

51 A
1 ej.
Universidad Nacional Autónoma de México
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DONADO POR D. G. B. - B. C.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA
COMPAÑIA DE SEGUROS DE CREDITO

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

MARIA DEIDA ZAMORA ACOSTA
JUAN CARLOS TELLEZ AGUILAR
DAVID MANUEL GUERRERO GONZALEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

L. A. E. y C. P. MANUEL SUAREZ y SANTOYO

MEXICO, D. F.

1989
1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E.

	PAGINA
PROLOGO	
CAPITULO 1	INTRODUCCION.
	1.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL CREDITO. 2
	1.2.- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL SEGURO DE CREDITO. 3
CAPITULO 2	PERSPECTIVAS DEL SEGURO DE -- CREDITO EN MEXICO.
	2.1.- DESARROLLO ACTUAL. 9
	2.2.- COMPETENCIA. 10
	2.3.- SU RELACION CON EL SEC- TOR PUBLICO. 10
CAPITULO 3	ENTREVISTA PRELIMINAR A UNA - COMPANIA DE SEGUROS DE CREDI- TO.
	3.1.- ANTECEDENTES. 17
	3.2.- ORGANIZACION Y PROCEDI- MIENTOS. 20
	3.3.- OBJETIVOS Y POLITICAS. 31
	3.3.1.- GENERALES. 31
	3.3.2.- DEPARTAMENTALES. 33

PAGINA

CAPITULO 4	DESARROLLO DE LA AUDITORIA - ADMINISTRATIVA.	38
	4.1.- EXAMEN PRELIMINAR.	39
	4.2.- AREAS A REVISAR.	39
	4.2.1.- DETALLES A ES- TUDIAR.	39
	4.3.- RECOPIACION DE DATOS.	69
	4.3.1.- PRUEBA PILOTO.	69
	4.3.2.- CUESTIONARIO - DEFINITIVO.	77
	4.4.- ANALISIS, EVALUACION E INTERPRETACION DE LOS- RESULTADOS OBTENIDOS.	91
CAPITULO 5	CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES.	96
	ANEXO " A "	104
	BIBLIOGRAFIA	128

UNA DE LAS GRANDES DIFERENCIAS
ENTRE EL AFICIONADO Y EL PROFE
SIONAL, ES QUE EL ULTIMO TIENE
LA CAPACIDAD DE PROGRESAR. .

W. SOMERSET MAUGHAM.

P R O L O G O .

La Auditoría Administrativa a través de los últimos años se ha convertido en la técnica de control más completa y válida, ya que esta nos ayuda a reconocer las anomalías que está sufriendo la empresa, dado que utiliza un método constructivo para lograr el máximo de aprovechamiento de los sistemas que se hayan auditado.

El objetivo de la presente Auditoría Administrativa consiste en enfocar a la empresa que se le está haciendo el trabajo como un conjunto, y esto hace conveniente realizar un examen de cada una de las áreas con un punto de vista objetivo e imparcial, para que este auxilie con las conclusiones a la Dirección General, y esta emita sus opiniones, críticas y recomendaciones finales a este trabajo.

Las causas que motivan al desarrollo del trabajo en esta empresa de Seguros de Crédito, son variadas y entre ellas encontramos la falta de información, de comunicación, de responsabilidad, poca supervisión, etc.

El presente estudio está clasificado en cuatro capítulos, intentando llevar un orden lógico.

Dentro del primer capítulo se están nombrando los antecedentes históricos tanto del crédito en forma general como del seguro de crédito.

En el segundo capítulo se ha tomado la perspectiva del seguro de crédito en México, enmarcándolo en el desarrollo actual, así como su competencia y su relación con el organismo del Sector Público que interviene, siendo este FOMEX (FONDO PARA EL FOMENTO DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS MANUFACTURADOS).

Al pasar al tercer capítulo, nos encontramos con los antecedentes, organización, procedimientos, objetivos y políticas tanto generales como particulares de la empresa, considerándolos separadamente para conocer la efectividad de los mismos y poder iniciar en cada caso la acción correctiva correspondiente.

Todo esto nos ha formado un juicio de los diferentes procedimientos que se están utilizando en esta empresa.

Para el cuarto capítulo, tenemos que existe el desarrollo de la Auditoría Administrativa en toda la empresa, en donde efectuamos en primer lugar un examen preliminar para poder determinar el grado de enfermedad que tiene la empresa en sus áreas y departamentos, y así poder crear un método que nos proporcione los datos que estamos deseando obtener, y en esta forma lograr el análisis, evaluación e interpretación de los resultados obtenidos.

Finalmente, se menciona el Informe a la Dirección General, el cual contiene las conclusiones y proposiciones pertinentes para el término del presente trabajo.

Para concluir, deseamos expresar que la presente investigación ha despertado en nosotros la inquietud de proyectar el campo de desarrollo del Licenciado en Administración en la Auditoría Administrativa, ya que es la técnica de control más completa que ayuda a conocer y mejorar las operaciones de una empresa.

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

MARIA DEIDA ZAMORA ACOSTA
DAVID MANUEL GUERRERO GONZALEZ
JUAN CARLOS TELLEZ AGUILAR

CAPITULO 1

INTRODUCCION.

1.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL CREDITO.

EL CREDITO

Podríamos definirlo como la entrega de un valor real y actual, a cambio del cual se recibe una promesa de reintegro futuro; y dentro del crédito comercial podríamos decir que es aquel en donde se entregan mercancías a cambio del pago de este servicio.

Dentro del crédito existen dos elementos importantes:

Solicitante.- Es la persona física o moral que dependiendo de su nivel económico, puede solicitar a la Institución correspondiente un crédito, siendo sometido a un estudio para tomar una decisión.

Otorgante.- Es la Institución que puede dar facilidades crediticias, para lo cual deberá realizar investigaciones del solicitante y elaborar un estudio para analizar las posibilidades de aceptar la petición del mismo.

En un principio, sólo existía el crédito bancario, ya que este nació tal vez en el siglo XVIII con el Banco de Amsterdam, quien se vio apremiado para efectuar un adelanto a la Compañía de Indias, debió hacerlo subrepticamente, retirando de noche la moneda metálica, esto se hizo así debido a que como los Bancos eran meros depositarios de esta, contra la cual entregaban vales o certificados convertibles, estos fondos no salían de las cajas de los Bancos y cuando el asunto fue conocido no causó ninguna repercusión. De esto hizo inferencia John Law, que un Banco podría entregar mayor cantidad de certificados que los que le permitía la cobertura de moneda metálica en depósito, y tal es el fundamento inicial del crédito.

1.2.- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL SEGURO DE CREDITO.

EL SEGURO

Es un contrato por el cual una de las partes, el Asegurador, se compromete a indemnizar a la otra, el Asegurado, de las pérdidas o daños que pudiera sufrir por la ocurrencia de un hecho incierto, recibiendo por ello el pago de cierta suma de dinero.

La práctica del seguro es muy antigua, sobre todo la de aquel que tiende a cubrir los riesgos de la navegación, conocida ya en la Edad Media y aún en épocas anteriores.

Su primera forma fue la mutualidad o Seguro Mutuo, en la cual los Aseguradores venían a ser sus propios Reaseguradores, ya que todos contribuían proporcionalmente a las pérdidas producidas como consecuencia de los riesgos del mar de una expedición cualquiera.

La primera orden en materia de seguros marítimos (fue el primero en existir), se dicta en Barcelona, España, en 1435 y en el siglo XVIII adquirió celebridad en el círculo de aseguradores que se reunían en Londres, Inglaterra, desde donde se mantenía correspondencia con los puestos extranjeros y se publicaba toda clase de información sobre movimiento de buques.

Para el Asegurado, el seguro es siempre un contrato Aleatorio, pues cobraba la indemnización sólo en los casos en que el riesgo, hecho contingente en lo que respecta a que puede o no producirse, e incierto en lo que hace a la oportunidad, se transforma en siniestro, o sea se concrete en los hechos.

No obstante, teniendo todas las bases técnicas del seguro

en las que se asienta la actividad aseguradora, existen factores que pueden afectar el cumplimiento de las leyes de probabilidades en una cartera de seguros, o sea que creen desequilibrio entre las primas cobradas y los siniestros pagados; es por esto que se crea concreta y prácticamente el Reaseguro, operación por la cual el Asegurador directo distribuye el todo o una parte de los riesgos aceptados, dando participación en los mismos a otro Asegurador -indirecto-, el Reasegurador, para reducir en esta forma sus responsabilidades y ponerse a cubierto de siniestros que afecten la estabilidad de su negocio.

EL SEGURO DE CREDITO

Es un servicio destinado a proteger al industrial, que consiste en un arreglo entre una Compañía de Seguros y una Empresa otorgante de crédito, en donde la Asegurada queda garantizada contra pérdidas por falta de pago de sus deudores.

ANTECEDENTES EN OTROS PAISES

El seguro de crédito se origina en el siglo pasado en París, Francia, en el año de 1849, cuando la Banca Mallet -Cia., fundó "L'Union Du Commerce", compañía que fue creada con la finalidad de cubrir los riesgos crediticios derivados de transacciones mercantiles a plazos. Posteriormente fueron fundadas compañías similares, tales como la "Credit Commercial" y "Le Du Croire", establecidas en 1855 y 1859 respectivamente, surgiendo posteriormente en el mismo país "L'Assurance Commerciale" y "L'Assurance Mutuelle Du Capital", mismas que obtuvieron considerables pérdidas debido a que en aquel entonces los objetivos, características y alcances de este seguro no estaban claramente definidos.

A partir de 1881 se crearon las primeras Instituciones es

pecializadas en el Seguro de Crédito que operaron con éxito, estas fueron "The Federal Insurance Company, LTD.", - de Suiza en 1881 y "American Credit Indemnity", de los Estados Unidos en 1893.

Al finalizar la Primera Guerra Mundial, las fuerzas convulsivas que afectaron los mercados internacionales, dañó seriamente el comercio exterior, motivo por el cual en Inglaterra surgió "The Trade Indemnity Company, LTD.", habilitando el seguro de crédito a las exportaciones en el año de 1918, compañía que marcó las bases sobre las que funciona actualmente este seguro (Globalidad, participación del Asegurado en el riesgo, etc.).

Entre las compañías aseguradoras de crédito de mayor prestigio a nivel internacional se encuentran: The Federal Insurance, Co., LTD., de Suiza (1881); American Credit Indemnity Co., LTD., de E. U. A. (1893); Dausk Kautions - Forsikrings Aktieselsk Kab de Alemania (1895); Forsikrings - A. S., de Noruega (1915) y Societe Francaise de Assurances Pour Favoriecer Le Credit de Francia (1927), considerada esta última como la más sobresaliente de todas las demás.

Después de finalizada la Segunda Guerra Mundial, el seguro de crédito aceleró su desarrollo, como consecuencia de los avances tecnológicos que propiciaron el mayor crecimiento del mercado internacional.

La competencia entre proveedores propició la creación de nuevas y mejores prácticas de financiamiento y que junto con los tradicionales elementos de precio y calidad originó el surgimiento de un factor decisivo como es las modalidades de pago.

ANTECEDENTES EN MEXICO

Los primeros antecedentes del seguro de crédito en México se remontan al 10 de Octubre de 1946, fecha en que se --- constituyó la Aseguradora de Crédito, S. A., la cual fue autorizada para la práctica del Seguro, Reaseguro, Coaseguro, Contraseguro en el ramo del crédito; dicha compañía únicamente operó el seguro de crédito interno hasta el -- año de 1950. En el año de 1972 la compañía fue vendida - cambiando su razón social, y se le autorizó para operar - en otras ramas del seguro.

Poco antes, en el año de 1970, durante la Trigésima Sexta Convención Nacional Bancaria y de Seguros, el entonces Secretario de Hacienda y Crédito Público, anunció la formación de una compañía que operaría el seguro de crédito de exportación contra riesgos comerciales, quedando establecida el 14 de Mayo del mismo año, bajo el nombre de Compañía Mexicana de Seguros de Crédito, S. A., cuyo capital - fue pagado por cuarenta Compañías de Seguros mexicanas.

Algunos de los principales propósitos para la implanta---ción del seguro de crédito a la exportación en México --- eran los siguientes:

- Dar al exportador una mejor posición competitiva al permitirles una mayor liberalidad en el ofrecimiento de -- las condiciones de pago.
- Apoyar a las exportaciones de productos manufacturados mediante el mejoramiento y complementación de los planes y programas de financiamiento.
- Ayuda a los empresarios en el incremento de sus ventas y la expansión de sus mercados sin provocar un detrimento en su situación financiera y limitando los riesgos - a los que se expone y pérdidas que pudiera tener.

Esta compañía contempló desde sus inicios la incursión en el seguro de crédito interno (doméstico), lo cual se -- efectuó en el año de 1976. Además, aunque le fue autorizado desde sus principios a operar como empresa Reaseguradora, no fue sino hasta 1980 cuando decidió incursionar - dentro del mercado de Reaseguro.

C A P I T U L O 2

PERSPECTIVAS DEL SEGURO DE CREDITO EN MEXICO

El seguro de crédito en México tiene una buena perspectiva a futuro, debido principalmente a que nuestro país año con año está incrementando sus ventas al extranjero, además de que cada vez son más los empresarios que se deciden a realizar ventas a crédito a nivel nacional, sabiendo que cuentan con el apoyo del seguro de crédito.

Por otra parte, las instituciones de crédito, así como financieras, ayudan a la penetración del mismo en el mercado, ya que la promueven entre los clientes que tienen. Esto lo realizan en base a que estas instituciones a su vez se están convenciendo de los beneficios del seguro, tanto para sus propios clientes como para ellos mismos.

2.1.- DESARROLLO ACTUAL.

En la actualidad, el seguro de crédito cuenta con un mayor mercado consumidor, dadas las características del mismo, es decir, el tipo de cobertura que ofrece, presentando atractivas ventajas tanto para el exportador como para el industrial nacional, facilitándole al primero su acceso a los mercados internacionales y al segundo al mercado nacional.

Aunado a esto, y aunque incipiente, la publicidad que se está llevando a cabo del seguro de crédito, ha servido como vehículo para que un mayor número de empresarios e industriales contraten los beneficios que proporciona el seguro. Esta publicidad se ha venido desarrollando a través de revistas especializadas y periódicos, apoyada grandemente por los Bancos, quienes dan a conocer el seguro a los empresarios que solicitan créditos y financiamientos.

Otro aspecto que ha contribuido al desarrollo del seguro es el incremento de las exportaciones, así como también el hecho de que los industriales a nivel nacional cada vez --

más se deciden ha realizar operaciones a crédito, dado -- que les permite una mayor penetración en el mercado.

Por la misma aceptación que el seguro de crédito ha tenido, la Compañía que lo ofrece se ha visto en la necesidad de abrir oficinas Regionales (Monterrey, Tijuana, Guadalajara, León y Ciudad Juárez), ya que cada vez son más - los empresarios del interior interesados en adquirir el - seguro, logrando así ofrecer un mejor servicio que si tuvieran que remitirse directamente a la oficina matriz del Distrito Federal.

2.2.- COMPETENCIA

El seguro de crédito no tiene competencia, ya que el estudio de factibilidad realizado antes de la creación de la Compañía que lo maneja, determinó que el volumen de operaciones que podrían manejarse no ameritaba más que la creación de una sola Compañía.

En la actualidad, aunque las exportaciones se han incrementado fuertemente y además se están asegurando las operaciones a nivel nacional, esta compañía se dá abasto para cubrir todas estas operaciones.

2.3.- RELACION CON EL SECTOR PUBLICO

La Compañía de seguros de crédito guarda una estrecha relación con el Sector Público a través de Instituciones Nacionales de Crédito y de los Fondos Especiales de Apoyo.- A continuación mencionaremos los principales organismos - pertenecientes a estos.

INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO

A).- NACIONAL FINANCIERA, S. A. (NAFINSA).- Sociedad -- financiera comprendida en el Artículo 26 de la Ley -

General e Instituciones de Crédito y Organizaciones-Auxiliares, y las funciones que desarrolla son:

- 1.- Promover la organización o transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles.
- 2.- Suscribir y conservar acciones y partes de intereses en empresas, sociedades o asociaciones mercantiles o entrar en comandita.
- 3.- Suscribir o colocar obligaciones emitidas por --terceros, prestando o no su garantía por amortización o intereses.
- 4.- Actuar como representante común de obligacionistas.
- 5.- Hacer servicio de caja y tesorería.
- 6.- Mantener una cartera, comprar, vender y en general, operar con valores y efectos de cualquier clase.
- 6B- Recibir en depósito valores y efectos de comercio.
- 7.- Efectuar operaciones con divisas.
- 8.- Conceder préstamos con garantía de documentos --mercantiles que provengan de operaciones de compra-venta de mercancías en abonos.
- 8B- Otorgar préstamos y créditos para la adquisición de bienes de consumo duraderos.
- 9.- Conceder préstamos de Habilitación o Avío y Refaccionario.

- 10.- Otorgar créditos a la industria, la agricultura o ganadería, con garantía hipotecaria o fiduciaria.
- 11.- Con base en créditos concedidos, expedir cartas de crédito para compra de maquinaria, equipo y materia prima.
- 12.- Con base en créditos concedidos, otorgar aceptaciones y endosar y avalar títulos.
- 13.- Conceder préstamos y otorgar créditos simples o en cuenta corriente con o sin garantía real.
- 14.- Suscribir y contratar empréstitos públicos y --- otorgar créditos para construcción de obras o mejoras de servicio público.
- 15.- Emitir los bonos financieros.
- 16.- Aceptar préstamos de créditos o recibir depósitos a plazo en los términos de lo dispuesto por el Artículo 107 Bis de la presente Ley.
- 17.- Adquirir bienes muebles y los inmuebles necesarios para su oficina matriz y sucursales.
- 18.- Girar, suscribir, aceptar, endosar, descontar y avalar títulos de crédito, para documentar y realizar operaciones que autoriza esta Ley, sujetándose a los límites y prohibiciones que la misma establece.
- 19.- Efectuar las operaciones necesarias para llevar a cabo los cometidos de financiación de la producción y de colocación de capitales a que están dedicadas.

- B).- BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S. A.- Su función es promover, organizar y desarrollar el comercio exterior en México.
- C).- BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS --- (BANOBRAS).- Su objeto es promover y dirigir la inversión de capitales en obras y servicios públicos, en habitaciones populares, financieras e invertir en ellas sus propios recursos.

FONDOS ESPECIALES DE APOYO

- 1.- FONEI.- Fondo Nacional de Equipamiento Industrial.
- 2.- FOGAIN.- Fondo para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.
- 3.- FOMIN.- Fondo Mexicano de Fomento Industrial.
- 4.- FONATUR.- Fondo para el Desarrollo del Turismo.
- 5.- FONAPAS.- Fondo Nacional de Actividades Sociales.
- 6.- FOMEX.- Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados.

De los organismos antes mencionados, a la fecha la -- Compañía tiene relación únicamente con el Banco Nacional de Comercio Exterior, S. A. y con FOMEX, siendo este último con el que está más ligado, dado que exige como garantía la póliza de Seguro de Crédito para otorgar sus financiamientos, entre uno de sus requisitos.

El esquema de apoyo de FOMEX es el siguiente:

A LAS EXPORTACIONES:

- 1.- Financiamiento para Pre Exportaciones.
 - A).- Producción de manufacturas que son designadas para su venta al extranjero.
 - B).- Existencias manufacturadas que se destinen a la venta al extranjero.

- 2.- Financiamiento para Ventas al Extranjero.
 - A).- Manufacturas.
 - B).- Servicios.

- 3.- Financiamientos Puente.

- 4.- Garantizar créditos de Exportación contra Riesgos Políticos.

FOMEX no opera directamente con los empresarios e industriales, sino a través de sus sucursales en todo el país, los Bancos de Depósito y Financieras.

Todos los solicitantes de financiamientos FOMEX, deberán presentar la siguiente documentación.

- 1.- Establecimiento de los mecanismos de financiamiento (exportador, grupo financiero, grupo bancario en el lugar del importador, condiciones contractuales, estructuración de los títulos de crédito-base de la operación con la separación del principal de los intereses).

- 2.- Título de crédito correspondiente a la operación de compra-venta.

- 3.- Cálculo del contenido nacional de los productos.

4.- Guía de embarque.

5.- El acuse de recibo de la mercancía en la plaza --
fronteriza de destino podrá presentarlo posterior-
mente a FOMEX la Institución intermediaria.

6.- La póliza de Seguro contra Riesgos Comerciales.

En lo referente al contenido nacional de los produc--
tos terminados, este deberá ser por lo menos del 60%,
considerando este como la cantidad mínima dentro del-
costo directo de la producción.

FOMEX incluye dentro del financiamiento, los montos -
totales de las facturas, en los que se deben incluir-
y especificar: fletes, empaques, costos, etc., y los-
conceptos que integran el valor de la mercancía a ex-
portar.

C A P I T U L O 3

ENTREVISTA PRELIMINAR A UNA COMPANIA DE
SEGUROS DE CREDITO

Nos entrevistamos con el Director General de la Compañía de Seguros de Crédito, para indicarle cual era el propósito de la Auditoría Administrativa, se le explicó que tenía carácter Administrativo, esto es, el enfoque de la presente sólo abarcaría los sistemas, procedimientos, políticas, objetivos y normas de cada una de las áreas de la compañía de Seguros de Crédito y -- que al llegar al Departamento de Contabilidad sólo se vería su organización y procedimientos. El Director General estuvo de acuerdo en que se iniciara la Auditoría, pero con la salvedad de que al entrevistar a los Supervisores o a cualquier otra persona se le avisara en primera instancia a él, para poder otorgar el permiso y en cuanto a los cuestionarios que fuéramos a aplicar, él primero procedería a revisarlos para su aprobación.

Es así como se inició el presente estudio. Nos entrevistamos en primera instancia con los directores de las diferentes áreas que son:

- a).- Ventas.
- b).- Estudios de Crédito.
- c).- Servicio a Asegurados.
- d).- Jurídico.
- e).- Administrativo.

Los cuales nos indicaron los objetivos, políticas, procedimientos y normas imperantes en cada uno de sus departamentos. Esto nos sirvió de base para poder situarnos dentro de la compañía a un nivel general.

Cabe mencionar que esta será la primera Auditoría Administrativa que se aplique a toda la compañía.

3.1.- ANTECEDENTES

En Mayo de 1962 el Banco de México a instancias del Gobierno Federal creó el Fondo para el Fomento de las Expor

taciones de Productos Manufacturados (FOMEX), con el objeto de tratar de mejorar la posición competitiva de los productores Nacionales en cuanto a las ventas al exterior, a través del otorgamiento de financiamientos con baja tasa de interés, la cual era y sigue siendo del 6%. Para el otorgamiento de estos financiamientos, FOMEX exigía -- como garantía única la Carta de Crédito de los exportadores.

Sin embargo, el problema de los créditos de exportación no se limita a la obtención de recursos financieros a costos similares a los existentes en países con mercados más desarrollados, sino también a la protección de los riesgos a los que están expuestos esos créditos, los cuales son:

- Riesgos Comerciales.-- Estos se refieren a la falta de recuperación del crédito por insolvencia, o sea falta de liquidez del deudor y la mora prolongada.
- Riesgos Políticos.-- Que en términos generales se refieren a la falta de recuperación del crédito por circunstancias ajenas al deudor, tales como la imposibilidad para pagar a consecuencia de una Guerra Civil o Exterior, declarada o de hecho; a la ocupación del país por una potencia extranjera; a una rebelión motín o asonada; nacionalización; expropiación; confiscación; etc.

Para el año de 1967 FOMEX diseñó un Programa de Garantías Políticas con el fin de proteger al exportador nacional contra la falta de pago de un crédito, por motivo de que una disposición gubernamental lo afectase. Posteriormente, FOMEX creó una Comisión Tripartita, formada por los representantes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S. H. C. P.), el Banco de México, S. A. (B. M.), la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros-

(A. M. I. S.), con el objeto de buscar una forma de proteger los riesgos comerciales de las exportaciones. Se constituyó entonces un Instituto de Investigación para el Seguro de Crédito, el cual trabajó durante año y medio -- (1969 y parte de 1970), haciendo estudios de factibilidad económica para determinar si la implantación del seguro de crédito en México era viable. Terminado el estudio, la Comisión Tripartita rindió su informe con el objeto de dar a conocer las bases sobre las cuales podría crearse en México una institución que practicara el Seguro de Crédito a la Exportación, quedando asentado que sólo era factible crear una compañía, debido al pequeño volumen de exportadores que existen y siguen existiendo, y dando la concesión al sector privado.

Fue así que el 14 de Mayo de 1970 se creó la Compañía Mexicana de Seguros de Crédito, cuyo Capital Social fue aportado por 40 de las principales compañías de seguros en México. En un principio trabajó con el Seguro de Crédito de Exportación Únicamente, donde se cubría la mora prolongada y, la insolvencia de hecho y la insolvencia legal, es decir, que el exportador que es nuevo en el comercio internacional tenga la seguridad de que va a recuperar su dinero.

Esta compañía trabajó con dos tipos de pólizas:

- Póliza Global de Seguro de Crédito de Exportación.- La cual consiste en asegurar límites de crédito revolutivos con plazos que van desde vista documentos hasta 360 días para materias primas y productos terminados.
- Póliza Específica de Seguro de Crédito de Exportación.- Que aseguran límites de crédito para una sola operación o una sola venta, con plazos de un año hasta cinco para Bienes de Capital, por ejemplo.

Para 1976, esta compañía amplió sus actividades al crear el Seguro de Crédito Interno, asegurando de esta manera - las ventas realizadas a nivel nacional; para lo cual se - crearon también dos tipos de pólizas que operan de igual- manera que las pólizas de Crédito de Exportación.

3.2.- ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS

La Organización de esta compañía no difiere mucho de la - de otras compañías de seguros, debido a la similitud de - las actividades que desarrollan, persiguiendo principal- mente los mismos objetivos que son: la prestación de un - servicio y la obtención de un lucro. En lo particular, - esta compañía ha sufrido cambios en su estructura orgáni- ca, desde su inicio hasta la fecha, debido al crecimiento dado por el aumento en el volumen de sus operaciones de - crédito, tanto en exportación como en crédito interno.

Para cubrir las necesidades consecuentes del crecimiento, la compañía está estructurada de la siguiente forma:

- a).- Area de Ventas.- La función principal del Area de -- Ventas es "vender", es decir, colocar las pólizas de seguro en la compañías que por las operaciones que - realizan así lo requieran; también se encarga de ins- truir y asesorar al asegurado en la forma de manejar la póliza.

Para el desarrollo de sus actividades está organiza- da por una Dirección que se encarga de prever, pla- near, organizar, dirigir y controlar las funciones - propias de su área, la cual tiene a su cargo una --- Subdirección Regional, que cuenta con dos Delegacio- nes Regionales, una Gerencia Regional y una Geren- cia de Relaciones de Crédito de Exportación conta- do cada una con un grupo de Ejecutivos de Venta,-

distribuidos de acuerdo a las necesidades del mercado.

Asimismo, cuenta con el apoyo de un Departamento a nivel Staff de Contraloría de Ventas. Para el mejor desarrollo de sus actividades, la República Mexicana se ha seccionado por divisiones:

- 1.- División Occidente.
Sede: Guadalajara.
Maneja: Jalisco, Michoacán, Colima, Sinaloa y Nayarit.
- 2.- División Oriente.
Sede: Monterrey.
Maneja: Nuevo León, Tamaulipas y Coahuila (ex cluyendo la ciudad de Torreón).
- 3.- División Centro.
Sede: México.
Maneja: Distrito Federal, Queretaro, Guerrero, Morelos, Estado de México e Hidalgo.
- 4.- División Noroeste.
Sede: Tijuana.
Maneja: Baja California Norte, Baja California Sur y Sonora.
- 5.- División Noroccidente.
Sede: Ciudad Juárez.
Maneja: Chihuahua, Durango y Torreón.
- 6.- División Centro-Norte.
Sede: León.
Maneja: Guanajuato, Aguascalientes, Zacatecas y San Luis Potosí.

7.- División Centro-Sur.

Sede: Puebla.

Maneja: Puebla, Tlaxcala, Veracruz y Oaxaca.

8.- División Sur-Este.

Sede: Mérida.

Maneja: Yucatán, Tabasco, Chiapas, Campeche y -
Quintana Roo.

Estas tres últimas divisiones son manejadas directamente desde el Distrito Federal, ya que a la fecha no existen delegaciones regionales en las ciudades sedes, debido a que no se cuenta aún con oficinas; sin embargo, esta división se explica porque en un futuro se contará con las mismas.

b).- Area de Estudios de Crédito.- Esta área está a cargo de un Director, el cual se encarga de prever, planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de su área, cuyo objetivo principal es evitar en el mayor grado posible la necesidad de hacer efectiva la garantía que ofrece el Seguro. Está integrada por dos Gerencias de Estudios de Crédito, -- (Crédito Interno y Crédito de Exportación), contando cada una con un grupo de Analistas, una Sección de Estudios Económicos, un Departamento de Captación de Datos con su Sección de Informes y un Departamento de Contraloría y Archivo.

c).- Area de Servicio a Asegurados.- El objetivo principal es el de dar servicio a los clientes de cartera ya existente, esto es, dar asesoramiento sobre cualquier duda que exista sobre el funcionamiento del seguro. Esta área está a cargo de un Subdirector, el cual se encarga de prever, planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del personal -

que depende de él, compuesto por una Jefatura Administrativa, un Departamento de Contratación y los Ejecutivos de Cuenta.

- d).- Area Jurídica.- Configurada por un Director, encargado de prever, planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del área, del cual depende un Gerente Jurídico, que junto con un Asesor Legal a su cargo se dedican a brindar asesoría jurídica en general a la compañía, a los empleados y funcionarios, y en parte a los asegurados, en lo relativo a lo que es el Seguro de Crédito, a los contratos que se celebran, aspectos jurídicos de las operaciones que se celebren y de las garantías que se deben otorgar en éstas; asesorarlos y coordinarlos sobre la legislación de los países en los que se obtengan los riesgos tomados; controlar, vigilar y decidir la cobranza extrajudicial en su caso de los créditos cuando se presente un problema grave de recuperación; realizar estudios para la autorización de financiamientos puente; elaboración de reportes mensuales de siniestros, status quo de siniestros, estadística anual de siniestralidad; recobros y por último elaborar el reporte mensual y anual de recobros.

De la Gerencia Jurídica depende también un Departamento de Créditos Vencidos.

- e).- Area Administrativa.- Está a cargo de un Director Administrativo, el cual se encarga de prever, planear, dirigir y controlar las actividades del área, el cual cuenta con el apoyo de un Jefe de Organización y Sistemas que tiene como función principal la elaboración del Manual del Area, flujos de organización y procedimientos, y de la elaboración del Presupuesto.

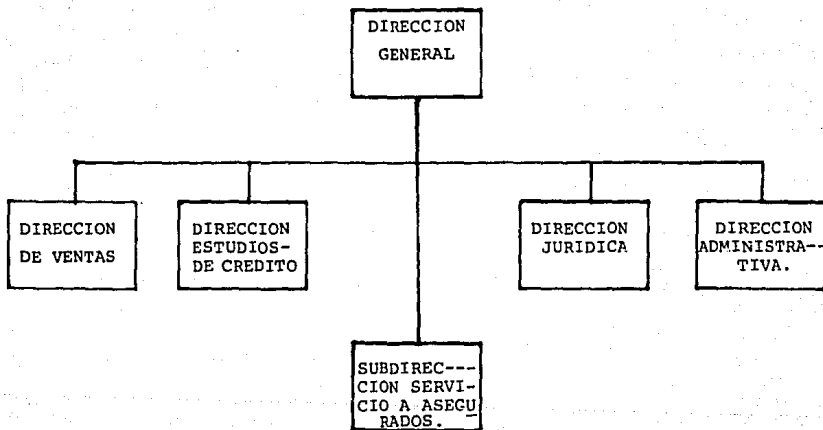
Dependiendo del Director se encuentra el Gerente Administrativo que se encarga de coordinar las actividades de:

- Departamento de Liquidaciones y Tesorería.
- Departamento de Contabilidad.
- Departamento de Computación.
- Departamento de Personal y
- Departamento de Operaciones o Servicios Generales.

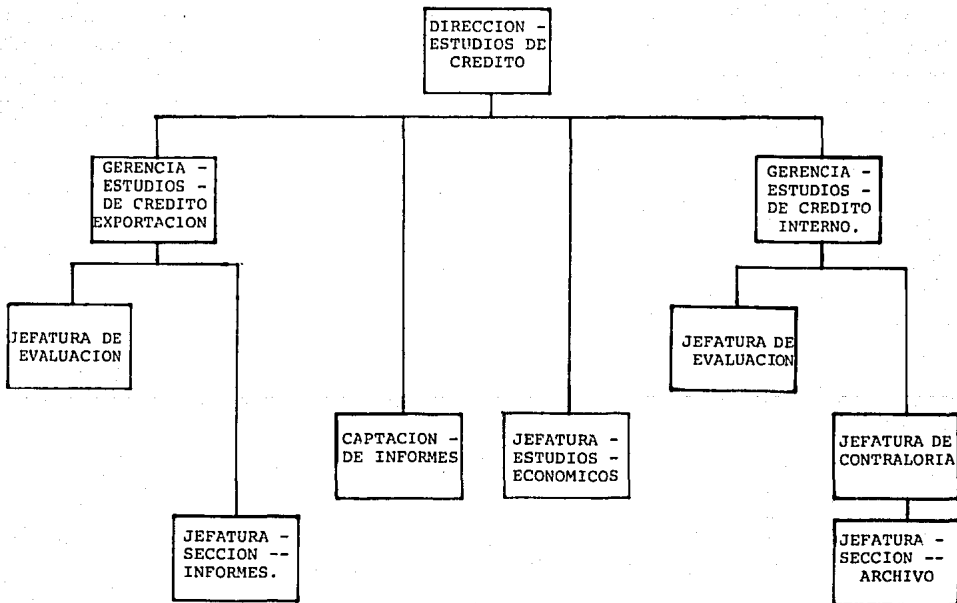
El objetivo del área consiste en el empleo adecuado de los recursos con los que cuenta la empresa (técnicos, materiales económicos y humanos) para la consecución de los objetivos de la misma.

A continuación se presentan los organigramas de la empresa, general y por departamentos, para que se pueda apreciar mejor la organización de la misma.

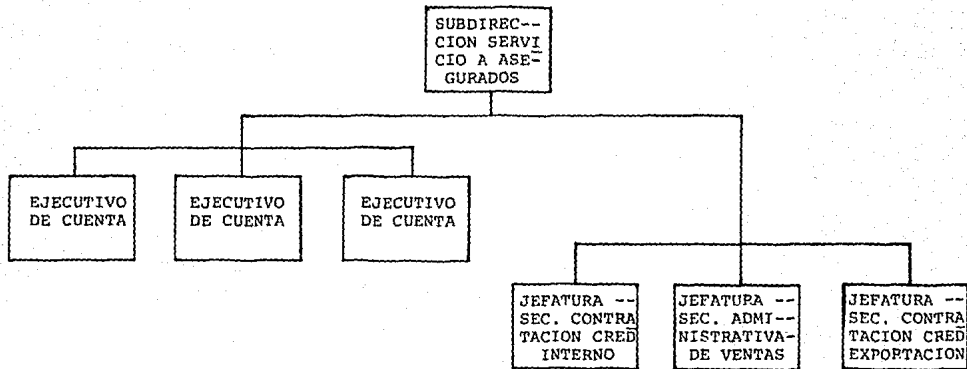
ORGANIGRAMA GENERAL



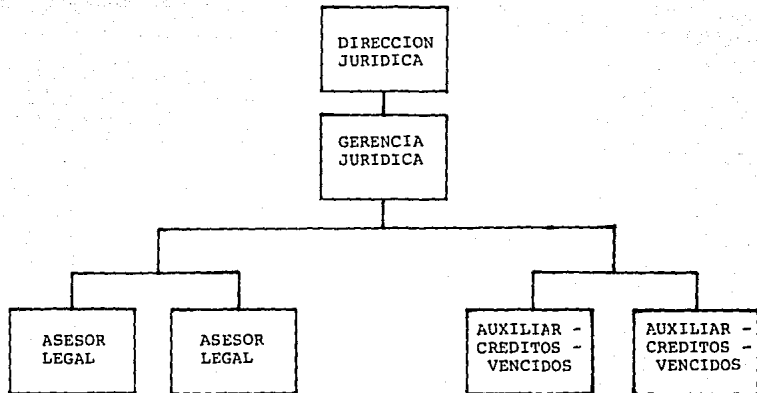
DIRECCION ESTUDIOS DE CREDITO.



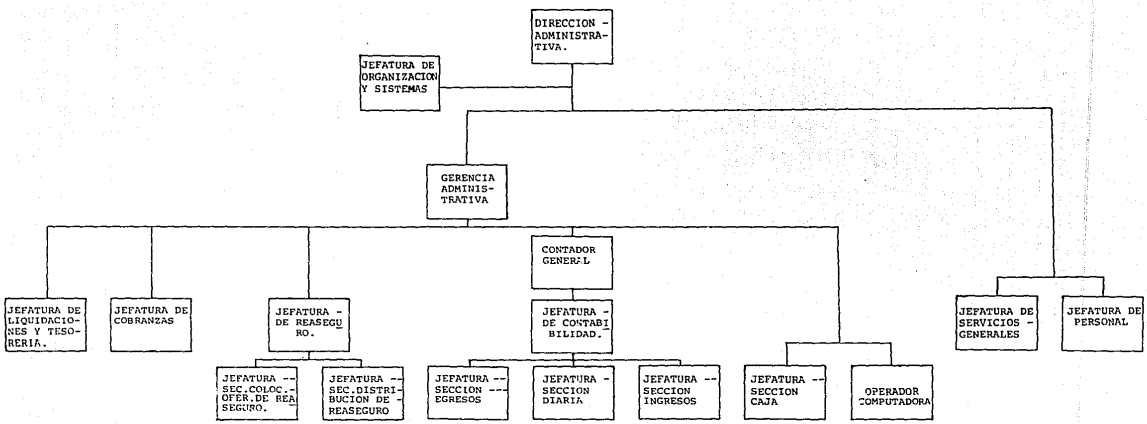
SUBDIRECCION SERVICIO A ASEGURADOS



DIRECCION JURIDICA



DIRECCION ADMINISTRATIVA



3.3.- OBJETIVOS Y POLITICAS

3.3.1.- GENERALES

OBJETIVOS:

- Implementar y mejorar los planes y programas de financiamiento a las exportaciones de materias-primas, productos manufacturados y bienes de capital, mismos que representan un importante porcentaje del total de exportaciones.

- Proporcionar al empresario una posición competitiva adecuada permitiéndole ofrecer mejores condiciones de pago en los créditos que por concepto de exportaciones concede.

- Permitir a las empresas la expansión de sus mercados sin que esto sea en primera instancia en detrimento de su situación financiera.

- Garantizar la permanencia de la empresa, para lo cual es necesario alcanzar los siguientes objetivos:
 - a).- Obtención de Utilidades.
 - b).- Mayor penetración en el mercado.
 - c).- Mejor calidad en la evaluación técnica.
 - d).- Eficiencia operativa.
 - e).- Control del costo de operación.
 - f).- Control de siniestralidad.
 - g).- Optimización del producto financiero.
 - h).- Optimización del servicio a Asegurados.
 - i).- Protección y productividad a Reasegurados.
 - j).- Cumplimiento de Leyes y Reglamentos.

- Contribuir al logro de capacitación al personal.
- Apoyos a la comunidad, asociaciones y fomentar relaciones con Instituciones.
- Apoyo total al Area de Ventas.
- Presentar avance de computación.

POLITICAS:

- Creación de un área dedicada al mantenimiento de cartera.
- Cursos y seminarios de capacitación técnica para la evaluación de riesgos.
- Cursos de capacitación a los promotores.
- Cursos y seminarios de capacitación a los ejecutivos de cuenta en cuanto al seguro de crédito y su manejo.
- Creación y publicación de un boletín de Estudios Económicos.
- Implementación de un sistema de computación que contribuya a una mayor eficiencia.
- Evitar en lo posible los gastos superfluos, sin que esto quiera decir escatimar en los gastos que sean necesarios y correspondan al desarrollo de las actividades de la empresa.

- Estudiar los planes de inversión existentes para escoger el más idóneo para la aplicación de la reserva.
- Cumplir con las Leyes y Reglamentos establecidos por la Comisión Nacional Bancaria y el Gobierno Federal.
- Implantar y mantener programas publicitarios en focados a la mayor penetración en el mercado y a la difusión de lo que es la Empresa y el Seguro de Crédito.
- Dar conferencias a los directivos de los principales Bancos e Instituciones de Crédito, para que conozcan a la Empresa, como opera y las bondades del seguro de crédito.
- Apertura de oficinas regionales que apoyen la penetración en el mercado.

3.3.2.- DEPARTAMENTALES

A).- VENTAS

OBJETIVOS:

- Incrementar la cartera de clientes, tanto en Crédito Interno como en Crédito de Exportación.
- Contar con el personal lo suficientemente capacitado.

POLITICAS:

- Dar cursos de capacitación en Técnicas de

Ventas y conocimiento del Seguro.

- Contar con los medios publicitarios adecuados para dar a conocer el Seguro.
- Dividir la República Mexicana en zonas Regionales y crear ciudades sedes para atacar esos mercados.

B).- ESTUDIOS DE CREDITO

OBJETIVOS:

- Atender en el menor tiempo posible las solicitudes de clasificación crediticia.

POLITICAS:

- Aumentar la eficiencia de los Analistas a través de Cursos de Capacitación.
- Crear una Agencia de Investigación para minimizar el tiempo de respuesta a las requisiciones de informes.
- Facultades de autorización a los analistas hasta Dls. 30 mil, a los Jefe de Evaluación hasta Dls. 200 mil, a los Gerentes -- hasta Dls. 400 mil, al Director hasta Dls. 1,000 mil.

C).- SERVICIO A ASEGURADOS

OBJETIVOS:

- Dar un buen mantenimiento a los clientes existentes en cartera.

POLITICAS:

- Checar que los Asegurados manden mensualmente sus declaraciones de embarques.
- Checar si utilizan los créditos asegurados.
- Checar que estén al corriente en el pago de primas.
- Revisar que los Asegurados sigan operando con los compradores presentados a clasificación, y con los límites autorizados.

D).- JURIDICO

OBJETIVOS:

- Reducir al máximo el índice de siniestralidad.
- Obtener el máximo de recobros en caso de siniestros.

POLITICAS:

- Llevar un control de créditos vencidos a través de tarjetas.
- Empresas con demandas de Ejecutivo Marcantil no se acepten, salvo casos especiales.
- Empresas cooperativas no son sujetas de crédito, salvo casos especiales.

E).- ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS:

- Elaborar un Manual de Organización y Procedimientos del área.
- Cobrar en el plazo fijado las primas de -- las sumas aseguradas.
- Proporcionar a tiempo los Estados Financieros de la empresa.
- Colocar parte de los riesgos tomados en -- las diferentes Reaseguradoras, cumpliendo con los contratos celebrados.
- Implantar un sistema que permita agilizar las operaciones de la empresa.
- Conservar en buen estado el mobiliario y -- equipo de oficina.
- Mantener activo el dinero de la compañía, -- esto es, realizar las inversiones necesarias, para que no esté ocioso el mismo.

POLITICAS:

- Colocar a tiempo la parte correspondiente a Reaseguro de los riesgos tomados, conforme a los contratos establecidos.
- Hacer las inversiones adecuadas que permitan cubrir la reserva técnica.

- Dar mantenimiento constante al mobiliario y equipo de oficina.
- Implementar un sistema de computación.
- Registrar diariamente las operaciones contables realizadas por la compañía.
- Contratar al personal idóneo para los puestos requeridos.
- Revisar tabuladores de sueldos y salarios.
- Comparar presupuestos de años anteriores, para determinar el del año en curso.

C A P I T U L O 4

DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

4.1.- EXAMEN PRELIMINAR

Para poder describir este examen es preciso conocer cada una de las áreas de la presente Compañía con el fin de poder determinar sus defectos o irregularidades, para así poder construir un programa satisfactorio que cubra métodos mejores o más efectivos para la ejecución de los objetivos de cada una de las áreas.

Es por eso, que se desarrollará en este capítulo una descripción detallada de los puestos de cada una de las personas de las áreas que integran esta compañía y para esto se utilizarán los cuestionarios correspondientes, así como también los manuales que correspondan a la observación de los aspectos operativos de la empresa con el fin de ver si existen diferencias con los planes.

La profundidad del estudio nos indicará los instrumentos que utilizaremos y que serán, los organigramas y la descripción de puestos.

4.2.- AREAS A REVISAR

En este estudio se revisarán todas y cada una de las áreas que integran la Empresa, que son:

- 1.- Area de Ventas.
- 2.- Area de Estudios de Crédito.
- 3.- Area de Servicio a Asegurados.
- 4.- Area Jurídica.
- 5.- Area Administrativa.

4.2.1.- DETALLES A ESTUDIAR

VENTAS:

Director de Ventas:

Controla y supervisa las actividades que se desarrollan dentro de su departamento, a las personas que laboran en el Distrito Federal, área metropolitana y el interior de la República.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Entrevista a los futuros promotores de crédito interno como de exportación.
- Revisar la productividad en cuanto a primas obtenidas por ventas de pólizas nuevas.
- Revisa el programa de publicidad.
- En casos especiales realiza entrevistas y/o visita posibles compradores potenciales que pueden ser prospectos de seguro.

Subdirector Regional:

Se encarga de recibir toda la información administrativa de sus vendedores, recopilarla y enviarla mediante un reporte mensual al Director de Ventas.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Se encarga de mantener la cartera ya existente.
- Vende pólizas nuevas.
- Controla que sea enviada la documentación requerida a la oficina central (Distrito Federal).

- Envía reportes de visitas realizadas durante el mes.

Gerente Relaciones Ventas Exportación:

Controla las actividades que desarrollan los ejecutivos de venta de exportación y también realiza visitas para vender el seguro.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Revisa los reportes de visitas que realizan las personas a su cargo.
- Entrega los reportes de visitas que realiza diariamente al Director.
- Controla durante tres meses las pólizas nuevas que él coloca.

Gerente Regional:

Mantiene la cartera de clientes existente en su zona, así como también promueve el seguro de crédito, reportando mensualmente el resultado de sus actividades al Director de Ventas.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Envía reportes de visita al Director.
- Mantiene con sus promotores la cartera de clientes.
- Vende pólizas dentro de la zona que le corresponde.

Delegados Regionales:

Son los encargados de proporcionar una cartera de clientes adecuada en el interior de la República Mexicana, a través del mantenimiento de cartera ya existente y la venta de pólizas nuevas.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Envían reportes de visitas al Director.
- Mantienen la cartera de clientes ya existente.

Ejecutivos de Venta:

Son los promotores del seguro o vendedores, los cuales deben realizar la tarea de colocar los seguros, tomando en cuenta una lista de probables clientes que se les ha proporcionado, además proporcionan asesoría sobre el manejo de la póliza adquirida, durante tres meses.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Concertan cita con futuros o probables compradores del seguro.
- Elaboran reportes diarios de sus visitas.
- Proporcionan asesoría al asegurado sobre el manejo de la póliza.
- Solicitan información de los compradores de los

asegurados para agilizar los trámites de aceptación de los mismos.

- Cobran las primas de depósito en garantía y la prima mínima de las pólizas que colocan.

Mercadotecnia:

Elabora el programa publicitario para publicaciones especializadas y periódicos a nivel nacional, controla y revisa los reportes de visitas diarias de los ejecutivos de ventas (incluyendo oficinas foráneas), realiza la prospectación de empresas susceptibles del seguro de crédito.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Tiene cotización de las revistas y periódicos - donde podrían publicarse los anuncios de la compañía.
- Elaboran material audiovisual para dar a conocer a la Compañía.
- Realiza un reporte mensual de las visitas de los promotores de ventas y se los entrega al Director de Ventas y al Gerente de Relaciones Ventas Exportación.
- Obtiene información de las empresas que pueden ser susceptibles del seguro de crédito.
- Elaboran un reporte mensual de las primas obtenidas en crédito interno.

Contraloría de Ventas:

Utiliza aquellos sistemas y procedimientos que -- permiten ver si lo que se esperaba se ha obteni-- do, y en caso contrario, indicar las variaciones-- y las causas de las mismas, para poder efectuar -- los cambios necesarios y adecuados.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Elabora informes mensuales de obtención de primas por promotor comparándolo con el presupuesto asignado a cada uno, tanto en crédito interno como en exportación.
- Controla las pólizas nuevas en crédito interno y exportación.
- Controla la recepción de declaraciones mensuales de embarques en las oficinas regionales.
- Revisa que los nuevos asegurados presenten a -- clasificación crediticia el número de compradores estipulados en la póliza.
- Revisa si hay asegurados que no declaren en un término de cuatro meses en adelante.
- Es auxiliar en la prospectación de empresas que realiza el Departamento de Mercadotecnia.
- Controla las pólizas emitidas en relación a las solicitudes nuevas que son presentadas.

ESTUDIOS DE CREDITO

Director de Estudios de Crédito:

Coordina las actividades que se desarrollan en su departamento, revisa y autoriza casos especiales, asimismo, los límites que van de dls. 400 mil a - dls. 1,000 mil, revisa estudios que se presentan a Comité Delegado (límites mayores de dls. 1,000 mil).

DETALLES A ESTUDIAR:

- Revisa y analiza la información de los límites de crédito que autoriza.
- Coordina que se lleven a cabo las políticas y procedimientos del departamento.
- Presenta estudios al Comité Delegado para su -- aprobación o rechazo.
- Revisa las evaluaciones hechas al personal de - su área, así como los reportes de productivi---dad.
- Coordina a los Jefes de Departamento.

Gerente de Estudios de Crédito de Exportación:

Realiza estudios de casos especiales, autoriza -- límites que van de dls. 200 mil, hasta dls. 400 - mil, revisa la productividad de su departamento - cada mes y coordina y controla las actividades -- del departamento de informes.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Autoriza los estudios de acuerdo a su monto.
- Entrega y discute los reportes de productividad con el Director, así como las evaluaciones hechas a su personal.
- Revisa el reporte mensual del departamento de informes.
- Realiza visitas con los compradores en el extranjero para solicitar mayor información y hacer estudios especiales.

Gerente Estudios de Crédito Interno:

Realiza las mismas actividades del Gerente de Estudios de Crédito de Exportación, pero a nivel nacional, y además coordina y controla el Departamento de Contraloría y Archivo.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Realiza las mismas funciones que el Gerente de Estudios de Crédito de Exportación, sólo que a nivel nacional.
- Recibe la información de Contraloría para la aceptación o rechazo del reaseguro.
- Le es presentado por el archivo un informe de las pólizas que han sido clasificadas.

Jefes Analistas de Exportación e Interno:

Se encargan de la recepción y registro en contro-

les de las solicitudes nuevas y cambios solicitados por los asegurados respecto de sus compradores, para posteriormente turnarlas a los analistas para su atención. Recibe la información solicitada de las agencias especializadas para actualizar la información de compradores ya aceptados y para la atención de nuevas solicitudes, la autorización de crédito es hasta dls. 200 mil y realizan la evaluación de los analistas cada tres meses.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Realizan controles de recepción de solicitudes de crédito.
- Llevan estudios especiales con la asesoría del Gerente.
- Realizan las evaluaciones al personal de su Departamento.

Analistas de Crédito Exportación e Interno:

Se encargan de solicitar información, revisan si los compradores están clasificados en libros para con esto poder evaluarlos y autorizar los límites solicitados, también se encargan de revisar la información solicitada a agencias especializadas y el crédito autorizado es hasta dls. 30 mil.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Turnan a Contraloría los acuerdos levantados.
- Turnan al Departamento de Informes las solicitudes

des de información.

- Dan de baja en los controles las solicitudes --
atendidas.

Jefe y Auxiliares de Informes:

Son los encargados de solicitar a agencias especializadas la información que se requiere de los compradores presentados a clasificación o por renovación de la misma, para posteriormente turnarla al archivo, y alquilan libros de consulta especializados y en algunos casos de comprarlos.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Distribuye el trabajo del día.
- Realiza informes mensuales de productividad.
- Solicitan directamente a las agencias y bancos--
la información de acuerdo con el país y la ciudad.
- Turnan a archivo los informes recibidos.
- Contratan los libros de consulta que se utilizan, así como su renovación.

Jefe de Captación de Datos e Investigadores:

Realizan investigaciones para solicitar información crediticia de cada comprador solicitado a revisión, coordinándose con el Departamento de Informes.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Visitan a las empresas de las cuales no se tiene información.
- Presentan reportes con la información obtenida.

Contraloría:

Recibe las solicitudes de clasificación, así como las modificaciones a las condiciones de compradores ya aceptados, para turnarlas al archivo; solicita la colocación de reaseguros; calcula las primas mínimas y de depósito.

Recibe de contratación los endosos y los turna al archivo y coordina las actividades del personal de archivo.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Recibe reportes del Departamento de Archivo.
- Revisa controles de expedientes turnados a contratación y recibidos en este departamento.
- Presenta informes mensuales al Gerente de Estudios de Crédito Interno.
- Se encarga de que las formas de colocación de reaseguro estén correctamente requisitadas y se turnen con toda prontitud al Departamento correspondiente.
- LLeva a cabo evaluaciones trimestrales del personal a su cargo.

Auxiliar de Contraloría:

Recibe de archivo las solicitudes y las turna a - Estudios de Crédito para su atención y los casos que no han sido atendidos dentro del plazo normal, turna a Contraloría los acuerdos que le proporcionó Estudios de Crédito.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Se encarga de realizar los controles de solicitudes de crédito que ingresan al Departamento.
- Se encarga del llenado de las solicitudes de reaseguro y después de revisadas por su jefe, las turna al Departamento correspondiente.
- Da de baja en sus controles las solicitudes de compradores que fueron atendidas.

Jefe de Archivo:

Distribuye las actividades desarrolladas dentro de su Departamento y turna al auxiliar de Contraloría las solicitudes de compradores nuevos.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Se encarga de revisar los controles de nuevas solicitudes y de las ya existentes tratando de mantenerlas al corriente y turnarlas para su análisis.
- Recibe los informes.
- Distribuye y coordina el trabajo de los auxiliares de archivo.

- Realiza reporte mensual de actividades y lo turna a revisión del Jefe de Contraloría.

Auxiliar de Archivo:

Abren expedientes a nuevos compradores, microfilman toda esta información, archivan toda la información correspondiente, turnan a Estudios de Crédito los informes para su revisión, abren expedientes de declaraciones de embarques mensuales de los asegurados, y archivan las solicitudes específicas.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Se encarga de abrir tarjetas de control para los ficheros.
- Compagina la información recibida con los expedientes, realizando un control y turnándolos posteriormente al Departamento correspondiente para su atención.
- Realiza reportes mensuales de los expedientes microfilmados, microfilma toda la información de cada comprador, asegurado, etc., manteniendo al día la información de los Jacket's (mica en la cual se inserta la información microfilmada).
- Atienden a los empleados que solicitan los archivos de compradores y asegurados llevando un control de estos.

Estudios Económicos:

Realizan investigaciones de la situación económi-

ca de las industrias a nivel nacional e internacional, elaboran mensualmente estudios comparativos de las sumas aseguradas y primas emitidas.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Se encarga de la publicación del boletín económico.
- Distribuye el trabajo entre sus auxiliares.
- Realiza evaluaciones trimestrales a su personal y las turna al Director.
- Entrega reportes mensuales de actividades al Director.
- Analiza la situación de las diferentes ramas de la industria, tanto a nivel nacional como internacional.
- Realiza análisis comparativos de las sumas aseguradas, de un año a otro.

SERVICIO A ASEGURADOS

Subdirector de Servicio a Asegurados:

Es el encargado de supervisar y controlar de que se lleven a cabo las funciones de las personas -- que tiene a su cargo. También se encarga de mantener el flujo de información de los asegurados.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Atiende directamente situaciones especiales con

los asegurados.

- Lleva un control de los principales asegurados.
- Autoriza los rechazos y cancelaciones de los --
compradores que presentan a clasificación los -
asegurados.
- Estima el presupuesto del año siguiente para --
crédito interno.
- Vigila el buen desempeño de las funciones de --
las personas a su cargo.

Jefe Administrativo:

Supervisa que se realicen las actividades de las-
personas a su cargo, mediante la información que-
se pueda obtener de los clientes.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Controla las actividades de los auxiliares de -
los ejecutivos de cuenta y de la recepcionista.
- Mantiene comunicación con las oficinas regiona-
les para la resolución de problemas y agilizar-
el flujo de información.
- Revisa los controles de declaraciones de embar-
ques para presentar un informe al Subdirector.
- Lleva un control de las pólizas específicas, --
tanto de interno como de exportación.

Ejecutivos de Cuenta:

Son los encargados de obtener la información de los clientes para poder conservar su seguro y darle un mejor servicio, al proporcionar asesoría técnica sobre el manejo de la póliza.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Proporciona asesoría técnica sobre el manejo de la póliza.
- Recogen declaraciones de embarques con los asegurados.
- Cobran recibos de primas en el Distrito Federal.
- Solicitan información de los compradores presentados a clasificación, cuando el Departamento de Informes no logra obtenerla.

Auxiliares de Ejecutivos de Cuenta:

Ayudan a los ejecutivos de cuenta a la obtención de información de los asegurados y sus compradores, atienden las llamadas de los asegurados en ausencia de los Ejecutivos de cuenta.

DETALLES A ESTUDIAR:

- En general, ayudan a los ejecutivos de cuenta en el desarrollo de sus funciones.
- En ausencia de ellos, proporcionan a los asegurados la situación que guardan los compradores presentados a clasificación.

- Solicitan telefónicamente las declaraciones de embarques cuando no son presentadas por los asegurados.

Jefes de Contratación:

Son los encargados de revisar los endosos de los asegurados que levantan sus auxiliares en base a los acuerdos turnados por Estudios de Crédito, -- para posteriormente enviarlos a los asegurados o -- turnárselos al Ejecutivo de Cuenta o de Ventas para que él mismo se lo entregue, asimismo proporcionan información a los Bancos cesionarios.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Revisan que los endosos se sujeten a las condiciones de la póliza.
- Elaboran informes de los compradores para proporcionárselos a los Bancos cesionarios.
- Llevan un control por medio de tarjetas de las pólizas nuevas y de las vigentes.

Auxiliares de Contratación:

Levantan los endosos conforme a los acuerdos tomados por Estudios de Crédito, abren expedientes -- para los nuevos asegurados, archivando en los mismos la documentación correspondiente.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Realizan la reclasificación anual de las pólizas vigentes.

- Mecanografian los endosos en base a los acuerdos tomados por Estudios de Crédito y que les turna Contraloría.
- Abren expedientes para las solicitudes nuevas donde se archivará toda la información correspondiente una vez emitida la póliza.
- Abren tarjetas de control para cada una de las pólizas nuevas donde se anotarán las fechas de vigencia, renovación, cancelación y rehabilitación de las mismas.

Recepción:

Se encarga de recibir a las personas que vienen por primera vez a la compañía y los auxilia para encontrar a la persona dentro de la compañía. -- Controla el conmutador telefónico, ya sea para recibir o mandar llamadas locales, en el interior de la República o en el extranjero, recibe toda la documentación externa para turnarla al departamento correspondiente.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Recibe a las personas que vienen por primera vez a la compañía para conducirlos con la persona a la que solicitan ver.
- Recibe y sella la documentación externa para turnarla al departamento correspondiente.
- Lleva un control de llamadas telefónicas de larga distancia que se realizan por el conmutador.

- Lleva un control de las solicitudes recibidas - para posteriormente darles la asignación correspondiente y turnarlas al departamento adecuado.

JURIDICO

Director Jurídico:

Dá asesoría legal tanto a los integrantes de la - Compañía como a los Asegurados.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Cuáles son los procedimientos utilizados.
- Cuenta con la experiencia y conocimientos necesarios para su puesto.
- Cuenta con la información adecuada.
- Como controla las actividades de su departamento.

Gerente Jurídico:

Mantiene al corriente el control de los créditos-vencidos y dá asesoría a los integrantes de la -- Compañía y a los Asegurados.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Tipos de controles que utiliza para los créditos-vencidos.
- Qué tipo de asesoría legal proporciona.
- Qué tipo de reportes elabora para los créditos-vencidos.

Asesor Jurídico:

Dá la asesoría legal y controla créditos vencidos.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Tipos de controles que utiliza para los créditos vencidos.
- Que tipo de asesoría legal proporciona.
- Que tipos de reportes elabora para los créditos vencidos.
- De donde y como procesa la información obtenida.

Auxiliares de Créditos Vencidos:

Se encargan de controlar las declaraciones de créditos vencidos y elaboran los controles respectivos de cada uno de ellos. Y ocasionalmente llaman por teléfono a los Asegurados para averiguar el curso de los pagos de los créditos vencidos.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Como se registran los créditos vencidos.
- A quien reportan estos créditos vencidos.
- Como se integra la cartera de créditos vencidos.
- Quien proporciona las declaraciones de créditos vencidos.

ADMINISTRATIVO

Director Administrativo:

Es el encargado de vigilar y controlar las actividades que desarrollan las personas que están bajo su responsabilidad.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Vigila mediante la observación, el trabajo de sus subordinados.
- Controla a través de reportes que le son entregados.
- Las actividades desarrolladas son mandadas por él.
- Tiene conocimiento de las actividades de cada una de las personas que están bajo su responsabilidad.
- Coordina las actividades de su departamento con las de los demás.

Gerente Administrativo:

Es el encargado de controlar toda la información financiera de todos los departamentos del área mediante una buena comunicación.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Supervisa las actividades desarrolladas por los Jefe de Departamento.
- Revisa la información financiera antes de ser presentada al Director.
- Controla los pagos efectuados en cheque por la caja.
- Proporciona informes escritos al Director de las actividades de los Jefes de Departamento.

- Revisa los cálculos de primas de sumas aseguradas.
- Checa la correcta distribución y colocación de reaseguros.

Jefe de Contabilidad:

Se encarga de la revisión, análisis e interpretación de los estados financieros y de la supervisión de los libros de contabilidad, y de sus auxiliares.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Elabora los estados financieros.
- Vigila el correcto registro de las operaciones en los libros de contabilidad.
- Supervisa el trabajo de los auxiliares de contabilidad.
- Analiza la información financiera y elabora reportes de la situación económica de la compañía para los Directores.

Auxiliares de Contabilidad:

Son los encargados del registro de las operaciones diarias en los libros de contabilidad y de la elaboración de los estados financieros para su interpretación y análisis.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Elaboran los registros de las operaciones diarias en los libros de contabilidad.

- Dejan que se acumule el trabajo de días anteriores.
- Elaboran reportes de la información que les es traída por los cobradores.

Jefe de Liquidaciones y Cobranzas:

LIQUIDACIONES:

Supervisa el control de los pagos de las primas, efectuadas por los asegurados y los registra.

COBRANZAS:

Controla los cobros y lleva una información periódica de los mismos.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Supervisa que sean elaborados correctamente los recibos para el cobro de las primas.
- Controla por medio de reportes el pago de los asegurados.
- Elabora informes de las cobranzas.
- Distribuye y coordina el trabajo a realizar dentro de su departamento.
- Elabora reportes de los recibos pendientes de cobro, que no se efectuaron a tiempo.

Auxiliar de Liquidaciones y Cobranzas:

LIQUIDACIONES:

Efectúa los registros de los pagos efectuados por los asegurados, de sus primas correspondientes.

COBRANZAS:

Elabora listas de cobros y controla que se efectúen debidamente estos.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Elabora los registros correspondientes de los pagos de los asegurados.
- Le son entregadas las cobranzas día con día para elaboración de los registros.
- Realizan las cobranzas.

Auxiliar de Tesorería:

Es el encargado de realizar las inversiones de Activos para permitir el continuo y eficaz funcionamiento de la Empresa, mediante la combinación adecuada de estos recursos.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Le son entregados informes de la situación económica de la compañía para el diagnóstico de inversiones.
- Estudia los informes de los activos para inversiones en base a las necesidades de movilización de activos.

Jefe de Reaseguro:

Controla la oferta y distribución del reaseguro - tanto a nivel nacional como internacional, recibiendo y proporcionando información crediticia de los compradores.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Supervisa que la colocación del reaseguro se -- realice a tiempo.
- Presenta informes de la colocación de reasegu-- ro, así como de las primas recibidas y pagadas.
- Se encarga de registrar las empresas tanto acep-- tadas como rechazadas en reaseguro.
- Envía telex recordando cobro de primas por rea-- seguros aceptados.
- Distribuye el trabajo entre sus auxiliares y -- los supervisa.

Auxiliar de Reaseguro:

Distribuye las sumas aseguradas en las diferentes compañías reaseguradoras y toma en reaseguro las ofertas de otras compañías.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Las sumas aseguradas son tomadas para colocar-- las en las compañías reaseguradoras.
- Revisan las ofertas de reaseguro para estudiar-- la posibilidad de su aceptación.
- Llevan un control de los telex de aceptación de

reaseguro solicitado.

- Solicitan a estudios de crédito revisar la información sobre las ofertas de reaseguro para ver la posibilidad de aceptación.

Jefe de Operaciones:

Se encarga de la supervisión, control y mantenimiento del mobiliario y equipo de oficina, coordina también la elaboración de requisiciones de compra de la papelería que haga falta, manda por valija los documentos a las oficinas regionales y controla el refrigerio de la compañía.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Recibe reportes por el mal funcionamiento del equipo.
- En general se ocupa del mantenimiento del equipo, del buen funcionamiento del mismo y mantener en buen estado las instalaciones.
- Levanta un inventario del mobiliario y equipo para saber las condiciones en que se encuentra.
- Le son presentados los reportes de faltantes de papelería.
- Los documentos que se envían por valija están debidamente registrados.
- Elabora cotización del material de papelería con diversos proveedores, y solicita el mobiliario que hace falta, así como su reparación.

Auxiliar de Almacén:

Se encarga de proporcionar todo tipo de artículos de papelería al personal de la compañía.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Controla los faltantes de papelería.
- Da los artículos de papelería por medio de vales al personal que lo solicita.
- Controla el archivo muerto.

Auxiliar de Offset:

Se encarga de las impresiones de formas para Memorandas, Circulares, Blocks, etc., y de todo tipo de información impresa para la compañía y de los asegurados.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Lleva un control de las hojas para la elaboración de los Blocks, Tarjetas, Memorandas, Circulares, etc.
- Imprime toda documentación que le es solicitada a través de órdenes de trabajo.

Mensajero:

Lleva y recoge la información impresa de la compañía a diversos lugares del área metropolitana, ya sea a los asegurados o a las compañías que requieran de información sobre las pólizas de los seguros.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Realiza en general todas las funciones inherentes o propias al puesto.

Cobradores:

Son las personas a las que se les dan facultades - por parte de la compañía para cobrar el dinero, ya sea efectivo, cheque o documentos de la póliza correspondiente a su seguro, y para el control de esta se les asigna una cartera de clientes.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Desarrolla todas las actividades propias del --- puesto.

Jefe de Personal:

Se encarga del reclutamiento, selección, contratación e integración del personal que labora en la - compañía.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Revisa las solicitudes de empleo.
- Aplica y revisa exámenes según el puesto solicitado.
- Realiza entrevistas.
- Turna a los mejores prospectos a los departamentos correspondientes que los solicitan.
- Publica en periódicos anuncios solicitando em---pleados.

- Lleva el control de las tarjetas checadoras.
- Controla todo lo relacionado con las prestaciones de la compañía.
- Realiza tabulares de sueldos, para el cálculo de posibles aumentos.

Jefe de Organización y Sistemas:

Elabora el manual del área, los flujos de organización y procedimientos y el presupuesto de la compañía.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Revisa estados financieros y presupuestos anteriores, para realizar el del año siguiente.
- Establece flujos de comunicación para la mejor organización de los departamentos.
- Actualiza en el manual las funciones de cada puesto.
- Actualiza el Manual de Inducción.
- Actualiza los organigramas de la compañía.

Jefe de Procesamiento de Datos:

Es el encargado de procesar toda la información financiera de la compañía mediante los datos que le proporcionan del Departamento de Contabilidad, Tesorería, Liquidaciones y Cobranzas y Caja.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Diseña programas adecuados para la información financiera que le es proporcionada por los otros departamentos.
- Recibe la información y la traduce al lenguaje de la computadora.
- Proporciona la información financiera concentrada en el momento de ser requerida.

Caja:

Se encarga de mantener un fondo para caja chica -- para el pago de comprobantes hasta cierta cantidad. Elabora cheques para el pago de cantidades que excedan el máximo en efectivo, facturas de compra de papelería, maquinaria y equipo, etc., y realiza el pago de la nómina.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Turna a revisión las facturas que le son presentadas para su cobro.
- Efectúa pago a proveedores en efectivo.
- Emite cheques para los pagos de nóminas y depósitos.
- Realiza la reposición de caja chica.

Auxiliar de Caja:

Efectúa los registros de los cheques que se expiden y recaba las firmas necesarias.

DETALLES A ESTUDIAR:

- Elabora contrarecibos para el pago de las facturas.
- Archiva los recibos firmados del pago de la nómina.
- Archiva los comprobantes de luz, teléfono, etc.

4.3.- RECOPIACION DE DATOS

Se llevó a cabo a través de los siguientes procedimientos:

- a).- Observación directa.
- b).- Pláticas informales con los Jefes de Departamento y de Sección.
- c).- Prueba Piloto.
- d).- Cuestionarios Definitivos.

4.3.1.- PRUEBA PILOTO

A continuación se presentan los cuestionarios --- aplicados durante la realización de la prueba piloto.

CUESTIONARIO DIRECTORES (A)

- 1.- ¿Ha formulado planes y objetivos para el Departamento?. ¿Están acordes con los Generales de la Empresa?.

SI () ¿Cuáles?
 NO () ¿Porqué?

- 2.- ¿Considera que su autoridad y responsabilidad reflejadas en el organigrama son las adecuadas?

SI () NO ()
 ¿Porqué?

- 3.- ¿Qué tipos de responsabilidad y autoridad ha delegado?

- 4.- ¿Considera conveniente realizar cambios en la organización de su Departamento?. ¿Cuáles propone?

- 5.- Describa las actividades que desarrolla.

- 6.- ¿Existen controles de productividad del personal en cuanto a las actividades que desarrolla?. Men ciónelos.

- 7.- ¿Al hacer la planeación de los objetivos se han tomado en cuenta las alternativas?.

CUESTIONARIO GERENTES (B)

- 1.- ¿Considera que se llevan a cabo los planes y objetivos establecidos en relación con los otros Departamentos?.

- 2.- ¿Existen políticas claras y comprensibles que contemplen los objetivos básicos del Departamento?.

SI () ¿Cuáles son?

NO () ¿Porqué?

- 3.- Describa las funciones específicas que desarrolla en su puesto.

- 4.- ¿Es la responsabilidad exigida igual a la autoridad delegada?.

SI () NO ()

¿Porqué?.

- 5.- ¿Se capacita al personal nuevo, hasta asegurarse que conoce sus labores?

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

SI () NO ()

¿Porqué?.

- 7.- ¿Se cuida de comunicar a los Jefes inferiores -- los planes que se van a hacer y las instrucciones generales sobre su funcionamiento, dejando a su criterio la elección de las órdenes que habrán de dar para realizarlos?.

- 8.- ¿Están los controles acordes con la estructura de la organización y tienen la flexibilidad para llevar a cabo en forma eficiente la consecución de los planes?.

CUESTIONARIO JEFES DE DEPARTAMENTO (C)

1.- ¿Ha formulado planes y objetivos para el Departamento?. ¿Están acordes con los Generales de la Empresa?.

SI () ¿Cuáles?

NO () ¿Porqué?

2.- ¿Supervisa que las personas a su cargo realicen las actividades que les fueron asignadas?. Explique que cómo.

3.- Describa las funciones específicas que desarrolla en su puesto, así como las de las personas a su cargo.

4.- ¿Es la responsabilidad exigida igual a la delegada?.

5.- ¿Todos los subordinados en este Departamento reportan a usted directamente?. ¿Cuántos son?.

6.- ¿Tienen las personas a quienes se les ha otorgado autoridad, las necesarias facilidades para ejercerla?.

7.- ¿Se obtienen los informes directamente de las fuentes que los producen y no a través de intermediarios?.

8.- ¿Cuando surge algún conflicto es resuelto inmediatamente?.

SI () NO ()

En caso de ser negativa la respuesta, que procedimiento sigue.

- 9.- ¿Cual es el tipo de control que se lleva en su --
área?.

- 10.- ¿Logra que con su guía y supervisión hacer que la
consecución de los objetivos individuales se armon
ice con los del grupo?.

CUESTIONARIO EJECUTIVOS DE VENTAS (D)

- 1.- ¿Cuáles son sus objetivos?.
- 2.- ¿Qué tipo de reportes efectúa?.
- 3.- ¿A quien presenta los reportes?. ¿Son comentados estos?.
- 4.- ¿Cuenta con algún plan de ventas preestablecido?.
- 5.- ¿Como lleva a cabo sus funciones?
- 6.- ¿Se podrían eliminar algunas operaciones en el Departamento, o bien simplificarse, combinarse o mejorarse mediante un cambio de secuencia?.
- 7.- ¿Tiene un territorio determinado, para efectuar - sus ventas?.
- 8.- ¿Considera conveniente establecer territorios por zonas?.
- 9.- ¿Existe una buena integración de grupo y se discuten las situaciones que pueden considerarse "Ca--sos Especiales"?.
- 10.- ¿Se interesa por otras actividades dentro de la - Institución?.
- 11.- ¿De que información técnica dispone en relación - a la Compañías que visita?.

CUESTIONARIO EJECUTIVOS DE CUENTA (E)

- 1.- ¿Cuáles son sus objetivos?
- 2.- ¿Que tipo de reportes efectúa?
- 3.- ¿A quien presenta los reportes y son comentados - estos?.
- 4.- ¿Cuáles son las funciones que desarrolla y como - las lleva a cabo?.
- 5.- ¿Se podrían eliminar algunas operaciones en el De - partamento o bien simplificarse o mejorarse median - te un cambio de secuencias?.
- 6.- ¿Tiene un territorio determinado en cuanto a la - localización de las Empresas que maneja?
- 7.- ¿Existe una buena integración de grupo y se discu - te la situación de casos especiales?.
- 8.- ¿Se interesa por otras actividades dentro de la - Empresa?.
- 9.- ¿De que información técnica dispone en relación - a la Compañía?.
- 10.- ¿Que relación y comunicación guarda con los otros Departamentos?.

4.3.2.- CUESTIONARIO DEFINITIVO

Despues de realizar la Prueba Piloto, se comprobó- que los cuestionarios necesitaban modificaciones - en cuanto al planteamiento de las preguntas, debido a que estas eran demasiado generales y no reflejaban claramente el objetivo por el cual fueron -- planteadas.

A continuación se presentan los Cuestionarios Defi- nitivos, utilizados para la Recopilación de Datos.

CUESTIONARIO " A ".

1.- ¿Quién formula los planes y objetivos del Departamento?

- () Director General.
 () Junta de Directores.
 () Dirección del Area.
 () Otros, especifique. _____
-

2.- Al hacer la planeación de los objetivos, ¿cuáles de los siguientes aspectos son tomados en cuenta? (enumere en orden de importancia).

- () Rotación de Personal.
 () Resultados obtenidos en años anteriores.
 () Crecimiento de la Compañía.
 () Comportamiento del mercado.
 () Otros, especifique. _____
-

3.- ¿Ha delegado autoridad?

- () SI () NO

4.- En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿cuáles de los siguientes aspectos ha considerado?

- () Grado de conocimientos.
 () Antigüedad en la Compañía.
 () Capacidad.
 () Nivel jerárquico.
 () Actividad desarrollada.
 () Experiencia.

5.- ¿Considera necesario realizar cambios en la organización de su Departamento?

() SI () NO

En caso afirmativo, ¿cuáles de los siguientes propondría?

- () Reducción de Personal.
 () Contratación de más Personal.
 () Modificación del flujo de información.
 () Modificación de los sistemas de comunicación.
 () Creación de nuevos puestos.
 () Otros, especifique. _____
-

6.- Describa las funciones que desarrolla.

7.- ¿Existen controles del personal a su cargo?

() SI () NO

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿cual de los siguientes utiliza?

- () Productividad.
 () Desarrollo de actividades.
 () Otros, especifique. _____
-

Puesto de la persona entrevistada:

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CUESTIONARIO " B " .

1.- Describa las funciones específicas que desarrolla en su puesto.

2.- La capacitación que se da al personal nuevo es a través de:

() Cursos.

() Seminarios.

() El desarrollo del puesto.

() Instructivos.

() Otros, especifique. _____

3.- ¿La sustitución de personal en el Departamento -- afecta la estabilidad del mismo?.

() SI

() NO

En caso afirmativo, señale cual de las siguientes actividades es la más afectada.

() Productividad (que disminuya).

() Carga de trabajo para las demás personas.

() El flujo de información se atrasa.

() Dificultad para cubrir el puesto.

() Otros, especifique. _____

4.- Al comunicar los planes ha realizar a los jefes - inferiores, se les indica:

() Con instrucciones generales sobre su funcionamiento.

() Instrucciones específicas.

- () Se les permite la utilización de su criterio para su desarrollo.
 - () Otros, especifique. _____
-

5.- A través de los controles es posible (enumere - en orden de importancia).

- () Satisfacer las necesidades de información.
 - () Determinar si se están alcanzando los objetivos del Departamento.
 - () Determinar si se realizan a tiempo y correctamente las actividades especificadas en estos.
 - () Detectar que cada persona del Departamento - realice las funciones que le fueron asignadas.
 - () Otros, especifique. _____
-

Puesto de la persona entrevistada:

CUESTIONARIO " C " .

1.- En la formulación de planes y objetivos, ¿en que forma participa?.

- () Los formula directamente (usted sólo).
- () Los formula conjuntamente con el Gerente o Director del Area.
- () Unicamente dá sugerencias.
- () No participa (le son otorgados).
- () No hay objetivos.
- () Otros, especifique. _____

2.- Describa las actividades que desarrolla en su puesto.

3.- Las personas que integran el Departamento reportan:

- () Unicamente a usted.
- () A usted y al Gerente.
- () A usted y al Director.
- () Al Gerente.
- () Al Director.
- () A usted, al Gerente y al Director.
- () Otros, especifique. _____

4.- ¿Se les ha otorgado a las personas que tiene a su cargo autoridad?.

() SI () NO

En caso afirmativo, el criterio para otorgar la -
autoridad es:

- () Antigüedad en la Compañía.
 () Experiencia en el puesto, dentro de la Compañía.
 () Experiencia en el puesto, en trabajos anteriores en otras compañías.
 () Por estudios realizados.
 () Inherente al trabajo realizado.
 () Otros, especifique. _____

5.- La información necesaria para el desarrollo de --
las actividades es obtenida:

- () De las fuentes que las producen.
 () A través de intermediarios.
 () Otros, especifique. _____

6.- En relación a la veracidad de los datos y la rapidez de obtención de información, ¿cual de las siguientes es mejor, cuando se utilizan dos o más - fuentes?.

- () Intermediarios.
 () Fuente directa.
 () Otros, especifique. _____

7.- Cuando surgen conflictos en su Departamento:

- () Los resuelve usted mismo.
- () Los resuelve conjuntamente con las personas-afectadas.
- () Los resuelve con sus superiores.
- () Los resuelve con sus superiores y con las -- personas afectadas.

8.- En caso de necesitar la opinión o aprobación de un superior, ¿recurre al Gerente del Departamen--to?.

- () SI () NO

9.- En caso de ser negativa la respuesta anterior, ¿a quien recurre?.

- () Gerente de otro Departamento.
 - () Director del Departamento.
 - () Director de otro Departamento.
 - () Otros, especifique. _____
-

Puesto de la persona entrevistada:

CUESTIONARIO " D " .

1.- ¿Que objetivos tiene dentro del puesto que ocupa?

2.- ¿Que tipos de reportes efectúa?

() De llamadas telefónicas.

() De visitas efectuadas.

() Otros, especifique. _____

3.- Los reportes que presenta son comentados:

() Sin dar importancia al resultado obtenido.

() Se comentan y resuelven las dudas y/o problemas surgidos en el resultado del mismo.

() No son comentados y únicamente son revisados por el jefe inmediato superior.

4.- ¿Cuenta con un plan de ventas preestablecido?

() SI () NO

En caso afirmativo, ¿en que consiste?.

5.- Explique la secuencia de pasos que sigue en el desarrollo de sus funciones.

6.- ¿Tiene un territorio determinado para realizar -- sus ventas?.

() SI () NO

De ser afirmativa la respuesta, ¿como fue determinado y asignado?.

En caso negativo, ¿considera conveniente establecer territorios, y en su caso en que forma?.

7.- Dentro de la Institución, ¿que otra actividad relacionada con su puesto le interesa?.

() Evaluación de compradores presentados a clasificación.

() Sistema de archivo de expedientes de compradores y asegurados.

() Sistemas de obtención de información acerca de compradores presentados a clasificación.

() Otros, especifique. _____

8.- ¿De que información técnica dispone en relación a las compañías que visita?

- () Giro de la empresa.
 () Ventas anuales reales y/o estimadas.
 () Porcentaje de ventas a crédito.
 () Porcentaje de ventas a empresas del sector público (gobierno).
 () En caso de exportar, a que países lo hacen.
 () Otros, especifique. _____

9.- ¿Que información técnica considera conveniente le sea proporcionada, además de la que se le da?.

10.- En caso de necesitar la opinión de un superior, -
 recurre al:

- () Gerente del Departamento.
 () Subdirector del Departamento.
 () Director del Departamento.
 () Otros, especifique. _____

11.- ¿Es este su Jefe inmediato superior?.

- () SI () NO

Puesto de la persona entrevistada:

CUESTIONARIO " E " .

1.- ¿Que objetivos tiene dentro del puesto que ocupa?

2.- ¿Que tipos de reportes efectúa?

() De llamadas telefónicas.

() De visitas efectuadas.

() Otros, especifique. _____

3.- Los reportes que presenta son comentados:

() Sin dar importancia al resultado obtenido.

() Se comentan y resuelven las dudas y/o proble
mas surgidos en el resultado del mismo.

() No son comentados y únicamente son revisados
por el jefe inmediato superior.

4.- Explique la secuencia de pasos que sigue en el de
sarrollo de sus funciones.

- 5.- ¿Tiene un territorio determinado en cuanto a la localización de las empresas que maneja?
- () SI () NO

De ser afirmativa la respuesta, ¿como fue determinado y asignado?

En caso de ser negativa, ¿considera conveniente establecer territorios, y en su caso en que forma?.

- 6.- Dentro de la Institución, ¿que otra actividad relacionada con su puesto le interesa?
- () Evaluación de los compradores presentados a clasificación.
- () Sistema de archivo de expedientes de compradores y asegurados.
- () Sistema de obtención de información acerca de compradores presentados a clasificación.
- () Otros, especifique. _____
-

- 7.- ¿De que información técnica dispone en relación a las empresas que maneja?
- () Giro de la empresa.
- () Ventas anuales reales y/o estimadas.
- () Porcentaje de ventas a crédito.
- () Porcentaje de ventas a empresas del sector público (gobierno).

- () En caso de exportar, a que países lo hacen.
() Otros, especifique. _____

8.- ¿Que información técnica considera conveniente le sea proporcionada, además de la que se le dá?

9.- En caso de necesitar la opinión de un superior, -
recurre al:

- () Gerente del Departamento.
() Subdirector del Departamento.
() Director del Departamento.
() Otros, especifique. _____

10.- ¿Es este su jefe inmediato superior?

- () SI () NO

Puesto de la persona entrevistada:

4.4.- ANALISIS, EVALUACION E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Para el desarrollo de este tema, se hará una comparación de los análisis de puestos de la Compañía contra los cuestionarios aplicados a las personas que los ocupan. Los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios son los siguientes:

- CUESTIONARIO " A ": DIRECTORES Y SUBDIRECTORES.

Cada Director formula los planes y objetivos de su área, para someterlos posteriormente a consideración de la Junta de Directores. Para la planeación de los objetivos toman en cuenta los siguientes aspectos: tres de ellos consideran primeramente el crecimiento de la Compañía, uno el comportamiento del mercado y uno más los resultados obtenidos en ejercicios anteriores. Posteriormente toman en cuenta otros factores como la rotación del personal y los anteriormente mencionados, pero en diferente orden de importancia.

La delegación de autoridad se basa principalmente en el nivel de conocimientos y la capacidad de las personas, considerando también la experiencia, actividad desarrollada y la antigüedad en la Compañía.

Los Directores desarrollan las actividades inherentes a su puesto, tales como la planeación, organización y supervisión de su área.

Todos ellos mantienen controles del personal a su cargo, en lo relativo a la productividad y desarrollo de actividades.

- CUESTIONARIO " B ": GERENTES.

Los Gerentes de cada área llevan a cabo las actividades y funciones específicas de sus puestos.

Para capacitar al personal de nuevo ingreso, utilizan - principalmente instructivos, cursos impartidos por ---- ellos mismos y/o por los Directores y Gerentes de otras áreas, así como también seminarios dentro y fuera de la Compañía.

En la mayoría de las áreas, el cambio del personal de - la misma o su renuncia, provoca desajustes reflejados - en la disminución de productividad e incremento en la - carga de trabajo a las demás personas, así como también dificultad para cubrir el puesto.

Los planes ha realizar son comunicados a los Jefes infe riores con instrucciones generales y específicas sobre su funcionamiento, permitiéndoles la utilización de su criterio para el desarrollo de los mismos.

En relación a los controles utilizados, podemos decir - que tres de los Gerentes indican que principalmente sa- tisfacen las necesidades de información y determinan si se están alcanzando los objetivos del Departamento; en- segunda instancia también sirven para saber si las acti- vidades específicas se realizan a tiempo y correctamen- te y detectar que cada persona realice las funciones -- que se le asignaron.

- CUESTIONARIO " C ": JEFES DE SECCION

Los Jefes de Sección formulan los planes y objetivos de su Departamento, conjuntamente con el Gerente y/o Direc- tor del área, según sea el caso.

Las actividades que desarrollan los Jefes de Sección -- son acordes con las mencionadas en el análisis del pues to.

Las personas que dependen de los Jefes de Sección única mente reportan a ellos, salvo en los casos en los que - se requiera la autorización del Gerente o Director.

La mayoría de los Jefes de Sección ha delegado autori-- dad basándose principalmente en la experiencia en el -- puesto dentro de la Compañía y por los estudios que han realizado.

La información que utilizan para el desarrollo de sus - actividades, la obtienen de las fuentes que la produ--- cen, siendo ésta la más veraz y oportuna.

Los conflictos que surgen en el Departamento del Jefe - de Sección, son resueltos conjuntamente con sus superio-- res y con las personas afectadas.

Cuando los Jefes de Sección necesitan la aprobación u - opinión de un superior, recurren al Gerente del área o- de ser necesario con el Director de la misma.

- CUESTIONARIO " D ": EJECUTIVOS DE VENTA

El principal objetivo de los Ejecutivos de Venta es pro mover el Seguro de Crédito Interno y de Exportación, -- tratando de que se llegue a considerar como un instru-- mento de comercialización; también tratan de dar la me- jor asesoría a los nuevos asegurados, para lograr así - el mejor funcionamiento de su póliza.

Las personas que ocupan este puesto, realizan reportes- diarios de las visitas que efectúan a las empresas pro

pectadas. Estos reportes en la mayoría de los casos no son comentados con el Jefe inmediato superior, y Únicamente los revisa.

Cuentan con un plan de ventas establecido que consiste en contactar citas vía telefónica con los prospectos -- del seguro, para posteriormente dar un seguimiento a -- las empresas que se interesen por el mismo.

Los pasos que siguen para desarrollar sus funciones --- son: concertar cita telefónica, asistir a la entrevista para proporcionar información sobre el seguro, recoger solicitud de condiciones y solicitud de clasificación - de compradores; asistir a otra entrevista para entrega de documentación, y seguimiento durante tres meses de - la póliza hasta que ésta funcione bien, y posteriormen- te turnarla al área de Servicio a Asegurados.

No cuentan con un territorio determinado para realizar sus ventas.

Además de las actividades que desarrollan dentro de la Institución, les interesa conocer el método de evalua-- ción de compradores presentados a clasificación crediti- cia.

En relación a la información técnica de que disponen de las empresas que visitan, ésta se limita al giro de la - misma.

En caso de necesitar la opinión de un superior y depen- diendo del caso de que se trate, recurren al Gerente -- y/o Director del área, aunque este no sea su Jefe inme- diato superior.

- CUESTIONARIO " E ": EJECUTIVOS DE CUENTA

Los objetivos de los Ejecutivos de Cuenta son los de -- atención constante a los asegurados de cartera cautiva, y asesoría en cuanto al manejo de su póliza.

Realizan reportes de visitas efectuadas.

Estos son comentados con el Jefe inmediato superior, -- resolviendo las dudas y/o problemas surgidos en el resultado del mismo.

Cuentan con un territorio determinado en cuanto a la localización de las empresas que manejan, el cual consideran adecuado y funcional.

Dentro de la Institución, además de sus actividades, -- les interesa conocer la forma de evaluar a los compradores presentados a clasificación por los asegurados.

Disponen de toda la información técnica relacionada con las compañías que manejan.

En caso de necesitar la opinión de un superior, recurrer al Subdirector del área, siendo este su jefe inmediato superior.

C A P I T U L O 5

CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES.

BENEFICIOS DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Nos encontramos con que la práctica de la Auditoría Administrativa es una nueva disciplina de control de la Administración y nos sirve para evaluar la efectividad de los procedimientos -- operantes y los controles internos.

Para poder lograr esto, utilizamos un proceso al que determinamos Constructivo o Integral, debido a que combinamos varias herramientas para poder ayudar a la Gerencia y mejorar las operaciones de la empresa de varias maneras:

- Haciendo notar las deficiencias de los controles operativos.
- Resaltando los departamentos y áreas donde es factible reducir costos.
- Proponer mejoras eficaces de operación.
- Indicando anomalías en la determinación de responsabilidades-funcionales en las distintas áreas.

Por lo tanto, la esencia de la Auditoría Administrativa radica en la revisión de los controles ejecutivos de los Gerentes en cuanto a su efectividad. Así mismo la relevancia de la Auditoría Administrativa está basada en la previsión y no en la rectificación, ya que nos permite conocer el inicio de las desviaciones que en un futuro significarían serios problemas.

Después de haber realizado el estudio de la compañía de Seguros de Crédito, podemos decir que la creación de la misma se debió a la necesidad de cubrir riesgos comerciales de transacciones a nivel internacional, incluidos riesgos a corto, mediano y largo plazo.

Posteriormente, al consolidarse el seguro de crédito a la exportación, se instituyó el seguro de crédito interno, que cubre -- los riesgos comerciales de las operaciones a nivel nacional, incluyendo los mismos plazos.

Lo anterior permitió el incremento de las exportaciones y de -- las ventas a nivel nacional, ya que los industriales del país -- tienen con esto una seguridad en la recuperación casi total del producto de sus operaciones (recuperaciones del 70% al 85%, de -- dependiendo del tipo de riesgo que se cubra).

La compañía esta integrada por cinco áreas:

- Area de Ventas.- Cuya función básica es la de colocar nuevas -- pólizas, tanto de exportación como de interno.
- Area de Estudios de Crédito.- Su función principal es la de -- reducir al máximo el índice de siniestralidad.
- Area de Servicio a Asegurados.- Se encarga de proporcionar -- asesoría en cuanto al correcto funcionamiento de las pólizas, de los asegurados en cartera cautiva.
- Area Jurídica.- Tiene a su cargo la responsabilidad de propor -- cionar asesoría legal a la Compañía, a sus integrantes y a -- los Asegurados de la misma.
- Area Administrativa.- Se encarga de regular el empleo de los -- recursos de la Compañía (Humanos, materiales y técnicos).

La organización de esta compañía le ha permitido un buen funcio -- namiento y desarrollo, ya que gracias a esta ha podido otorgar -- un mayor y mejor servicio a sus asegurados, logrando también un -- incremento en la penetración del mercado, trayendo esto como -- consecuencia el crecimiento de la misma.

En base a la observación, entrevistas realizadas, análisis de - puestos y cuestionarios aplicados, se detectaron algunas deficiencias, para lo cual se dan las siguientes recomendaciones -- que sirven para la solución de las mismas.

- 1.- Sugerimos la unificación del criterio que sirva de base para la planeación de los objetivos. Consideramos que el más conveniente es el de "Los resultados obtenidos en ejercicios anteriores", ya que en base a estos se determina el -- grado en que se alcanzaron los objetivos, tanto departamentales como institucionales. Así mismo, nos dá la pauta para determinar los resultados que podrían alcanzarse, tomando en cuenta las condiciones que imperaron en ese ejercicio, y las que se espera imperarán en el siguiente.
- 2.- En relación a la dificultad que existe para cubrir los puestos vacantes, se considera conveniente que los trámites de contratación sean más ágiles; así como también la creación de un Inventario de Recursos Humanos, el cual consiste en tener listadas a las personas que integran la compañía y -- las que han solicitado ingresar a la misma, detallando las aptitudes, conocimientos y experiencias en algún puesto o -- puestos específicos, para en el momento que sea requerido, -- saber con toda facilidad y oportunidad los mejores candidatos al mismo.
- 3.- Referente a los reportes de los vendedores, es necesario -- que sean comentados con oportunidad, ya que esto traerá como consecuencia que si existen dificultades para la aceptación del seguro por parte de la empresa visitada, estas --- sean subsanadas con mayor agilidad dada la experiencia de -- los jefes en situaciones de este tipo, lo que reflejará una mayor rapidez en los trámites de colocación de nuevas pólizas, ayudando a su vez a que los ejecutivos de venta obtengan mayor experiencia y amplíen su criterio en la resolución de casos similares.

- 4.- Se recomienda que a los ejecutivos de venta se les proporcione mayor información técnica en relación a las empresas que van a visitar, tal como: ventas anuales reales y/o estimadas, porcentaje de ventas a crédito y al gobierno, países a los que exportan, etc., ahorrándoles con esto el tiempo que pierden en investigar si el seguro de crédito se ajusta a la misma. Si las fuentes de información con las que se cuenta para la prospectación de empresas, no proporcionan los datos antes citados, podría destinarse a una persona -- para que telefónicamente investigue estos, y los turne a -- los vendedores.
- 5.- Los sistemas de comunicación, tanto formal como informal, pueden mejorarse si esta es ascendente y descendente, así como de departamento a departamento y/o de área a área. Lo anterior se propone ya que durante el estudio realizado se observó que la comunicación generalmente se da en forma descendente y pocas veces en forma horizontal.
- 6.- En cuanto al flujo de información, este debe ser constante y por escrito, de área a área y de departamento a departamento, dado que la inconstancia en el flujo de información entre departamentos y el hecho de que en repetidas ocasiones es en forma oral, provoca conflictos entre personas de diferentes departamentos, como con los asegurados.
- 7.- Encontramos que en el Area de Estudios de Crédito, existe retraso en la aceptación de compradores debido a que la información solicitada a las diferentes fuentes informativas-especializadas no es recibida con oportunidad, y en algunos casos esta no se recibe. Por lo cual proponemos que el Departamento de Informes, mensualmente proporcione a los Jefes de Análisis de Crédito, una relación en la cual se detalle que solicitudes de información de compradores están pendientes de recibir, para que se tomen las medidas pertinentes.

- 8.- Otra de las razones de retraso en la aceptación de compradores es el tiempo que se pierde en que los Jefes de Análisis autoricen los límites dados por los analistas. Como la mayoría de los compradores requieren límites no muy altos, se recomienda otorgar a los analistas facultades por montos -- que vayan de acuerdo a la experiencia en el puesto.

- 9.- En el Departamento de Archivo se detectó que existen problemas en la localización de expedientes, tanto de asegurados-- como de compradores, debido a que al ser solicitados estos, no se registra a la persona que los tiene. Por lo tanto se sugiere establecer un control permanente en el cual se registre fecha en que se otorgó el expediente, persona y departamento al que pertenece, así como fecha de devolución.

También se recomienda que este control sea revisado mensualmente, para determinar que expedientes están fuera del archivo sin necesidad, dado que en repetidas ocasiones no son devueltos al término de su utilización.

- 10.- Asimismo, se observó que existe atraso permanente en cuanto al archivo de documentación en los expedientes correspondientes, por lo que se sugiere actualizar este archivo y -- mantenerlo diario al corriente, revisando mensualmente que no exista documento fuera de su expediente.

- 11.- Se propone que en los controles de solicitudes de clasificación crediticia recibidas en el Departamento de Análisis de Crédito de Exportación, se anote el nombre del analista al que fueron turnadas para su atención, debido a que en el momento que se requiere saber el motivo por el cual no se ha aceptado a un comprador, se pierde mucho tiempo en investigar a que analista fue asignado, para que proporcione dicha información.

- 12.- En el Departamento de Operaciones, en lo referente al mante
nimiento del equipo y las instalaciones, existen irregulari
dades en cuanto a la reparación de estos, ya que todo es so
licitado verbalmente; por lo que se sugiere que se elaboren
memoranda con copia para ordenar las reparaciones del mis--
mo, especificando una fecha límite de atención, que será de
terminada por ambas partes.

- 13.- En el Area de Servicio a Asegurados se observó que las sol
licitudes de clasificación crediticas no son revisadas en ---
cuanto se reciben, en lo referente a los datos que contie--
nen, esto es; las direcciones vienen incompletas, omiten da
tos como el plazo del crédito, producto objeto del crédito,
etc., provocando un mayor retraso en la atención de las mis
mas. La recomendación para evitar lo anterior es que sin -
excepción sean revisadas todas las solicitudes que se reci-
ban, y en caso de que algún dato sea omitido, solicitarlo -
telefónicamente al asegurado; Estudios de Crédito deberá re
gresar toda solicitud que no contenga todos los datos o es--
tén incompletos.

- 14.- Encontramos que en el Area Jurídica existe carga de trabajo
excesiva, lo que trae como consecuencia que se solicite a -
otros departamentos ayuda a través del préstamo de perso---
nal, o que el mismo personal desarrolle funciones que no le
corresponden; por lo que recomendamos la contratación de --
una secretaria y un asesor jurídico.

- 15.- El Departamento de Mercadotecnia no realiza todas las fun--
ciones inherentes al mismo, básicamente se dedican a la pu-
blicidad y prospectación de empresas. En base a esto se --
propone que este departamento realice Estudios de Mercado,-
que permitan determinar la penetración del seguro en el mis
mo, localizando así que áreas de la industria no han sido-
atacadas, para que la prospectación de empresas sea lo más-
confiable posible.

- 16.- Se recomienda que los Gerentes de cada Departamento se encarguen de realizar una revisión mensual de los controles que se propone sean implantados, para así tener la seguridad de que estos se lleven a cabo eficientemente.

- 17.- Por último, sugerimos que sean contratados los servicios de un despacho de Auditoría Externa, que realice Auditorías Administrativas anuales dentro de la compañía, para mantener la vigilancia del buen funcionamiento de la misma.

No consideramos conveniente la implantación de un Departamento de Auditoría Interna, dado que el tamaño de la Compañía no justifica el costo del mismo.

ANEXO "A".

A continuación se presentan las tabulaciones de resultados obtenidos en la aplicación de los Cuestionarios Definitivos, mismos que sirvieron de base para la realización del análisis, evaluación e interpretación de resultados.

CUESTIONARIO " A " .

Pregunta N° 1.- ¿Quien formula los planes y objetivos del Departamento?

Objetivo.- Determinar si la persona o personas son las adecuadas para determinar los planes u objetivos del área.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
DIRECTOR GENERAL	-	-	-
JUNTA DIRECTORES	-	-	-
DIRECTOR DE AREA	5	71	1.00
OTROS	2	29	0.40
T O T A L	7	100%	1.40

Pregunta N° 2.- Al hacer la planeación de los objetivos, ¿cuáles de los siguientes aspectos son tomados en cuenta? (enumere en orden de importancia).

Objetivo.- Determinar que aspectos son considerados de mayor importancia para la determinación de los objetivos.

La tabulación de esta pregunta no se realizó en virtud de que al deber contestar todas las respuestas, únicamente se analizaron en base a la importancia de cada concepto para cada una de las personas entrevistadas.

Pregunta N° 3.- ¿Ha delegado autoridad?

Objetivo.- Determinar si se ha delegado autoridad.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	5	100	-
NO	-	-	-
T O T A L	5	100	-

Pregunta N° 4.- En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿cuáles de los siguientes aspectos ha considerado?

Objetivo.- Conocer los criterios mediante los cuales se delegan autoridad y responsabilidad.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
GRADO CONOCIM.	5	21	1.00
ANTIG. EN LA CIA.	3	12	0.60
CAPACIDAD	5	21	1.00
NIVEL JERARQUICO	4	17	0.80
ACTIV. DESARR.	3	12	0.60
EXPERIENCIA	4	17	0.80
T O T A L	24	100%	4.80

Pregunta N° 5.- ¿Considera necesario realizar cambios en la organización de su departamento?

Objetivo.- Determinar si la organización actual del departamento es la adecuada para el desarrollo de sus actividades.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	4	80	-
NO	1	20	-
T O T A L	5	100%	-

En caso afirmativo, ¿cuáles de los siguientes propondría?

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
REDUC. PERSONAL	-	-	-
CONTRAT. PERSONAL	1	12	0.20
MOD. FLUJO INF.	3	38	0.60
MOD. SIST. COMUN.	3	38	0.60
CREAC. NUEV. PUES.	-	-	-
OTROS	1	12	0.20
T O T A L	8	100%	1.60

Pregunta N° 6.- Describa las funciones que desarrolla.

Objetivo.- Conocer si las funciones que desarrolla son las inherentes al puesto.

Por la naturaleza de la pregunta, no es posible realizar tabulación alguna, por lo que únicamente se analizó comparando la respuesta con las funciones específicas de cada puesto.

Pregunta N° 7.- ¿Existen controles del personal a su cargo?.

Objetivo.- Determinar los tipos de controles utilizado para saber si son los adecuados.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	5	100	-
NO	-	-	-
T O T A L	5	100%	-

En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿cual de los siguientes utiliza?

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
PRODUCTIVIDAD	5	50	1
DESARR. ACTIV.	5	50	1
OTROS	-	-	-
T O T A L	10	100%	2

CUESTIONARIO " B " .

Pregunta Nº 1.- Describa las funciones específicas que desarrolla en su puesto.

Objetivo.- Conocer si las funciones que desarrolla son las inherentes al puesto.

Las respuestas de esta pregunta no se tabularon y únicamente se realizó un análisis de las mismas, en relación con las funciones que se deben realizar en cada puesto.

Pregunta Nº 2.- La capacitación que se da al personal nuevo es a través de:

Objetivo.- Saber si se utilizan los métodos adecuados para la capacitación del nuevo personal.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
CURSOS	3	21	0.60
SEMINARIOS	3	21	0.60
DESARR. PUESTO	3	21	0.60
INSTRUCTIVOS	4	29	0.80
OTROS	1	8	0.20
T O T A L	14	100%	2.80

Pregunta Nº 3.- ¿La sustitución de personal en el departamento afecta la estabilidad del mismo?

Objetivo.- Determinar en que grado la sustitución de personal afecta al funcionamiento del departamento.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	3	60	-
NO	2	40	-
T O T A L	5	100%	-

En caso afirmativo, señale cual de las siguientes actividades es la más afectada:

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
DISM. PRODUCT.	3	27	0.60
CARGA TRABAJO	3	27	0.60
FLUJO INF. ATRDA.	2	19	0.40
DIF. CUBRIR PUES.	3	27	0.60
OTROS	-	-	-
T O T A L	11	100%	2.20

Pregunta N° 4.- Al comunicar los planes a realizar a los jefes inferiores, se les indica.

Objetivo.- Determinar si las instrucciones son proporcionadas con la claridad debida.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
CON INST. GRALES.	3	27	0.60
INST. ESPECIF.	3	27	0.60
UTILIZ. CRIT.	5	46	1.00
OTROS	-	-	-
T O T A L	11	100%	2.20

Pregunta N° 5.- A través de los controles es posible (ennumerar en orden de importancia).

Objetivo.- Determinar si los controles utilizados van acordes con los objetivos generales del Departamento y para lo que fueron creados.

La tabulación de esta pregunta no se realizó, en virtud de que al deber contestar todas las respuestas, únicamente se analizaron en base a la importancia de cada concepto para cada una de las personas entrevistadas.

CUESTIONARIO " C ".

Pregunta N° 1.- En la formulación de planeas y objetivos, ¿en -- que forma participa?

Objetivo.- Determinar el nivel de participación de los jefes de Departamento en la formulación de los planes y objetivos.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
FORMULA DIRECT.	2	8	0.10
FORMULA C/GTE.	19	76	0.90
DA SUGERENCIAS	4	16	0.19
NO PARTICIPA	-	-	-
NO HAY OBJET.	-	-	-
OTROS	-	-	-
TOTAL	25	100%	1.10

Pregunta N° 2.- Describa las funciones que desarrolla en su puesto.

Objetivo.- Determinar si las actividades que desarrolla son las inherentes al puesto.

Las respuestas de esta pregunta no se tabularon y únicamente se realizó un análisis de las mismas, en relación con las funciones que se deben realizar en cada puesto.

Pregunta N° 3.- Las personas que integran el Departamento reportan.

Objetivo.- Determinar si el flujo de información sigue un nivel-jerárquico.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
UNICAMENTE A UD.	10	45	0.48
A UD. Y AL GTE.	4	18	0.19
A UD. Y AL DIR.	2	9	0.10
AL GERENTE	1	5	0.05
AL DIRECTOR	3	13	0.14
A UD., GTE. Y DIR.	1	5	0.05
OTROS	1	5	0.05
TOTAL	22	100%	1.06

Pregunta N° 4.- ¿Se les ha otorgado a las personas que tiene a su cargo autoridad?

Objetivo.- Determinar el factor o factores que se toman en cuenta para la delegación de autoridad.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	11	52	-
NO	10	48	-
TOTAL	21	100%	-

En caso afirmativo, el criterio para otorgar la autoridad es:

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
ANTIG. EN CIA.	1	7	0.05
EXP. PUE. EN CIA.	7	46	0.33
EXP. PUE. TRAB. ANT.	1	7	0.05
ESTUDIOS REALIZ.	3	20	0.14
INHER. TRAB. REAL.	2	13	0.10
OTROS	1	7	0.05
TOTAL	15	100%	0.72

Pregunta N° 5.- La información necesaria para el desarrollo de las actividades es obtenida.

Objetivo.- Determinar la frecuencia con la que se recurre a los intermediarios para la obtención de información.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
FUENTE QUE PROD.	13	59	0.62
A TRAVES INTERM.	9	41	0.43
OTROS	-	-	-
TOTAL	22	100%	1.05

Pregunta N° 6.- En relación a la veracidad de los datos y la rapidez de obtención de información, ¿cual de las siguientes es mejor, cuando se utilizan dos o más fuentes?.

Objetivo.- Determinar cual fuente de información consideran la mejor, en los casos en los que se utilizan dos o más.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
INTERMEDIARIOS	5	25	0.24
FUENTE DIRECTA	15	75	0.71
OTROS	-	-	-
TOTAL	20	100%	0.95

Pregunta N° 7.- Cuando surgen conflictos en su Departamento.

Objetivo.- Determinar en que medida comparte la responsabilidad que trae consigo el conflicto y la resolución que se toma.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
RESUELVE UD.	3	10	0.14
RES. C/PERS. AF.	12	42	0.57
RES. C/SUPERIOR	3	10	0.14
RES. C/SUP. Y AF.	11	38	0.52
TOTAL	29	100%	1.37

Pregunta N° 8.- En caso de necesitar la opinión o aprobación de un superior, ¿recurre al Gerente del Departamento?.

Objetivo.- Determinar si la comunicación ascendente sigue el nivel jerárquico.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	18	82	-
NO	4	18	-
TOTAL	22	100%	-

Pregunta N° 9.- En caso de ser negativa la respuesta anterior, ¿a quien recurre?.

Objetivo.- Determinar que línea sigue la comunicación cuando no es la del nivel jerárquico.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
GTE. OTRO DEPTO.	1	9	0.05
DIR. DEL DEPTO.	9	82	0.43
DIR. OTRO DEPTO.	1	9	0.05
OTROS	-	-	-
TOTAL	11	100%	0.53

CUESTIONARIO " D " .

Pregunta N° 1.- ¿Que objetivos tiene dentro del puesto que ocupa?.

Objetivo.- Determinar si cada persona que ocupa el puesto, coordina sus objetivos con el Departamento.

Esta pregunta no fue tabulada y únicamente se realizó un análisis de los objetivos de cada persona entrevistada, en relación con el Departamento al que pertenecen.

Pregunta N° 2.- ¿Que tipos de reportes efectúa?.

Objetivo.- Determinar a través de que se miden las actividades que efectúa.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
LLAMADAS TELEFONICAS	1	12	0.20
VISITAS EFECTUADAS	5	63	1.00
OTROS	2	25	0.40
TOTAL	8	100%	1.60

Pregunta N° 3.- Los reportes que presenta son comentados.

Objetivo.- Determinar si son analizados adecuadamente los reportes presentados.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SIN DAR IMPORT.	-	-	-
RESOLVER DUDAS	3	43	0.60
NO SE COMENTA	4	57	0.80
TOTAL	7	100%	1.40

Pregunta N° 4.- ¿Cuenta con un plan de ventas preestablecido?

Objetivo.- Determinar si las fuentes de información para la realización de sus ventas es el adecuado.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	3	60	-
NO	2	40	-
TOTAL	5	100%	-

En caso afirmativo, ¿en que consiste?.

Nuevamente únicamente se analizaron las respuestas proporcionadas por los entrevistados.

Pregunta N° 5.- Explique la secuencia de pasos que sigue en el desarrollo de sus funciones.

Objetivo.- Determinar si la secuencia es la adecuada.

En esta pregunta únicamente se revisó la secuencia de pasos para comprobar que fuera la correcta y analizar si es la adecuada.

Pregunta N° 6.- ¿Tiene un territorio determinado para realizar sus ventas?.

Objetivo.- Determinar si existe una distribución de la zona metropolitana, para la realización de visitas.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	-	-	-
NO	5	100	-
TOTAL	5	100%	-

De ser afirmativa la respuesta, ¿como fue determinado y asignado?.

En caso negativo, ¿considera conveniente establecer territorios, y en su caso en que forma?.

En ambos casos no se tabularon las respuestas por tratarse de respuestas abiertas y únicamente se analizaron las mismas.

Pregunta N° 7.- Dentro de la Institución, ¿que otra actividad relacionada con su puesto le interesa?.

Objetivo.- Determinar si tienen el interés necesario en conocer otra actividad que les permita mejorar el desarrollo de sus funciones.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
EVAL. COMPR.	3	50	0.60
SIST. ARCHIVO	-	-	-
SIST. OBT. INF.	1	17	0.20
OTROS	2	33	0.40
TOTAL	6	100%	1.20

Pregunta N° 8.- ¿De que información técnica dispone en relación a las compañías que visita?.

Objetivo.- Saber si la información que le es proporcionada es la idónea.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
GIRO DE LA EMP.	4	50	0.50
VENTAS ANUALES	1	12	0.12
% VENTAS CRED.	1	12	0.12
% VENTAS GOB.	1	13	0.13
PAIS AL QUE EXP.	1	13	0.13
OTROS	-	-	-
TOTAL	8	100%	1.00

Pregunta N° 9.- ¿Que información técnica considera conveniente - le sea proporcionada, además de la que se le dá?

Objetivo.- Que tipo de información técnica sería conveniente proporcionarles.

Las respuestas de esta pregunta no fueron tabuladas por la naturaleza de la misma, únicamente se revisó y analizó cada una de ellas.

Pregunta N° 10.- En caso de necesitar la opinión de un superior, recurre a:

Objetivo.- Determinar si la comunicación sigue la línea del nivel jerárquico correspondiente al Departamento.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
GTE. DEPARTAMENTO	4	40	0.80
SUBDIR. DEPTO.	3	30	0.60
DIRECTOR DEPTO.	3	30	0.60
OTROS	-	-	-
TOTAL	10	100%	2.00

Pregunta N° 11.- ¿Es este su Jefe inmediato superior?.

Objetivo.- Determinar si la comunicación sigue la línea del nivel jerárquico correspondiente al Departamento.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	5	71	1.00
NO	2	29	0.40
TOTAL	7	100%	1.40

CUESTIONARIO " E ".

Pregunta N° 1.- ¿Que objetivos tiene dentro del puesto que ocupa?

Objetivo.- Determinar si cada persona que ocupa el puesto, coordina sus objetivos con el Departamento.

Esta pregunta no fue tabulada y únicamente se realizó análisis de los objetivos de cada persona entrevistada, en relación con el Departamento al que pertenecen.

Pregunta N° 2.- ¿Que tipo de reportes efectúa?

Objetivo.- Determinar a través de que se miden las actividades que efectúa.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
LLAMADAS TELEF.	-	-	-
VISITAS EFECTUADAS	3	75	1.00
OTROS	1	25	0.33
TOTAL	4	100%	1.33

Pregunta N° 3.- Los reportes que presenta son comentados.

Objetivo.- Determinar si son analizados adecuadamente los reportes presentados.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SIN DAR IMPORT.	-	-	-
SE RESUEL. DUDAS	3	100	1.00
NO SE COMENTAN	-	-	-
TOTAL	3	100	1.00

Pregunta N° 4.- Explique la secuencia de pasos que sigue en el desarrollo de sus funciones.

Objetivo.- Determinar si la secuencia es la adecuada.

En esta pregunta únicamente se revisó la secuencia de pasos para comprobar que fuera la correcta y analizar si es la adecuada.

Pregunta N° 5.- ¿Tiene un territorio determinado en cuanto a la localización de las empresas que maneja?.

Objetivo.- Determinar si existe una distribución de la zona metropolitana para la realización de visitas.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	3	100	-
NO	-	-	-
TOTAL	3	100	-

De ser afirmativa la respuesta, ¿como fue determinado y asignado?.

En caso de ser negativa, ¿considera conveniente establecer territorios, y en su caso en que forma?.

En ambos casos no se tabularon las respuestas por tratarse de -- respuestas abiertas y únicamente se analizaron las mismas.

Pregunta N° 6.- Dentro de la Institución, ¿que otra actividad re lacionada con su puesto le interesa?.

Objetivo.- Determinar si tiene el interés necesario en conocer -- otras actividades que le permitan mejor el desarrollo de sus funciones.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
EVAL. COMPRADORES	3	42	1.00
SIST. ARCHIVO	2	29	0.67
SIST. OBT. INF.	2	29	0.67
OTROS	-	-	-
TOTAL	7	100%	2.34

Pregunta N° 7.- ¿De que información técnica dispone en relación- a las compañías que maneja?.

Objetivo.- Saber si la información proporcionada es la idónea.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
GIRO EMPRESA	3	20	1.00
VENTAS ANUALES	3	20	1.00
VENTAS A CREDITO %	2	13	0.67
VENTAS A GOBIERNO %	2	13	0.67
PAIS AL QUE EXPORTA	3	20	1.00
OTROS	2	14	0.67
TOTAL	15	100%	5.01

Pregunta N° 8.- ¿Que información técnica considera conveniente -
le sea proporcionada, además de la que se le da?

Objetivo.- Que tipo de información técnica sería conveniente pro-
porcionarle.

Las respuestas de esta pregunta no fueron tabuladas por la natu-
raleza de la misma, únicamente se revisó y analizó cada una de -
ellas.

Pregunta N° 9.- En caso de necesitar la opinión de un superior,-
recurre al.

Objetivo.- Determinar si la comunicación sigue la línea del ni-
vel jerárquico correspondiente al Departamento.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
GTE. DEL DEPTO.	2	33	0.67
SUBDIR. DEL DEPTO.	2	33	0.67
DIR. DEL DEPTO.	1	17	0.33
OTROS	1	17	0.33
TOTAL	6	100%	2.00

Pregunta N° 10.- ¿Es este su Jefe inmediato superior?.

Objetivo.- Determinar si la comunicación sigue la línea del nivel jerárquico correspondiente al Departamento.

CONCEPTO	IND. REPET.	% IND. REPET.	IND. CUEST.
SI	3	100	-
NO	-	-	-
TOTAL	3	100%	-

B I B L I O G R A F I A .

LEONARD, WILLIAM P.
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
EDITORIAL DIANA.
MEXICO, D. F., 1979.

FERNANDEZ ARENAS, JOSE ANTONIO.
LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.
EDITORIAL DIANA.
MEXICO, D. F., 1981.

KOTLER, PHILIP.
DIRECCION DE MERCADOTECNIA.
EDITORIAL DIANA.
MEXICO, D. F., 1977.

ALLEN FRANCIS, T.
PRINCIPIOS GENERALES DE SEGUROS
EDITORIAL GRAFICA PANAMERICANA, S. DE R. L.
MEXICO, D. F., 1955.

MEDELLIN HERBERT, MIGUEL ANGEL.
TESIS: EL SEGURO DE CREDITO A LAS EXPORTA--
CIONES. RIESGOS COMERCIALES.
SAN LUIS POTOSI, S. L. P., 1978.

CONADO POR D.G.B. - B.C.

GALEANA HERNANDEZ, ARTURO.

TESIS: EL SEGURO DE CREDITO DE EXPORTA--
CION EN MEXICO.

EDITORIAL TESIS RESENDIZ.

MEXICO, D. F., 1979.

ZURUTUZA ECHEGUREN, JOSE MANUEL.

TESIS: EL SEGURO DE CREDITO COMO APOYO -
PARA INCREMENTAR LAS FUENTES DE -
FINANCIAMIENTO.

EDITORIAL TALLERES GRAFICOS GUADARRAMA --
EDITORES.

MEXICO, D. F., 1979.

OROPEZA RUIZ, VICTOR.

TESIS: EL ADECUADO ANALISIS CREDITICIO -
EN UNA EMPRESA DE SEGUROS DE CRE-
DITO, PROMOTOR DE BAJA SINIESTRA-
LIDAD.

EDITORIAL QUETZALCOATL.

MEXICO, D. F., 1980.

CASTRO CASTAÑEDA, FELICIANO.

TESIS: EL SEGURO DE CREDITO COMO APOYO -
A LA EXPORTACION.

MEXICO, D. F., 1982.

CONADO POR D.G.B. - B.C.

HUESCA HERNANDEZ, BERNARDO ANDRES.
TESIS: AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADA
EN EL AREA DE CREDITO DE UNA COM-
PAÑIA DE SEGUROS DE CREDITO.
EDITORIAL IMPRESOS MAYAND, S. A.
MEXICO, D. F., 1982.

COMPANIA MEXICANA DE SEGUROS DE CREDITO, S. A.
CARPETA SEMINARIO DE CREDITO INTERNO.
MEXICO, D. F., 1979.

COMPANIA MEXICANA DE SEGUROS DE CREDITO, S. A.
CARPETA SEMINARIO DE ESTUDIOS DE CREDITO.
MEXICO, D. F., 1980.

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y ---
ORGANIZACIONES AUXILIARES.
EDITORIAL PORRUA HERMANOS.
MEXICO, D. F., 1980.