias y políticas que gobiernan el uso de los recursos que se tienen a disposición. El resultado de este proceso, aparte de otras cosas, es el plan estratégico. Este incluye las misiones, objetivos, estrategias y políticas producidas por el proceso de planeación estratégica". 40/

La planeación estratégica puede y debe ser capaz de negociar con cualquier cosa que se considere altamente importante para la prosperidad de la empresa. Incluye el acoplamiento de la organización al ambiente externo, alterando la organización a que refleje cambios en su ambiente interno, para así resolver problemas básicos creados por la competencia, así como de otras fuerzas ambientales, luchando con limitaciones, capitalizando -

ventajas inherentes y encontrando nuevas oportunidades, entre otras cosas.

"Estrategia significa una acción específica, un despliegue de recursos para alcanzar un objetivo definido en la planeación. El desarrollo de estrategias es una parte de la planeación estratégica". 41/ El desarrollar una estrategia es una tarea ardua y difícil. Generalmente se cuestionan métodos antiguos, se investigan ambientes desconocidos, se evalúan objetivamente puntos fuertes y débiles de la empresa, se establecen cambios importantes. Una estrategia mixta envuelve la combinación de varias estrategias puras empleándolas en diversos caminos que son de alguna manera determinados por las circunstancias. Así pues, continuando el ejemplo anterior, movimientos adicionales pueden envolver gastos crecientes de publicidad- si al aumentar los servicios a clientes no se alcanzan los resultados deseados-, mejorando la calidad del producto al invertir mayores cantidades de dinero en investigación y modificaciones, manteniendo el nivel de precios y otorgando descuentos por volumen, o bien, una combinación de estos movimientos.

Existe una clasificación basada en la organización. - "Las estrategias son concernientes principalmente a la Alta Dirección. si existe alguna demarcación, un ejemplo sería de que una se pudiera llamar "estrategia corporativa" y la otra "estrategia divisional", o bien la estrategia de máximo nivel en la empresa se pudiera llamar "estrategia maestra" y las estrategias de menor nivel se llamarían "subestrategias". 42/ .

41/ Steiner A. George. Ibidem. Pág. 240.

42/ Peters J. Thomas y Waterman J. Robert. In Search of Excellence. Pág. 185.

Existe una clasificación basada en la calidad de la estrategia. Se piensa en diversos tipos de estrategias dependiendo del impacto que tengan en ventas y utilidades.

Debido a que el ser humano administra a las empresas, sus estrategias personales se pueden distinguir de las estrategias empresariales. Ambas quedan intrínsecamente mezcladas y difíciles de distinguirse.

Estas estrategias personales de los directores de empresas son "reglas de oro" las cuales capturan sus propios valores, motivaciones, defensas ante un ambiente hostil, método para cambiar el ambiente, técnicas para negociar con la gente y así lograr que las cosas se hagan y diversas maneras para maximizar sus satisfacciones y necesidades básicas.

Las estrategias personales de un Director de Empresas constituyen un marco de referencia fundamental en el que se desarrollarán las estrategias de los negocios. Una clasificación de los diversos tipos de estrategias personales es cuestión de enfoques personales. Las estrategias pueden ser agresivas, como por ejemplo las siguientes:

- Divide y vencerás
- Golpea mientras el hierro esté caliente
- La unión hace la fuerza
- Nunca hostigues a las fuerzas inferiores

Las estrategias pueden ser suaves y pasivas, como por ejemplo: el tiempo es el mejor aliado; siembra semillas en tierra fértil; evita la acción hasta que el triunfo sea seguro; evita compromisos decisivos cuanto te encuentres en posición débil y comienza en pequeño. entre otras.

Las estrategias pueden relacionarse con el tiempo, el poder personal y el negociar con la gente, entre otras.

En ocasiones, es difícil distinguir en dónde terminan las estrategias personales y en dónde comienzan las estrategias empresariales. Lo cierto es que, en innumerables ocasiones, muchos errores empresariales han sido corregidos gracias a la tenacidad, presión y manejo de un ejecutivo.

"Los Directores de Empresas no siempre están conscientes de sus propios valores y estrategias personales. No obstante tienden a mantener un comportamiento estable, llegan a cambiar con el tiempo y tienen diversos grados de prioridad que varían con su edad y sus circunstancias". 43/

Todo lo anterior, esclarece que el Director General es el máximo estratega de la empresa; sus aspiraciones sobre su vida personal, la vida de la empresa como institución y las vidas de aquellos envueltos en la empresa, son los elementos determinantes para escoger una estrategia.

Existen dos tendencias para el desarrollo de estrategias, por un lado "la determinación final para las decisiones -descansa en la intuición, filosofía y genio innovador con que cuenta el ejecutivo que tomó la decisión; por el otro lado, el desarrollo de alternativas estratégicas debe estar basado en un metódico, analítico y riguroso examen de las fuerzas más relevantes que influyen en cada circunstancia específica, poniendo énfasis sobre la percepción, el pensamiento y la creatividad con que cuentan los individuos que participan en la misma". 44/

3/ Steiner A. George. Ob. Cit. Pág. 261.

44/ Steiner A. George. Ob. Cit. Pág. 269.

CAPITULO IV
CASO PRACTICO

CAPITULO IV CASO PRACTICO

Es importante antes de desarrollar este caso práctico, definir el proceso administrativo y en el cual se basan las actividades que posteriormente se enumerarán. El proceso administrativo tiene las siguientes etapas: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Las primeras tres etapas son en las que se va a fundamentar la forma de llevar los objetivos de este caso práctico y las dos etapas finales son el desarrollo de lo que previamente se ha determinado.

En el Capítulo I se señaló que se realizará una comparación entre lo que está estipulado teóricamente del funcionamiento de un negocio, contra lo que el investigador ha advertido, lo que realmente sucede en una agencia de seguros. Con el fin de hacer más clara la comparación, la parte teórica será identificada al inicio con la letra "A" y la parte del investigador con la letra "B".

4.1. PLANEACION

A) Se fijan los objetivos que deseamos alcanzar, en corto y largo plazo, considerando las posibilidades de la agencia. Se hacen investigaciones necesarias para determinar la factibilidad de estos objetivos y así se podrá advertir cuales son los cursos alternativos para alcanzarlos. Una vez determinado lo que puede hacerse para alcanzar nuestro objetivo.

La planeación, por lo tanto, consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse estableciendo los --- principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

Para llevar acabo esta planeación debemos determinar-- políticas dentro de las cuales se va a orientar nuestra acción, procedimientos que nos deben de señalar la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada -- función concreta de la empresa. En términos generales, se debetener dos clases de planes, a corto plazo para la semana, el -- mes o el año próximo y a largo plazo para cinco, diez - quince años. A medida que usted proyecta el futuro de su agencia, va - trazando la estrategia general de sus planes a largo plazo, entonces estará listo para poner por escrito las tácticas de sus planes a largo plazo, esto es, lo que usted se propone hacer la semana próxima, el mes venidero, este año, para acercarse cada vez más a su objetivo propuesto, su meta a diez años.

La habilidad de pensar y actuar simultáneamente es cosa rara. Por lo tanto, la mayoría de la gente necesita ordenar primero nuestras ideas para luego actuar. Por ello el que desea realizar una buena labor en la creación y fomento de una agencia debe planear ante todo y luego llevar los planes a la ac--- ción separando ambas actividades una de otra. Esto implica pensar primero; analizar su situación; trazar sus planes y después actuar.

Las políticas, son planes en el sentido de que son --- principios generales o maneras de comprender que guían el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Las políticas delimitan un área dentro de la cual debe decidirse y aseguran que las decisiones sean consistentes y --- contribuyan al logro de las metas. Las políticas tienden a de--- terminar de antemano las aspiraciones, a evitar los análisis -- repetidos y a dar una estructura unificada a otros tipos de --- planes. Así permiten a los administradores delegar autoridad -- sin perder el control.

"Los procedimientos son planes en tanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una secuencia cronológica de acciones requeridas". 45/

La penetración de los procedimientos en la organiza--- ción es evidente. El directorio sigue procedimientos muy dife--- rentes a los que emplea un capataz; la cuenta de gastos del vicepresidente probablemente tiene un procedimiento de aprobación bastante diferente a la de un vendedor; los procedimientos para establecer vacaciones y permisos por enfermedad pueden variar - en forma considerable en los diferentes niveles de la organiza--- ción. Pero el hecho importante es que los procedimientos exis--- ten a todo lo largo de una organización, aunque, como es de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos-- sobre todo por la necesidad de un control más estricto.

Un programa es un complejo de metas, políticas y pro--- cedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, re--- cursos que se deben emplear, y otros elementos necesarios para--- seguir un curso de acción determinado; de ordinario se respal--- dan con el capital necesario y el presupuesto operativo.

45/ Koont'z H, y O'Donell G. Ob. Cit. Pág 525.

Es poco común encontrar en la planeación de los negocios un programa de importancia que se sostenga por sí mismo. En general son parte de una estructura compleja de programas, que se subordinan a unos y afectan a otros. Esta interdependencia de los planes hace muy difícil la planeación. Los resultados de la planeación deficiente son raras veces aislados, pues la planeación tiene apenas la fuerza del más débil de sus eslabones. La planeación coordinada requiere una habilidad administrativa de extraordinaria precisión y de un buen enfoque de sistemas.

Un presupuesto es considerado como la expresión de resultados esperados en términos numéricos. Puede llamarse "programa numérico". Se puede expresar ya sea en términos financieros, o en términos horas-hombre, unidades de producto, o cualquier otro término mensurable. Puede relacionarse con operaciones como lo hace el presupuesto de gastos; reflejar gastos de capital, como lo hace el presupuesto de inversión; o mostrar un flujo de caja, como lo hace el presupuesto de caja.

En realidad, la ventaja principal del presupuesto es que obliga a las personas a planear; y debido a que siempre se debe hacer con números, obliga a tener cierto grado de definición en la planeación.

B) Un ejemplo que puede situarse en este punto es: Se sienta en una oficina a pensar, a estudiar o meditar en las razones por las cuales un agente determinado no logra salir adelante, decidiendo luego cómo poder ayudarlo.

Se planea como un gerente de agencia cuando ayuda a sus agentes a fijar sus cuotas para el año siguiente, estableciendo el número necesario de nuevos candidatos, entrevistas y ventas. También los podría ayudar, cuando se proyecte propias actividades del día, de la semana, del mes o del año.

Otra medida por ejemplo sería cuando se proyecte propios objetivos; la cantidad de dinero que desea ganar; el lugar que quisiera que ocupe su agencia en el boletín de la compañía; la cantidad de negocios que desea que su agencia suscriba. No obstante la importancia de planear, a menudo se descuida por atender actividades rutinarias que parecen tener gran importancia de momento. Sin embargo, actualmente si se lleva a cabo una planeación en las agencias pero por lo general no se lleva de una manera tecnificada y controlada.

Las políticas tienen mucha importancia, ya que existe mucho personal que no cuenta con experiencia para asumir responsabilidades y autoridad y por lo que se auxilian de políticas, aunque también el personal de alto nivel, puede seguir rígidamente quizá por conveniencia más que por política la práctica de promover al personal de la empresa, lo cual se sigue en forma rigurosa por los subalternos.

Las políticas, por lo general existen en todos los niveles de la agencia y van desde las más amplias, pasando por las políticas más altas de los departamentos, hasta las menores, o políticas derivadas, aplicables a los más pequeños segmentos de la empresa. Se podría también relacionarse con las funciones como ventas y finanzas, pero como no se le da ese sentido de cohesión e importancia, en la práctica no se opera como teóricamente se ha señalado, ya que hoy en día se labora en las

agencias con cierta libertad pero con un alto grado de control por que a la dirección le importan los resultados sin considerar en alto grado el apego a las políticas para alcanzarlos.

En las agencias de seguros, los procedimientos pueden manejar órdenes que son compatibles entre departamentos.

Es posible encontrar en algunas agencias un manual de procedimientos en general y por departamento; esto es cada vez más común ya que la complejidad que se tiene en trámites es muy alta, por lo que es de gran ayuda para el personal de recién ingreso.

En lo que se refiere a los programas dentro de una agencia, día con día ha tomado más interés porque se ha comprobado que el personal, que conoce las reglas con las que debe cumplir para llegar a una meta, trabaja de una manera más eficiente y rápida, lo cual es muy buscado por los dirigentes de alto nivel.

En las agencias pequeñas también se debe aplicar programas ya que no se prefiere que en un futuro puede reunir un número mayor de personal al cual deberá señalar todos los lineamientos para que cumpla con lo que se espera de él. Y si ya se aplican programas con anterioridad, es posible contratar más personal y adentrarlos más fácilmente al trabajo de la empresa.

En cuanto a los presupuestos, las agencias de seguros no le dan el interés que deberían, sino que únicamente proveen en qué lugar llegarán en las listas de producción de las compañías, no es muy común dentro de este tipo de negocios ver que se haga una presupuestación sobre las utilidades, a lo que sí -

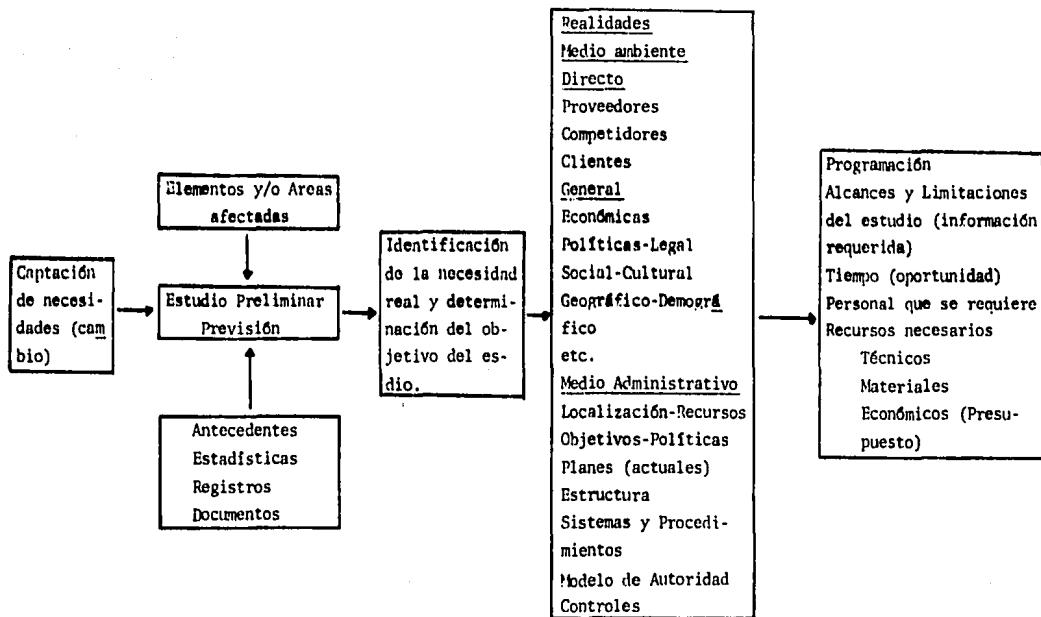
se le da más importancia es al presupuesto de gastos.

Las principales consecuencias que trae el no llevar -
acabo un buen presupuesto, es que se deja de proveer para la -
empresa sea por una semana o cinco años, una compilación numé
rica de flujos esperados de caja, gasto de ingresos, gastos de
capital y horas-hombre y lo principal es que no se puede llevar
un análisis y control sobre lo planeado.

Para lograr desarrollar una buena planeación es necesa
rio tomar en cuenta la mayoría de los aspectos del siguiente mo
delo del procedimiento para la planeación estratégica en las -
agencias de seguros del D. F.

Figura Nº 4

MODELO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA
EN LAS AGENCIAS DE SEGUROS DEL D. F.



Nota: Esto es un modelo que ejemplifica las actividades a realizar en la Planeación Estratégica. Deberá ser adaptado a las necesidades de cada Estudio en particular.

El Modelo de Planeación mostrado en la figura ilustra la necesidad de un proceso de planeación. En tanto son generalizadas necesariamente para adecuarlas al mayor número de situaciones posibles, recientes experiencias con una gran variedad de programas de planeación demuestran que las tareas de planeación total pueden ser aplicadas de esta manera a la mayoría de las áreas de una agencia de seguros.

También es importante asignar responsabilidad tanto para el proceso total como para las tareas particulares.

Los programas de planeación solo pueden aplicarse con éxito si se cuenta con el firme compromiso de la alta dirección de la empresa. Esto requiere de reuniones del comité de la alta dirección con inclusión frecuente de miembros del consejo de administración.

Los esfuerzos exitosos de planeación requieren de la participación de cada área funcional. La tarea del líder es coordinar esa participación en un plan coherente y remodelar los objetivos funcionales para apoyar totalmente el objetivo como negocio de la entidad global a planear.

A continuación debe desarrollarse la estructura del modelo la cual debe resumir las estrategias y los objetivos finales y contener la información esencial de soporte. El modelo debe organizarse para presentar el plan en forma comprensible.

Es importante también para realizar el seguimiento de este modelo el enunciar los procedimientos bajo los cuales la compañía y sus unidades de negocio operarán durante el periodo de planeación y los objetivos que la administración desea alcanzar

En la aplicación de este modelo en una agencia de seguros - sucedió lo siguiente: Se consideró cual era la necesidad básica para empesar a planear, el personal que se encargó de llevar acabo estas actividades decidió proporcionar bases comunes para la planeación y pronósticos. Se fijo por adelantado sus presunciones con relación a la necesidad básica, en este caso era lograr un aumento en las ventas y mejorar el servicio a clientes. Posteriormente se realizó un estudio preliminar o de previsión en el cual se tomo en cuenta primero, los elementos y las áreas afectadas, la cual era la área de ventas y principalmente sus - agentes de ventas, sobre este personal se realizó una pequeña - evaluación con el fin de saber que capacidad técnica tenían para el ejercicio de esta actividad.

Contando con la información anterior se procedió al análisis y recopilación de antecedentes, entre los cuales se basaron principalmente en documentos de la agencia, estadísticas de todo índole. y asi como registros, para lograr un mejor análisis todos estos antecedentes, no solo fueron tomados en cuenta los que se relacionaran con la área y elementos afectados, sino a - todos los que comprendian a todas las áreas y elementos de la - agencia. Se elvaluó los datos de comportamientos históricos. Fue necesario evaluar los datos y sus tendencias para un periodo de tiempo significativo. El equipo de planeación describió las probables razones de un comportamiento favorable o desfavorable en las tendencias de los indicadores básicos de la agencia. Como se disponfa datos se hizo un análisis de los indicadores clave de las líneas de productos más importantes.

Una vez que se logró hacer un estudio preliminar fuerte para poder soportar nuestra planeación, con esto se pudo seguir - con la identificación de la necesidad real y determinar el objetivo del estudio, se siguió con esto porque al iniciar el proce

so se pudo creer que existía una necesidad principal en la agencia y esta después de considerar todo lo anterior, puede suceder que en nuestra escala de necesidad, apreciamos que no es tan fundamental y que es necesario darle preferencia a otras.

El siguiente paso es advertir las realidades que nos rodeaba lo cual fué el medio ambiente directo lo cual son los proveedo-res, que en este caso el único proveedor sería las compañías de seguros, y en esta también consideramos algo muy importante para toda agencia y esto es el servicio que se da a el personal de la agencia en las compañías así como la rapidez y eficacia con que labora las pólizas, siniestros y pagos a clientes. Otro factor que se consideró en este punto fueron los competidores, lo que se vió fueron los servicios y ofrecimientos que llegan a dar las otras agencias de la misma capacidad de personal y volumen de ventas. Finalmente en este punto se vió los clientes y aquí se analizó a los prospectos y a las personas que llevan -- tiempo como clientes y que tienen algunos aspectos no cubiertos y también a las personas que si se les tiene todo cubierto.

También se analizó el medio ambiente general en lo económico, lo cual no solamente se tomó en cuenta lo actual sino que se quiso anticipar al ambiente en el cual operarán sus planes y fue necesario pronosticar cuáles serán aquellos elementos en el ambiente que afectan cualquiera de los planes dados, para englobar más lo que nos rodea tomamos como bases principales los pronósticos de empleo, productividad, ingreso nacional y producto nacional bruto. La misma tónica se siguió en los aspectos Legales y Políticas aunque esto al ser tan controlado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, hay muy pocas variables lo cual hace tener un estado constante en su operación y función.

Después se pasó al aspecto social y cultural, este punto --

fue fácil planear dado que las conexiones que se tienen con las compañías de seguros nos brindan muchas facilidades para no descuidar este aspecto en el personal de la agencia. Se otorga la entrada a centros deportivos, eventos culturales, capacitación técnica, etc.

En el aspecto geográfico y demográfico se pensó seriamente en abrir otras plazas en centros urbanos importantes con buen nivel adquisitivo. Finalmente en este aspecto del medio ambiente general se analizó el factor tecnológico, porque se quiere contar con un equipo de computo capaz de cotizar y manejar clientes sin la intervención de las compañías aseguradoras, lo cual permitiría una mejor y rápida presentación del producto y cotización al cliente.

Posteriormente se pasó al Medio Ambiente Administrativo, se analizó a la agencia en cuanto consume diferentes clases de re cursos, como humanos, administrativos, técnicos y de capital. Estos recursos se transforman en resultados, como productos, -- bienes, servicios y utilidades, lo cual todo lo compone las demandas y derechos legítimos de diferentes demandantes, como empleados consumidores, gobierno y comunidad. Se vuelven a tocar aspectos que ya habían sido analizados porque como se señala es tos aspectos van a ser analizados con bases administrativas. A todo esto se le aunan puntos más específicos que son los Objeti vos, Políticas y Planes (actuales), estos tres puntos van muy relacionados entre si, los tres se relacionan con los fines hacia los cuales se dirigirá el estudio de planeación.

Se deben considerar las políticas y generales, ya que tienen la intención de establecer el parámetro de conducta de la administración y aclarar un poco más los medios por los cuales la misión debe ser alcanzada, por otro lado los objetivos son enun

ciados específicos de lo que la administración desea alcanzar - en áreas relacionadas con los lugares del mercado en los cuales la agencia desea competir. La misión debe indicar, en términos razonablemente específicos, que tipo de mercados desea servir - la agencia y con que tipo de productos. Debe indicar a todo el personal las áreas en las cuales la expansión y diversificación son aceptables y aquellas en las que no lo son durante el período de planeación.

Para esto es importante evaluar la estructura de la agencia para conocer como se laborará en base a los objetivos, políticas y planes. Aplicando diferentes sistemas y procedimientos, estableciendo los idoneos modelos de autoridad y así como controles para evaluar toda actividad relacionada con la planeación.

Finalmente se siguió a programación que como se señala en - el modelo de planeación es el último paso del proceso.

Este último paso corresponde a programar alcances y limitaciones del estudio, en cualquier momento la administración puede verse enfrentada a ciertos problemas críticos, o condiciones competitivas que debe resolver. Por lo general, la agencia también tiene algunas oportunidades significativas en términos de - nuevo mercado, nuevos productos, etc. Se deben considerar las expectativas de una recesión significativa en el mercado, la caída de información, la declinación permanente en el margen bruto de un producto principal.

Se analiza también el tiempo y personal que se requerirá para cumplir con las metas deseadas, calculando todo lo anterior y basandose en la capacidad con la cual contará el personal para así programar el tiempo que se llevará.

Se planeó también los recursos que serán necesarios como los técnicos, materiales. económicos así como los costos presu puestados de esto, para analizar la utilidad y la eficacia que traerá en las actividades que se planean realizar.

Es importante considerar las técnicas de planeación, como la ruta crítica Pert y gráfica de Gantt, en este proceso, ya que facilita mucho el poder llevar un orden sobre lo planeado y así tener un eficiente control.

Después de considerar y analizar toda esta serie de factores es necesario determinar la dirección ideal para lograr lo que se quiere así como los sistemas de control así se podrá establecer los factores financieros y de ventas que son más signi ficativos y calcular la diferencia entre las metas y los pronós ticos básicos. Este control general con frecuencia es muy útil para establecer las prioridades e identificar áreas que requie ren más atención dentro del siguiente conjunto de tareas.

4.2. ORGANIZACION

A) "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". 46/

46/ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica Libro II. Pág. 212.

Es dentro de esta etapa donde se ha de hacer una distribución de las funciones que se deben de realizar.

Así mismo se hablará del grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, para determinar los niveles jerárquicos.

El último paso que supone la organización una establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo, que recibe el nombre del puesto.

La conclusión es la definición de funciones y sus obligaciones.

Se considera que mientras más formal sea una organización, con mayor claridad conocerá una persona los límites de su autoridad y, por lo tanto, el alcance de su responsabilidad, y sabrá así mismo, por medio de directrices generales, en qué aspectos tiene libertad de acción. Porque sin una definición clara al respecto, no hay libertad. Esta es una verdad tan antigua como la humanidad, sin leyes no hay verdadera libertad.

Al considerar el organizar como un proceso, se debe considerar diversos instrumentos fundamentales, la estructura debe reflejar los objetivos y planes puesto que las actividades empresariales se derivan de estos.

B) La organización debe ser el esqueleto sobre el cual descansa el funcionamiento de la agencia, determinando los pues

tos, sus actividades, relaciones y jerarquía para lograr mayor eficiencia. Para lograr una estructura sólida actualmente en una agencia de seguros es necesario establecer diversos parámetros sobre los cuales se tenga cada uno de los integrantes siga en base a sus funciones.

Es muy común ver ahora en la agencia una gran desorganización, ya que al manejar un volumen considerable de clientes, el negocio es más celoso en cuanto a su organización, lo que se recomienda para agencias pequeñas que tienen el objetivo de crecer, es de que su principio establezca departamentos, ya que si se maneja todo de una manera individual que cada integrante maneje a sus propios clientes, a la larga llegará a estancarse ya que cada quien no tendrá tiempo de satisfacer la necesidad de más clientes.

Posteriormente cuando la agencia quiera crecer, se encontrará que para asignar funciones, no podrá o se le dificultará muchísimo más que si desde un principio cada quien atiende asuntos específicos en torno al cliente o a la póliza pero no en una manera global.

En lo que corresponde a las agencias grandes ya bien constituidas, en su organización, actualmente se requiere de ser más rígida la forma en que se organiza ya que día con día la competencia es más fuerte, ya que contando con un negocio bien estructurado, las ventas se elevan por sí solas porque todos los medios para lograr esto se vuelven más accesibles como es el darle un excelente servicio a clientes.

4.3. INTEGRACION

A) " Es el obtener y acoplar los elementos materiales humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de nuestra empresa" 47/

En el momento de reclutar a nuestros candidatos, hacer una selección de aquellos que pensamos serán útiles a nuestros objetivos.

De la etapa de selección, pasamos al momento de nuestra empresa.

Esta introducción comprende el conocimiento general de la empresa, como el de su departamento o sección en donde también se le hará la explicación detallada de su trabajo.

La persona a la que se ha contratado necesita recibir oportunidad de desarrollar las aptitudes y capacidades que posea este desarrollo debe ser perpetuo, pero es más necesario tratándose de trabajadores de nuevo ingreso.

De acuerdo a un programa de desarrollo, se deben abarcar aspectos teóricos y prácticos del puesto.

B) Una agencia de seguros está dirigida por un gerente, teniendo a su cargo en el aspecto administrativo a un jefe de oficina, encargado de la tramitación y expedición de pólizas, y asuntos relacionados con esta función y en el ramo de las ventas están bajo su cargo supervisores y agentes, cuando los primeros, generalmente, agentes con experiencia que se convierten en supervisores para impartir sus enseñanzas a los nuevos agentes. O sea que toda labor de ventas descansa fundamentalmente

47/ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica, Libro II. Pág. 257.

en el agente, y siendo la función esencial de una agencia el -- promover las ventas, se ve la importancia esencial que tiene el funcionamiento de la misma el agente.

De acuerdo a la planeación de las funciones de la - agencia veremos claramente que, en gran medida, los esfuerzos - del gerente deberán dedicarse necesariamente a uno y otro de -- los problemas relacionados con los agentes.

También resulta evidente que con el fin de conti-- nuar teniendo el número de agentes necesario para la obtención de las metas que se han fijado, se requiere el ingreso constante de una corriente de nuevos hombres en la agencia sobre una - base regular y bien planeada.

Es indudable que sólo mediante una buena integra-- ción previamente planeada pueden reponerse las bajas de los a-- gentes ya establecidos que se producen por fracasos, transferen-- cias, cambios ascensos, incapacidad, retiro o fallecimiento. - El mismo procedimiento tendrá que emplearse para la ampliación del cuerpo de vendedores ya existente.

4.4. DIRECCION

A) Es el punto central y más importante de la adminis-- tración. De acuerdo a la definición de Koont'z y O'Donnell "Di-- rección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subor-- dinados". 48/

48/ Koont'z y O'Donnell. Ob. Cit. Pág. 580.

La estancia de la administración es coordinar y para lograr esta coordinación es necesario una eficiente dirección.

La dirección de una empresa supone que se delegue - autoridad ya que la administración es "hacer a través de otros".

Para que se ejerza esta autoridad deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.

Es en esta etapa donde se establecen los canales de comunicación a través de los cuales se ejercen y controlan los resultados.

Para obtener los resultados que se esperan, se supervisa el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

B) La persona que dirige una agencia actualmente tiene que estar consiente de que una buena administración y la prosperidad personal van parejas con el éxito que obtenga en sus funciones como gerente de un negocio y como gerente de ventas. Es to se acentúa mucho en estos tiempos, ante los costos en axcenso, las compañías están poniendo más atención a los gastos que origina la operación de una agencia. El agente general que tra baja a base de una asignación de gastos fijos y el gerente cuyos gastos se encuentran bajo la vigilancia de la compañía, pueden prosperar en proporción al éxito que tengan al mantener los costos en armonía con los resultados.

Se considera lo anterior en esta parte del caso práctico ya que enfatiza la necesidad de dirigir y planificar para que una agencia pueda calificar como una empresa de negocios -- próspera.

Si bien es cierto que la dirección, ya sea en calidad de gerente de ventas o de gerente de un negocio, tienen acción recíproca, todas las decisiones, en último análisis, están sujetas al control que se realice sobre éstas como puede ser una prueba financiera.

4.5. CONTROL

A) Controlar es la verificación de que nuestra actividad se esté desarrollando de acuerdo a lo planeado, o sea que es una comparación entre lo obtenido contra lo planeado.

En una agencia de seguros, como en cualquier otra clase de negocio, es de trascendencia el que exista un control, no sólo para saber lo que se está perdiendo o lo que se le debe al negocio sino también para saber cómo se debe administrar al personal, para tener un dominio más absoluto posible de la situación que guarda la agencia.

Para poder llevar un perfecto control en toda agencia es necesario tener una contabilidad ya que através de los estados financieros que se presentan se incluye además del balance y el estado de resultados los anexos que se juzgan pertinentes, ya que no siempre el agente puede confiar a la memoria datos y números, los cuales correctamente presentados le ahorrarán tiempo y dinero y le permitirán producir más.

En cuanto a lo administrativo se pueden llevar acabo auditorías para poder advertir toda anomalía o mal desempeño en las funciones de los administradores.

B) El control es un importante elemento para lograr -- una buena administración en toda agencia de seguros en la actualidad, y no muchos agentes le dan la importancia que se le debe dar, provocando así poca organización y lo que es más grave la pérdida de clientes, la limitación de tiempo para producir más.

Los controles y registros que fundamentalmente debe tener toda agencia son:

- a) Producción Mensual, analizada en prima neta y en -- prima total.
- b) Producción Periódica por Compañías, también analizan do por prima neta y por prima total.
- c) Producción Periódica por Ramos, con el mismo análisis que los incisos anteriores.
- d) Adeudos pendientes con las compañías.
- e) Saldos de los clientes.

Se debe supervisar el registro de las operaciones diarias a través de concentraciones. Se debe vigilar las inversiones, cuidar de que los fondos no queden ociosos en los bancos - etc.

Se hace mención anteriormente a los registros, ya que es difícil para todo agente tener control sobre cada cliente si no se realiza en esta forma porque la situación actual exige diario cierto control, en ocasiones simplemente puede ser un aumento de suma asegurada o cancelación y con este simple movimiento puede llegar a alterar nuestros registros que si no se considera todos los puntos anteriores se puede caer en graves errores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de realizar el caso práctico y la investigación teórica, se llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) La planeación estimula que los programas de acción sean alcanzados a corto y largo plazo, de acuerdo con los objetivos fijados y la organización persigue que se logren con los elementos materiales y humanos con que cuente la empresa, el control evalúa hasta qué grado fueron alcanzados, es la base para nuevas planeaciones y fundamental para la toma de decisiones.
- 2) En cuanto al aspecto de ventas de las agencias de seguros, la planeación siendo continua y penetrante puede - tratar con futuridad las decisiones presentes para lograr anticipar eventualidades, y prepararse para contingen-cias y así lograr trazar actividades productivas o de - ventas sabiendo así de manera ordenada a donde se busca llegar, y cuando una persona trabaja conociendo su meta es más probable que la alcance que si la ignorara.
- 3) Con frecuencia se pasa por alto que la planeación penetre en todas las áreas de la agencia, siendo así un error pensar que la planeación es solamente para determinadas áreas y de éstas sólo las personas de alto nivel jerárquico.
- 4) Cada área de las agencias de seguros emplea todo el proceso administrativo, y se internsifica más la necesidad del uso de ciertos elementos entre una área y otra. Pe

ro en la función que cada área utiliza por igual es la planeación ya que ésta nos place advertir que la producción de cualquier persona se podría ver incrementada si se detuviera algún tiempo a pensar que es lo que va hacer, cómo lo va hacer y en cuánto tiempo lo va acabar porque de esta manera se podrá dar cuenta lo que le hace falta como aquello que le podría obstaculizar su trabajo, ayudándolo así a realizar su tarea en un tiempo más corto y también para facilitarle encontrar todo aquello que le pueda beneficiar para el eficaz cumplimiento de su labor.

- 5) Como gerente de un negocio, sus operaciones tienen que estar basadas en el conocimiento del negocio propiamente dicho; como gerente de ventas, sus operaciones deben ser tales que los negocios nuevos sean adecuados en cantidad y conforme a las normas de calidad, pues la utilidad aumenta a medida que la calidad de los negocios aumenta, en esto último va en un alto porcentaje incluido el servicio a clientes.
- 6) Por medio de la planeación, los costos se ven reducidos al mínimo, debido a la eficiencia, solidez que da en las acciones, al trabajo constante y a las decisiones inmediatas.
- 7) Ha sido tan alto el rendimiento alcanzado por las agencias de seguros, que se ha hecho una necesidad vital para las compañías aseguradoras, siendo para éstas en sentido estricto una descentralización en su operación de ventas, dando como resultado de ello una aportación de beneficios tanto para el asegurado, compañía, agencia y en general para la comunidad, la razón de esto la encuentro en que las agencias buscan estar mejor constituidas,

planificadas y estructuradas en sus operaciones.

- 8) El agente de seguros al asociarse para formar parte de una agencia encuentra los siguientes beneficios: Las comisiones son las máximas por el volumen de ventas, su mercado es más amplio por la variedad de compañías aseguradoras que puede representar y la preferencia del cliente por tratar con una empresa establecida.
- 9) El control se ve facilitado en gran medida puesto que permite revisar los logros obtenidos por medio de las metas fijadas, por esto para lograr una buena coordinación de las acciones será necesario recurrir a la planeación.
- 10) Muchos de los fracasos de administradores radica en el poco interés a la aplicación de la variedad de planes, lo cual viene a imposibilitar la efectividad en el cumplimiento de metas. Ya que la eficiencia de un plan se mide por su contribución a logro de los objetivos de la empresa, es así por lo que acción que no se planea no se puede controlar, porque el control requiere mantener encauzadas las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes.
- 11) Al aplicar el modelo de planeación se advirtió que fue muy favorable para el personal que lo utilizó ya que lograron metas difíciles que piensan que era imposible alcanzar y facilitó también el control y evaluación de lo que se logró.
- 12) Es importante en toda actividad relacionada con la pla-

neación de un negocio, tener un dominio absoluto de lo que se va a hacer, disciplina personal, verificación y control de los hechos.

RECOMENDACIONES

- 1) Todo gerente de la agencia debe preocuparse porque cada uno de los integrantes de la agencia sepa la meta que tiene que alcanzar y de que manera participa con su trabajo a conseguir lo que la agencia desea alcanzar.
- 2) Seguir un modelo de planeación, para desempeñar todo tipo de operación en la agencia, con el fin de comprobar paso con paso si va cumpliendo o no con lo que queremos alcanzar. Esto al final del procedimiento del modelo - permitirá saber en dónde ocurrió la falla o qué paso se podrá mejorar para optimizar los medios para lograr las metas previamente establecidas.
- 3) Se recomienda utilizar en todo proceso de planeación las técnicas como Ruta crítica, gráfica de Gantt y Pert, esto obliga al personal a ser más metódicos en sus actividades y permite un mejor control sobre el trabajo que se desempeñe.
- 4) El personal de alto nivel deberá hacer conciencia en la empresa de como se logran minimizar los costos si se lleva una planeación constante en el trabajo.
- 5) Todo gerente debe saber que la capacidad de inspirar y controlar a los hombres es mucho más importante que cualquier otro conocimiento o destreza. Estas cualidades -

que son parte de la dirección vienen a ser vitales para el gerente. Pero para tener éxito, dicha dirección debe tener una planeación. Sin ella, sus inspiraciones y energía se desperdician en proyectos innecesarios y sin sentido práctico. Para el gerente, los principios y métodos de planeación nunca pueden ser sustitutos de su capacidad directiva, si bien constituyen parte indispensable de ella.

- 6) Todo empleado debe ser capaz de reconocer y evaluar los factores que afectan los problemas para cumplir con la planeación de la agencia y de controlar el cumplimiento de toda acción correspondiente a la consecución de lo que se desea alcanzar.
- 7) Al utilizar la planeación implica que se deba tener la capacidad de negociar con cualquier cosa que se considere altamente importante para la prosperidad de la empresa. Implica también el acoplamiento de la organización al ambiente externo.
- 8) Anteriormente se ha enfocado ciertos puntos a las agencias de seguros en vías de crecimiento porque en la actualidad existen muchas que sólo encaminan toda actividad a la venta de producto, y no se preocupan por la situación que se les presentará, por eso se recomienda -- que desde un principio se fijen programas y todo tipo de plan con el fin de que los empleados conozcan su camino, para familiarizarse con el control que se puede -- elaborar en base a lo planeado, lo cual si la empresa crece esto será imprescindible. Finalmente a las agencias ya constituidas se recomienda ser cada vez más estrictos en el cumplimiento de los planes para así lograr

la máxima eficiencia y rapidez en toda acción encaminada al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- 9) Es muy conveniente para una Agencia de Seguros tener Administradores de Empresas profesionales debido a que sus amplios conocimientos le permiten obtener eficientes desarrollos y resultados magníficos; los objetivos de la Agencia de Seguros se verán cumplidos y superados cuando gocen de los servicios de tales Administradores de Empresas.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. ADMINISTRACION DE EMPRESAS.
Reyes Ponce, Agustín
Editorial Limusa
México, 1971.
2. BASES ESENCIALES DE LA ADMINISTRACION.
Massie L. Joseph.
Editorial CECSA
4a. Edición
México, 1980.
3. CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.
Koont'z H. y O'Donell C.
Mc. Graw Hill
México, 1986.
4. DISCUSIONES SOBRE PLANIFICACION.
Instituto Latinoamericano de Planificación
Económica y Social
Editorial Siglo XXI
1a. Edición. 1983.
5. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
Fernández Arena, José Antonio.
Editorial Diana.
México, 1979.
6. FINANCIAL MANAGEMENT AND POLICY.
James C. Van Horne
Prentice Hall Englewood Cliffs 1980.

7. GLOSARIO DE PROGRAMACION - PRESUPUESTACION.
Secretaría de Programación y Presupuesto
México, 1984.
8. IN SEARCH OF EXCELLENCE
Peters J. Thomas y Watterman J. Robert
Washington, U.S.A. 1981.
9. LA DINAMICA ADMINISTRATIVA
Newman H., William, Summer E.
Charles y Warren
Editorial Diana, 4a. Edición
México, 1977.
10. NOTAS PARA LA DOCENCIA.
Pedro Vuskovic.
CIDE. 1981.
11. NOTAS SOBRE LOS CONCEPTOS DE PLANIFICACION;
SU SIGNIFICADO Y APLICABILIDAD.
Vuskovic Pedro.
CIDE. 1979.
12. PLANEACION ESTRATEGICA.
George A. Steiner
Editorial CECSA, 1a. Edición
México, 1983
13. PLANIFICACION DE SITUACIONES.
Carlos Matus
Fondo de Cultura Económica
México, 1980.
1a. Edición.

14. PLANIFICACION DEL DESARROLLO.
Albert Waterson
Fondo de Cultura Económica
México, 1981. 12a. Edición.
15. PLANIFICACION Y CRECIMIENTO ACELERADO.
Charles Bettelheim
Fondo de Cultura Económica
México, 1980. 1a. Edición.
16. PLANIFICACION Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.
Gonzalo Martner
Siglo XXI Editores
México, 1981. 12a. Edición.
17. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
Terry, George R.
Editorial CECSA
3a. Edición en Español
Abril, 1980.
18. PROBLEMAS TEORICOS Y PRACTICOS DE LA PLANIFICACION.
Charles Bettelheim
Editorial Tecnos
Madrid, 1980. 2a. Edición.
19. THE MEANING OF STRATEGIC PLANNING.
Russell L. Ackoff
Artículo Mc. Kinsey Quarter
(Verano 1966)
20. TOP MANAGEMENT PLANNING STEINER A., GEORGE
Columbia University in the City of New York
Mc. Milliam Publishing Co. Inc.
New York, U.S.A. 1969.

21. TRATADO DE ADMINISTRACION GENERAL.

Galván Escobedo José

Editorial Trillas

2a. Edición 1981.