

19  
2eg



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN

## PLANEACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL AREA DE REASEGURO FACULTATIVO DE DAÑOS DE UNA EMPRESA ASEGURADORA.

TITULACIÓN MEDIANTE LA OPCIÓN DE SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

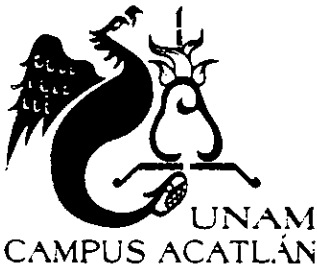
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**A C T U A R I O**

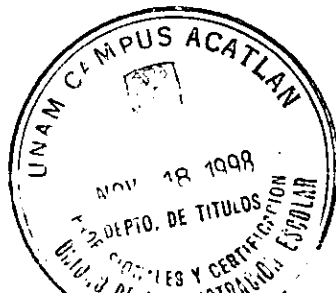
**P R E S E N T A :**

**ELISA SÁNCHEZ ARRIAGA**

ASESOR DE TESIS ACT. HUGO REYES MARTINEZ



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



26815



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# CONTENIDO

---

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>I</b>
<b>CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL SEGURO Y REASEGURO.</b>	
1.1. Sistema asegurador mexicano.....	2
1.2. Mercados de reaseguro nacionales e internacionales.....	6
1.3. Disposiciones legales y fiscales del reaseguro.....	10
1.4. Generalidades del reaseguro.....	18
Conclusiones.....	25
<b>CAPITULO 2. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL REASEGURO FACULTATIVO. (IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS ACTUALES)</b>	
2.1. La Empresa aseguradora.....	28
2.2. Análisis de la situación actual del reaseguro facultativo.....	31
2.3. Recursos del área de reaseguro facultativo.....	46
2.4. Identificación de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.....	49
2.5. Identificación de las variables relevantes del sistema.....	50
Conclusiones.....	56
<b>CAPITULO 3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.</b>	
3.1. Identificación de alternativas para solucionar la problemática actual del área de reaseguro facultativo.....	59
3.2. Análisis de las alternativas.....	62
3.3. Selección de alternativas.....	70
3.4. Implantación de las alternativas seleccionadas.....	74
3.5. Evaluación y control de las alternativas propuestas.....	82
3.6. Extensión de la solución propuesta a otras empresas.....	85
Conclusiones.....	88
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>90</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>100</b>

## **OBJETIVO:**

Optimizar los procedimientos operativos y de control administrativo en el área de reaseguro facultativo de daños, a través de la propuesta de un sistema de cómputo y de políticas y procedimientos, los cuales permitan el incremento en la productividad del área y que proporcionen a la vez, la información necesaria para la toma de decisiones.

# INTRODUCCIÓN.

---

En la actualidad, ante una economía globalizada, la competitividad se convierte en un factor determinante para la sobrevivencia o desaparición de una empresa. En el caso del sector asegurador mexicano, se han presentado cambios relevantes desde principios de esta década, los cuales han preparado el terreno para enfrentar un mercado asegurador, acostumbrado al proteccionismo y la regulación legal, a la competencia abierta donde no sólo se compite en precio, sino en calidad de servicio y, donde la productividad se vuelve imperativa.

Actualmente, la empresa donde se labora, a pesar de estar constantemente trabajando por innovar en el mercado asegurador, ha dejado a un lado un área fundamental para la operación de la misma, por lo cual, el área de reaseguro facultativo enfrenta un rezago tecnológico importante, donde principalmente se detecta la carencia de procedimientos y políticas uniformes, aunado a la falta de controles y ejecución de procesos manuales, lo que repercute en la productividad de la empresa y la calidad de servicio ofrecido a los clientes internos, y por lo tanto, en el servicio a los clientes externos, quienes son la razón de ser de una empresa de servicio.

En virtud de lo anterior, el presente trabajo tiene como finalidad, optimizar los procedimientos operativos y de control administrativo en el área de reaseguro facultativo de daños, a través de la propuesta de un sistema de cómputo y de políticas y procedimientos, los cuales permitan el incremento de la productividad del área y que proporcionen a la vez, la información necesaria para la toma de decisiones.

Para lograr el objetivo planteado, se utilizarán como base los pasos de la planeación estratégica: 1) identificar la misión y objetivos actuales de la organización, 2) analizar el entorno, 3) analizar los recursos de la organización, 4) identificar las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, 5) formular estrategias / alternativas de solución, 6)

poner las estrategias / alternativas en práctica y 7) evaluar los resultados. Estos pasos serán desarrollados a lo largo de la investigación, pero adecuándolos a la operación del área de reaseguro facultativo, con el objeto de establecer el diagnóstico y la detección de las mejores alternativas para la solución de los problemas actuales de un área vital para la operación del seguro de daños de toda empresa de seguros en México. De tal forma, el contenido de la presente investigación se divide en tres capítulos:

En el primero, se describe la situación actual del entorno del reaseguro facultativo, mediante la introducción de los aspectos históricos del mercado asegurador mexicano, desde sus primeras manifestaciones en la Era moderna, hasta los últimos cambios presentados ante la globalización. Asimismo, se muestra una breve presentación de los mercados de reaseguro a nivel mundial, así como los ciclos de mercado que enfrentan. Por otro lado, se identifican los principales aspectos legales que tanto las empresas, aseguradoras, como los corredores de reaseguro y las reaseguradoras deben cumplir para operar el reaseguro en México. Para terminar, se tocan aspectos relevantes del reaseguro, como son su definición y las modalidades del reaseguro que existen, haciendo énfasis en el reaseguro facultativo. Lo anterior con el propósito de comprender los aspectos del entorno que afectan la operación del reaseguro facultativo y la importancia que este tiene para toda empresa aseguradora.

En el segundo capítulo se realiza el análisis de la situación actual que enfrenta el área de reaseguro facultativo, mediante la identificación de los procesos que intervienen en ella, como parte de una empresa aseguradora, para llegar a la identificación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como de las variables relevantes del sistema. Lo anterior, con el objeto de sentar las bases para proponer alternativas de solución.

Por último, en el tercer capítulo se proponen, analizan y se seleccionan las mejores alternativas de solución al problema planteado. Asimismo, se establece como llevar a cabo la implantación y el control de las mismas.

Es importante resaltar que si bien este trabajo está enfocado a la operación de una empresa aseguradora mexicana en particular, puede servir de guía para aquellas empresas que enfrenten un problema similar.

Para concluir, se ofrece un glosario de términos técnicos al final del trabajo, con el objeto de permitir al lector una mejor comprensión del mismo.

*Vivir no es sólo existir  
sino existir y crear.*

*Saber sufrir y gozar  
y en vez de dormir, soñar.*

*Descansar es un poco morir.*

# CAPITULO 1.



# 1. ASPECTOS GENERALES DEL SEGURO Y REASEGURO.

---

## Objetivo.

Definir el entorno del reaseguro facultativo de una empresa aseguradora de daños en México, así como, los principales conceptos del reaseguro, incluyendo sus modalidades. Lo anterior con el objeto de comprender los aspectos que afectan la operación del reaseguro y la importancia que el reaseguro tiene para una empresa aseguradora.

---

## 1.1. Sistema asegurador mexicano

De acuerdo con diversos documentos editados por compañías aseguradoras mexicanas, se coincide en que los inicios del seguro en México, se remontan a los primeros años de la Colonia, cuando la regulación jurídica del seguro se daba a través de las Ordenanzas de Bilbao, mismas que rigieron hasta 1884, fecha en que se expidió el 2o. Código de Comercio.

“En la historia moderna de México, los antecedentes formales del seguro se remontan a 1870, cuando en el Código Civil se regula el contrato de seguro, y en 1892 se promulga la primera ley que rige a las compañías de seguros, mexicanas y extranjeras, existentes en aquellos años.”<sup>1</sup> Para 1910, se expide la ley relativa a la organización de las compañías de seguros de vida. Ambas leyes, regulan la intervención del Estado en el control de las compañías de seguros para proteger al asegurado y al patrimonio nacional y normalizar su

---

<sup>1</sup> CANO, Araceli. “Seguros y fianzas. Productos todavía desaprovechados.” Revista mundo ejecutivo. Volumen XXXII, núm. 226 (febrero 1998), pág. 100

funcionamiento. Asimismo, fijan las reglas de constitución de reservas matemáticas de primas, al igual que las relativas al reaseguro.

En 1926, se publica la Ley General de Sociedades de Seguros, la cual amplía el campo de las instituciones de seguros a más de un tipo de seguro. Posteriormente, en 1935, el gobierno de México declara el reconocimiento oficial del seguro mediante dos leyes, las cuales representan el progreso de las instituciones de seguro en nuestro país, la Ley General de Instituciones de Seguros y la Ley sobre el Contrato del Seguro. "En la primera se reglamenta la operación de las compañías extranjeras, lo que promueve su conversión y el surgimiento de aseguradoras mexicanas."<sup>2</sup>

Para 1990, luego de varias reformas y adecuaciones a las legislaciones, se inicia la etapa de desregulación del sector, lo que permite a las aseguradoras pertenecer a grupos financieros, y abre la puerta a la inversión extranjera en las compañías mexicanas, prohibidas desde 1965.

En aspectos de carácter técnico, la desregulación contempla la libre tarificación registrada por compañía, en sustitución de la tarificación uniforme sujeta al requisito de autorización previa.

Ante la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, en 1993 se reglamenta la autorización para el establecimiento de filiales de compañías extranjeras para realizar operaciones de seguros en territorio mexicano. "A partir de ese momento el sector asegurador mexicano se convierte en un campo atractivo para la inversión extranjera directa"<sup>3</sup>.

La desregulación y la apertura a la entrada de capitales extranjeros han originado que el

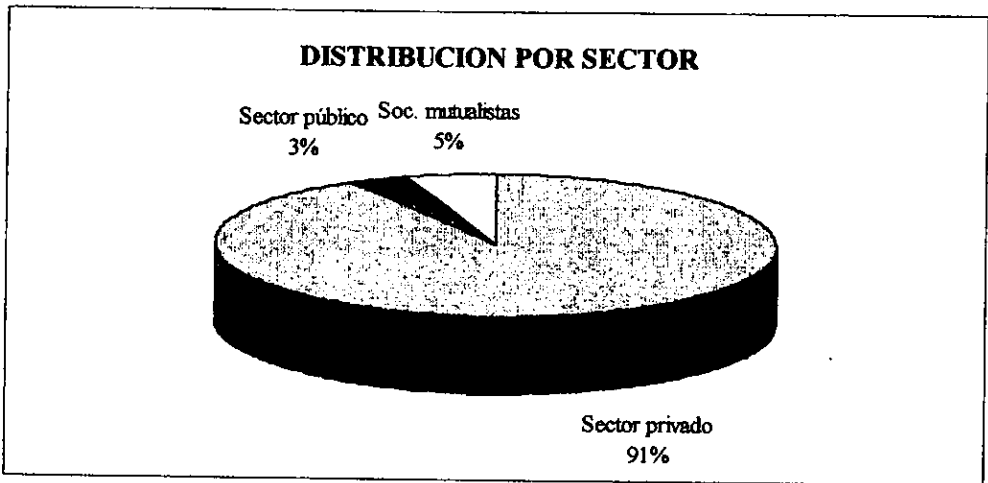
---

<sup>2</sup> *Íbidem*, pág. 101

<sup>3</sup> "Actualidad en Seguros y Fianzas". Boletín de información de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. (México, D.F.: diciembre 1996), pág. 34

sector asegurador se enfrente a un mercado que ofrece costos y servicios diversos, con un nivel de competencia mayor. Esto ha ocasionado que se modifique la estructura del mercado a través de la creación, fusión, adquisición y alianzas de empresas.

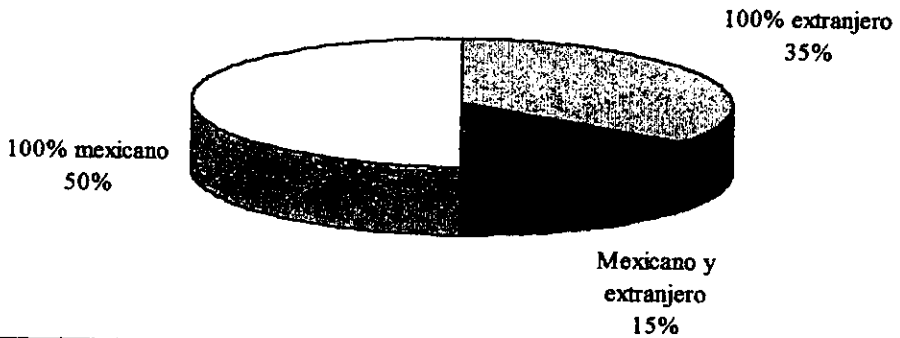
Al 28 de noviembre de 1997, operan en el mercado asegurador mexicano 58 instituciones de seguros, y 2 reaseguradoras autorizadas. De las 58 instituciones de seguros, 53 pertenecen al sector privado, 2 al sector público y 3 están constituidas como sociedades mutualistas de seguros.



Gráfica 1. Distribución por sector de las empresas aseguradoras establecidas en México.

De estas 60 empresas, 21 son filiales de empresas extranjeras, 9 tienen capital minoritario de compañías de otros países y 30 tienen capital 100% mexicano.

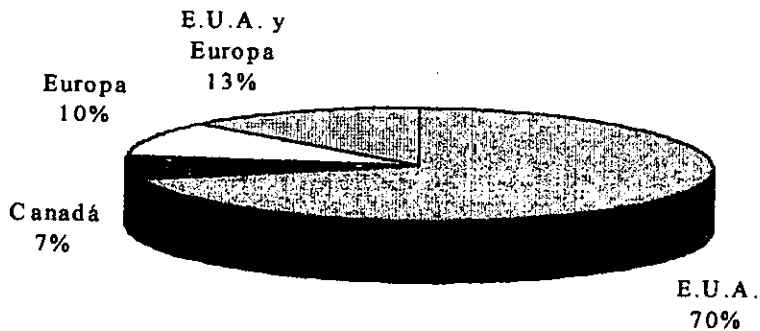
## PROCEDENCIA DEL CAPITAL



Gráfica 2. Distribución por procedencia del capital de las empresas aseguradoras establecidas en México.

De las 30 instituciones que cuentan con capital de procedencia extranjera, 21 han recibido capital de compañías estadounidenses, 2 del Canadá, 3 de países del bloque europeo y 4 de Estados Unidos y Europa en conjunto.

## PAIS DE PROCEDENCIA DE LOS CAPITALES EXTRANJEROS



Gráfica 3. Distribución de las compañías aseguradoras de acuerdo a la procedencia de su capital.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Información para las gráficas 1, 2 y 3 se recopiló de diferentes publicaciones de la C.N.S.F..

## **1.2. Mercados de reaseguro nacionales e internacionales.**

“La operación de reaseguro pone en contacto a dos agentes económicos, dos partes contratantes. Una de las partes es la que necesita el reaseguro: solicita reaseguro. La otra está capacitada para responder a dicha necesidad: ofrece reaseguro. En el mercado, tomado aquí en su acepción conceptual, es donde dicha demanda y dicha oferta van a encontrarse. Y, si de la teoría pasamos a la práctica, observamos que existen lugares geográficos donde se realizan operaciones de reaseguro y que constituyen de forma más o menos perfecta y en mayor o menor medida unos mercados de reaseguro.”<sup>5</sup>

### **1.2.1. Principales mercados de reaseguro para México.**

Al ser el reaseguro una transacción a nivel internacional, las empresas mexicanas demandan capacidad, tanto de las reaseguradoras mexicanas, como de las extranjeras.

En el mercado nacional en la actualidad, existen tres reaseguradoras profesionales: Reaseguradora Patria. S.A., Reaseguros Alianza, S.A. y Reaseguradora del Istmo. La primera fue fundada en 1953. La segunda, fue constituida en 1940 con la asociación de nueve compañías de seguros, cuyo nombre original es Sociedad Anónima de reaseguros Alianza, la cual operaba sólo en el ramo de incendio. Para 1957, esta última cambia su nombre a reaseguros Alianza, S.A. extendiendo sus operaciones a todos los ramos de daños. Finalmente, Reaseguradora del Istmo, empresa establecida como reaseguradora mexicana en 1997.

Adicionalmente, en México se han establecido oficinas de representación de reaseguradores extranjeros, los cuales cuentan con la libertad de suscribir riesgos sin consultar a su casa matriz. Lo anterior ha permitido contar con una respuesta inmediata de acuerdo a las exigencias del dinamismo de las operaciones de seguros. Algunas de estas empresas son la

Munich Re, Suiza de reasegueros, Hannover Re, Mapfre Re, etc.

No obstante la capacidad disponible en el mercado local, para negocios de cierta magnitud, giros específicos o coberturas especiales, dicha capacidad no es suficiente, por lo cual, se recurre al extranjero. Los principales mercados son el de Londres, Europa continental y Estados Unidos.

- Mercado Londinense. Mercado tradicional por su profesionalismo y larga experiencia en la aceptación de negocios. Este mercado está formado principalmente por:
  - a) Compañías Británicas.
  - b) Sindicatos de Lloyd's.
  - c) Compañías extranjeras registradas en Londres.
  - d) Algunos pooles de suscripción..
  - e) Corredurías de reaseguro.
  - f) Clubes de PandI.<sup>6</sup>
  
- Mercado Norteamericano. Este mercado es muy importante, sin embargo, lo podemos considerar como en transición, ya que la mayoría de las compañías no son constantes en el seguimiento de los negocios, esto es, cuando aceptan negocio y éste no tiene el rendimiento esperado o por causa de eventos fortuitos les reporta pérdida, de inmediato se retiran. Existen excepciones a este comportamiento, como son las Empresas Allstate, American Re, General Re, Cigna y Prudential, entre otras.

Actualmente, Miami se ha convertido en un punto estratégico para el desarrollo del reaseguro para América Latina, donde, en los últimos dos años, ha habido un crecimiento importante en el número de oficinas de representación de otros países. Tal relevancia ha tomado ese lugar, que incluso algunas empresas como Axa Re y Scor, que hacía varios años que contaba con oficinas en México, el año pasado se mudaron a

---

<sup>6</sup> HAGOPIAN, Mikaël; LAPARRA, Michel. Aspectos teóricos y prácticos del reaseguro. Madrid, Mapfre, 1996, pág. 185.

Florida.

- Europa Continental, al igual que el mercado londinense, se distinguen por su profesionalismo y continuidad en los negocios. Están formados principalmente por compañías ubicadas en Alemania, Francia, Suiza, Países Escandinavos e Italia.

La colocación de reaseguro se puede hacer de manera directa o a través de un corredor de reaseguro. Las colocaciones directas se pueden hacer principalmente en los mercados locales, con reaseguradores en Miami y algunos franceses. Los mercados londinenses, europeos y algunos americanos sólo otorgan soporte a través de un intermediario de reaseguro; incluso, los mercados londinenses sólo pueden ser accesados por intermediarios británicos.

### **1.2.2. Ciclos del mercado de reaseguro.**

#### **Mercado de reaseguro duro.**

Corresponde a los períodos del mercado donde no hay suficientes capacidades a nivel mundial para satisfacer la demanda de seguros. Como consecuencia de ello los precios se incrementan de manera considerable, sobre todo para los riesgos con requerimientos de reaseguro facultativo.

En un mercado duro, la necesidad de contar con personal altamente capacitado, que conozca los aspectos técnicos de seguros, las políticas de la empresa, que tenga un criterio amplio y habilidades de negociación, entre otros aspectos, es sumamente importante, en virtud de que los reaseguradores se vuelven extremadamente selectivos con los riesgos que suscriben y se requiere tener la suficiente habilidad para lograr su participación en un riesgo específico.

---

<sup>6</sup> Véase "Protección e indemnización" en el Glosario.

Otra característica del mercado duro es que normalmente las cotizaciones en los contratos automáticos son más baratas que las facultativas, lo que disminuye el flujo de negocios atendidos por esta área. Sin embargo, el tiempo invertido para obtener los términos deseados por el cliente son mayores, ya que los reaseguradores se muestran muy renuentes a otorgar cualquier cobertura.

### **Mercado de reaseguro blando.**

En un mercado blando hay suficientes capacidades a nivel internacional ávidas de negocio, lo cual presiona los precios a la baja. En estos períodos las tarifas técnicamente calculadas se vuelven obsoletas y caras en comparación con los costos que se pueden obtener por la vía facultativa.

En este tipo de mercado, la obtención del reaseguro facultativo es relativamente sencilla, ya que no se necesita tener grandes aptitudes para interesar a los reaseguradores a participar en un negocio dado. No obstante, se debe contar con un buen criterio para no comprometer la estabilidad de la empresa, con la aceptación de riesgos o coberturas no admisibles. Lo anterior se debe a que es muy común perder de vista que aún cuando los reaseguradores estén dispuestos a otorgar soporte, la decisión final, la debe tomar la aseguradora, en lo que respecta a su retención y las capacidades contractuales.

Como ya se mencionó anteriormente, en un mercado blando es más barato buscar soporte facultativo, lo que conlleva a un incremento considerable del trabajo en el área de reaseguro. Esto finalmente repercute en la calidad de la atención, ya que se tienen que desviar los recursos para buscar soporte para una cuenta que no requiere facultativo, en lugar de centrar sus esfuerzos en aquellas cuentas que de verdad requieren ser colocadas en reaseguro. Asimismo, esto trae como consecuencia un incremento en el trabajo operativo y de administración, debido a que todas y cada una de las cuentas concretadas, requieren atención personalizada.



Por otro lado, es importante mencionar que con un mercado blando muchas veces se tienen que sacrificar los márgenes de la empresa, para poder captar el negocio, haciéndose "necesario" ofrecer una reducción en el precio con respecto al año anterior.

Obviamente, esta situación repercute de manera adversa, al cumplimiento de los objetivos de las empresas que principalmente consisten en el crecimiento y la rentabilidad.

### **1.3. Disposiciones legales y fiscales del reaseguro.**

La operación de seguros en México se suscribe a la disposiciones de dos leyes principales: La Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y la Ley sobre el Contrato de Seguro.

En la Ley sobre el contrato del seguro, se establecen los aspectos legales a los cuales se debe apegar todo contrato de seguro emitido por cualquier Institución o sociedad mutualista de seguros.

Por su parte, en la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros se designa a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de su dependencia: la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, como el organismo competente para la interpretación y aplicación de dicha ley. Asimismo, se establecen las disposiciones a las que deben sujetarse, en su operación, las entidades participantes en la operación del seguro: las aseguradoras, reaseguradoras, los agentes de seguro y los corredores de reaseguro. Considera también, los aspectos contables, fiscales y de inspección y vigilancia. Por último, es esta ley, junto con las circulares emitidas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas<sup>7</sup>, las que contemplan las disposiciones legales relativas a la operación del reaseguro como enseguida se desglosan.

---

<sup>7</sup> Las circulares emitidas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, se fundamentan en lo dispuesto en los artículos de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

## De la definición de reaseguro.

En el artículo 10 se define al reaseguro como “ el contrato en virtud del cual una empresa de seguros toma a su cargo total o parcialmente un riesgo ya cubierto por otra o el remanente de daños que exceda de la cantidad asegurada por el asegurador directo”.<sup>8</sup> En otras palabras, el reaseguro es una operación dónde la aseguradora directa<sup>9</sup> al suscribir un riesgo, asume un porcentaje del mismo de acuerdo a lo que su capacidad financiera le permite y, el porcentaje restante, lo asumen entidades aseguradoras o reaseguradoras, en un segundo nivel de suscripción llamado reaseguro, donde la oferente es la aseguradora directa; esta operación es formalizada a través de un contrato de reaseguro.

En la figura No. 1. se ejemplifica de manera gráfica lo que es el reaseguro, donde del 100% del riesgo, una cuarta parte lo asume la aseguradora y las otras tres cuartas partes restantes son asumidas por los reaseguradores X, Y y Z.

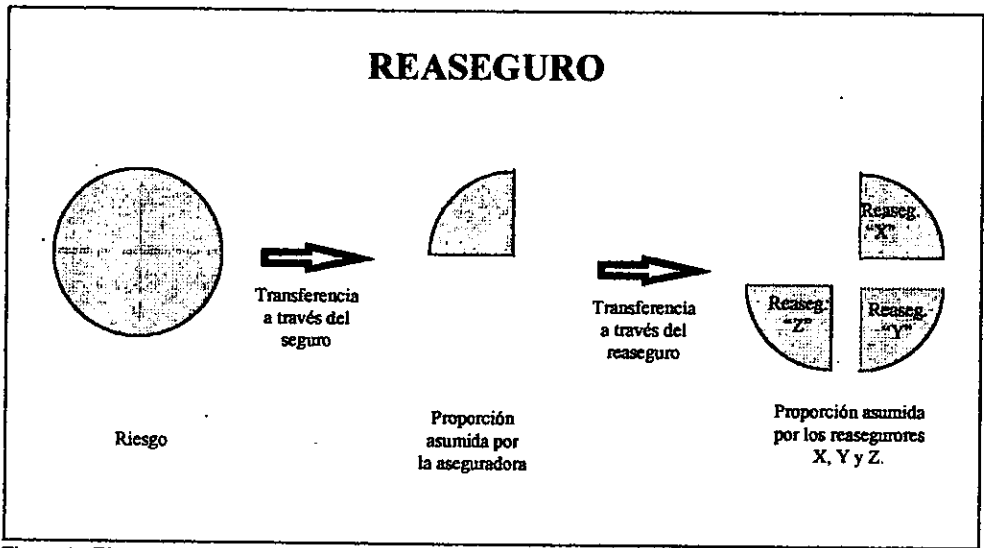


Figura 1. Ejemplo de distribución del riesgo entre una compañía aseguradora y los reaseguradores X, Y y Z.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (México), 1995. Art. 10, fracc. II. pág. 12

<sup>9</sup> La aseguradora directa es aquella que suscribe el riesgo.

<sup>10</sup> Fuente: creación propia.

El límite que absorbe la aseguradora está determinado en el artículo 37 de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, el cual indica "La Secretaría de Hacienda y Crédito Público determinará los porcentajes de las sumas de capital mínimo de garantía y reserva de previsión que sirvan de base (a las instituciones de seguros) para fijar, en cada operación o ramo, los límites de retención de las instituciones en un sólo riesgo."<sup>11</sup>

Asimismo, en el mismo artículo, se establece que "el excedente que tengan las instituciones sobre sus límites de retención en un sólo riesgo asegurado, podrán distribuirlos mediante la participación en coaseguro de otras instituciones autorizadas o bien cederlos a instituciones autorizadas o reaseguradoras extranjeras registradas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público."<sup>12</sup>

De lo indicado en la ley respecto a la retención, se puede concluir que las instituciones de seguros tienen limitaciones financieras que no les permiten suscribir libremente todos los riesgos y asumirlos sin restricción, lo cual podría restringir su desarrollo y servicio a sus clientes, sobre todo a aquellos de grandes dimensiones. Para subsanar este aspecto, la misma ley prevé que aquellos montos que no puedan ser absorbidos por la aseguradora, podrán ser asumidos por otras aseguradoras a través de la fórmula de coaseguro o podrán ser cedidos por la aseguradora a otras aseguradoras o reaseguradoras a través del reaseguro.

### **De las colocaciones de reaseguro facultativo.<sup>13</sup>**

Con base en lo dispuesto por la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas emite la circular S-9.3 con fecha 24 de noviembre de 1993, donde se establecen las siguientes disposiciones:

---

<sup>11</sup> Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (México), 1995. Art. 37, párrafo primero, pág. 79

<sup>12</sup> *Ibidem*, párrafo tercero, pág. 80

<sup>13</sup> El reaseguro facultativo es una de las dos modalidades del reaseguro, el cual será definido en la sección 1.4.2.2.

1. "Las instituciones y sociedades mutualistas de seguros, deberán abstenerse de asumir riesgos de cualquier especie, cuando no cuenten con la previa aceptación confirmada de una institución de reaseguro nacional o extranjera ni con los requisitos de reservas técnicas o capital mínimo de garantía necesarios para apoyar los riesgos aceptados.
2. Las instituciones o sociedades mutualistas de seguros deberán contar con la confirmación formal de la aceptación de sus riesgos cedidos, por parte de la institución tomadora. Dicha confirmación podrá presentarse en forma telefacsimilar y deberá tener como mínimo la información siguiente:
  - Número de oferta facultativa.
  - Fecha y número de aceptación del reasegurador.
  - Nombre de la institución cedente.
  - Nombre y dirección del asegurado.
  - Riesgos cubiertos.
  - Suma asegurada total o límite máximo de responsabilidad.
  - Moneda.
  - Vigencia de la póliza o endoso y del reaseguro.
  - Monto y porcentaje de participación del reasegurador.
  - Comisiones.
  - Reserva de primas.
  - Garantía de pago.
  - Nombre del reasegurador.
  - Nacionalidad, domicilio y teléfono del reasegurador.
  - Sello y firma del reasegurador."<sup>14</sup>

No obstante el no cumplimiento de las disposiciones de la circular S-9.3, expone a las aseguradoras a hacerse objeto de una sanción, por parte de las autoridades<sup>15</sup>, lo más

importante es que las aseguradoras mismas se exponen a tener que asumir cantidades de consideración (normalmente millones de dólares), para las cuales no tienen un respaldo financiero, si no se coloca con oportunidad el porcentaje de reaseguro facultativo requerido, con el consecuente desequilibrio en sus finanzas o en un caso extremo la quiebra de la empresa.

### **De los corredores de reaseguro.**

Los corredores de reaseguro son empresas constituidas para dar servicio de intermediación de reaseguro a las empresas aseguradoras, es decir, proporcionan ayuda a las empresas de seguros para hacer los contactos y colocaciones con los reaseguradores de todo el mundo.

En lo que respecta a la disposición legal, en el artículo 26 de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, se dispone que la compañías de seguros podrán utilizar los servicios de los corredores de reaseguro, ya sean domiciliados en México o en el extranjero, siempre y cuando, los primeros cuenten con la autorización de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y los segundos cuenten con registro ante la misma institución.

En cuanto a las colocaciones de negocios con reaseguro facultativo, al igual que las aseguradoras, los corredores deberán proporcionar a la aseguradora una confirmación de que se ha obtenido el soporte, antes del inicio de vigencia de la póliza en cuestión y proporcionar la documentación relativa en un plazo no mayor de 30 días a partir del inicio de la vigencia de la colocación, conforme a lo dispuesto enseguida:

1. "Los intermediarios de reaseguro deberán remitir a las instituciones de seguros la confirmación donde se haga constar que la colocación se efectuó al 100% e incluir la

---

<sup>14</sup> Circular S-9.3. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México, 24 de noviembre de 1993, pp 2.

<sup>15</sup> Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

relación de los reaseguradores y su porcentaje de participación, antes del inicio de vigencia de la póliza.

2. Dentro de los 30 días siguientes a la fecha de inicio de vigencia de la póliza, los intermediarios de reaseguro deberán entregar a las cedentes, las confirmaciones formales de aceptación por parte de los reaseguradores y la nota de cobertura de los negocios facultativos que hayan intermediado, documentación que deberá considerar los mismos términos y condiciones que se pactaron originalmente con cada institución.
3. Los intermediarios de reaseguro deberán proporcionar en el plazo y términos que determine la Comisión mediante solicitud expresa, las características de un negocio facultativo que le interese revisar, de acuerdo a lo siguiente:
  - Distribución de reaseguradores.
  - Nota de cobertura y confirmaciones formales.
  - Prima de reaseguro total y por reasegurador, fechas de pago de la cedente, fechas de pago del intermediario a los reaseguradores, montos y porcentajes de corretaje.”<sup>16</sup>

Esta circular es muy importante que sea del conocimiento de las empresas aseguradoras, en su departamento de reaseguro, debido a que con esto se busca verificar que la colocación facultativa está en orden y con el respaldo respectivo.

### **De las reaseguradoras extranjeras.**

Una empresa reaseguradora es aquella que suscribe negocio bajo la modalidad de reaseguro. En México, pueden tomar reaseguro sólo aquellas reaseguradoras del exterior, registradas ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y que “a juicio de esta

---

<sup>16</sup> Circular S-9.3.1. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México, 17 de diciembre de 1996, pp 2.

institucion. reúnan los requisitos de solvencia para efectuar las operaciones de reaseguro”<sup>17</sup>.

La autorización de las reaseguradoras extranjeras se rige por las Reglas para el registro general de reaseguradoras extranjeras para tomar reaseguro y reafianzamiento en nuestro país, las cuales fueron dadas a conocer por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, mediante la expedición de la circular S-9.5 de fecha 2 de agosto de 1996. En estas reglas se establece como requisito para la obtención de dicho registro que las entidades extranjeras, deberán “acreditar su solvencia mediante una evaluación vigente de una agencia calificadora de reconocido prestigio internacional<sup>18</sup> y reunir la calificación mínima que se les exija”.<sup>19</sup> Esta disposición, de acuerdo con las autoridades, busca “elevar la calidad del reaseguro cedido por el mercado mexicano y mejorar el servicio de reaseguro ofrecido a nuestro país por empresas extranjeras”.<sup>20</sup>

Esta disposición suena bien en principio, sin embargo, si se toma en consideración que la participación en primas generadas en México es poco significativa, en comparación con la producción mundial, existen reaseguradores que no les interesa obtener el registro en México y por tanto no pueden ser considerados en las cesiones, aún cuando financieramente sean más estables que otras compañías que si cuentan con el registro. Esto ocasiona retrasos en las colocaciones y más trabajo administrativo en la operación diaria del reaseguro.

### **De las oficinas de representación de reaseguradoras extranjeras.**

Las reaseguradoras extranjeras pueden operar desde su país de origen o bien pueden establecer una oficina de representación en México, para lo cual, en su artículo 28, la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros establece que la S.H.C.P. es la institución que podrá autorizar el establecimiento de oficinas de representación de

<sup>17</sup> Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (México), 1995. Art. 27, párrafo segundo, pág. 24

<sup>18</sup> Para mayor información acerca de las agencias calificadoras aceptables por la C.N.S.F., se puede consultar la Circular SF-11 emitida por dicha institución el 5 de agosto de 1996.

<sup>19</sup> Circular S-9.5. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México, fecha 2 de agosto de 1996, pág. 2

reaseguradoras extranjeras dentro de la República Mexicana y que dichas oficinas sólo podrán actuar a nombre o cuenta de sus representados.

El establecimiento de reaseguradoras extranjeras en México permite mayor agilidad en las operaciones de reaseguro, al contar con capacidades de reaseguro de primera mano y de manera directa, lo cual no ocurre con las reaseguradoras establecidas en el exterior, donde muchas veces tienen que ser accesadas por corredores de reaseguro, haciendo más lento el proceso de colocación.

### **De las Instituciones de reaseguro Mexicanas.**

La ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros establece, en sus artículos 76, 76A que las instituciones autorizadas para practicar exclusivamente el reaseguro, ajustarán sus operaciones a: I. Personas, II. Bienes, III. Responsabilidades y IV. Fianzas.

Como se mencionó en el apartado 1.2 de este capítulo, las únicas instituciones de reaseguro en México son Reaseguros Alianza, Reaseguradora Patria y Reaseguradora del Itsmo, sin embargo, algunas compañías de seguros toman también reaseguro, como son Seguros Cigna, S.A. y Gerling de México, S.A.

### **Disposiciones fiscales del reaseguro.**

En algunos países, el porcentaje de reaseguro que es cedido al extranjero, está sujeto a un impuesto especial, sin embargo, en México no existen disposiciones fiscales que afecten las operaciones de reaseguro, por lo que las empresas aseguradoras mexicanas tienen libertad de colocar el reaseguro tanto con las empresas locales como internacionales indistintamente.

---

<sup>20</sup> Ídem.



## **1.4. Generalidades del reaseguro.**

“La idea del reaseguro está vinculada con el mismo instinto humano que dio origen al seguro, el deseo de que la pérdida de un individuo fuese compartida entre muchos, y así como éste conduce a que un miembro del público se asegure con un asegurador directo, el asegurador, a su vez, se inclina a reasegurar parte de sus riesgos con un reasegurador”<sup>21</sup>. En otras palabras, la compañía de seguros, asegura aquellas exposiciones a pérdidas que no puede asumir por su propia cuenta, mediante una operación llamada reaseguro.

### **1.4.1. Funciones del reaseguro.**

#### **a) Incremento en la capacidad de suscripción de la compañía de seguros.**

El reaseguro propicia el desarrollo del sector asegurador al permitir la suscripción de riesgos por arriba de la capacidad financiera de la empresa. Por otro lado, este incremento en capacidad contribuye a que la aseguradora calcule con mayor precisión las tasas correspondientes a los diferentes tipos de riesgos, al contar con un tamaño de muestra que estadísticamente le permita la aplicación de la Ley de los grandes números.<sup>22</sup>

#### **b) Homogeneización de la cartera.**

La obtención de tasas lo más justas posibles, depende de la calidad de la información con la que se cuente, lo cual exige tener un número grande de unidades expuestas, las cuales deberán ser homogéneas entre sí. El reaseguro contribuye en gran medida a contar con un número grande de unidades y al reasegurar los excedentes, la compañía aseguradora mejora la homogeneidad de las exposiciones a pérdida que retiene.

---

<sup>21</sup> C.E. Golding. Leves y Práctica del reaseguro. México, Reaseguradora Patria, S.A., 1976. Pág. 12.

<sup>22</sup> La ley de los grandes números dice que “La exactitud con que las pérdidas pueden ser pronosticadas aumenta conforme se incrementa el número de unidades expuestas, suponiendo que todo lo demás permanece constante”.

### **c) Estabilización de la siniestralidad.**

“Una compañía de seguros, como cualquier otra empresa, debe tener un flujo de utilidades razonablemente constante para atraer y retener el capital de los inversionistas. Sin embargo, los siniestros fluctúan ampliamente debido a fuerzas demográficas, sociales, económicas, naturales o por azar.”<sup>23</sup> Por lo tanto, el reaseguro tiene por objeto suavizar esas fluctuaciones, ayudando a la aseguradora y al sector asegurador mexicano en general, a mantener equilibrados sus resultados netos a través de la diversificación en: a) el tiempo compensando los resultados de años alta siniestralidad con aquellos de baja siniestralidad; b) el espacio, a través de la dispersión geográfica de los riesgos y c) por diversificación, al suscribir diferentes ramos que compensen sus resultados entre sí.

### **d) Asesoría en la suscripción de riesgos e intercambio de tecnología.**

Los reaseguradores cuentan con una amplia experiencia en la cotización, suscripción y manejo de diferentes riesgos, ya que tienen contacto con un gran número de compañías de seguros a nivel mundial. Por lo tanto, se puede obtener la asesoría para la suscripción de riesgos poco conocidos o nuevos para el mercado mexicano, permitiendo la apertura de nuevas líneas de negocio de acuerdo a las necesidades cambiantes de nuestra sociedad.

## **1.4.2. Clasificación del reaseguro.**

“Se han desarrollado diferentes clases de reaseguro para cubrir las funciones mencionadas en el punto anterior, cada una de las cuales no cubre al 100% todos los propósitos con efectividad. Es más bien una combinación de ellas las que cubren las necesidades específicas de una compañía aseguradora.”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Reaseguro. México, Grupo Nacional Provincial, S.A., 1990, pág. 8

<sup>24</sup> Íbidem, pág. 11.

El reaseguro se divide dos modalidades: a) reaseguro automático y b) reaseguro facultativo. Cada una de ellas se puede dividir en dos clasificaciones: a) reaseguro proporcional y b) reaseguro no proporcional, donde la característica que diferencia cada una de éstas es la manera como se dividen las obligaciones de la compañía de seguros y los reaseguradores.

### 1.4.2.1. Reaseguro automático.

El reaseguro automático es un convenio entre la compañía de seguros y los reaseguradores, donde se acuerda por anticipado, ceder al contrato cierta clase de negocios, conforme a los términos y condiciones del mismo.

Esta modalidad de reaseguro surge como resultado de una necesidad de reducir los costos administrativos que representa la suscripción por riesgo, los cuales se han incrementado notablemente conforme ha aumentado la demanda del seguro, como resultado de la evolución de las sociedades y el surgimiento de nuevos riesgos que afectan tanto a los bienes, como a las personas mismas.

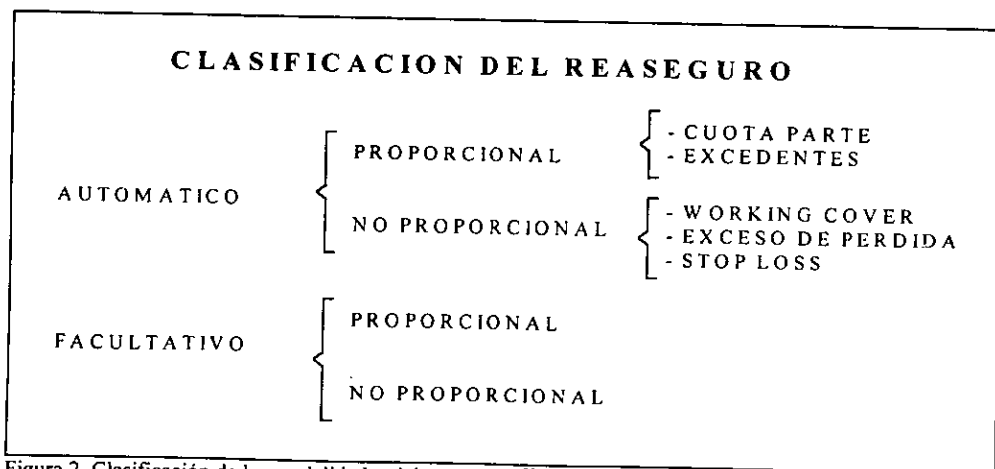


Figura 2. Clasificación de las modalidades del reaseguro.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Reaseguro. México, Reaseguradora Patria, 1996, sección C, pág. 2

## **Reaseguro automático proporcional y no proporcional.**

Como mencionamos con anterioridad, el contrato automático se puede acordar en bases proporcionales o no proporcionales. Los contratos proporcionales se convienen para incrementar la capacidad de suscripción de riesgos, mientras que los contratos no proporcionales son utilizados principalmente, para la cesión de siniestros, para la protección de eventos catastróficos y para limitar las pérdidas de la compañía de seguros por riesgo o por evento.<sup>26</sup>

### **1.4.2.2. Reaseguro facultativo.**

Como mencionado por C.L. Golding en su libro *Leyes y Prácticas del reaseguro*, el significado de la palabra “facultativo” significa “facilidad o poder para actuar de acuerdo con la libre elección”.<sup>27</sup> Esta definición nos permite comprender el concepto utilizado por diversos autores, quienes en esencia mencionan, que el reaseguro es un método mediante el cual las partes, aseguradora y reasegurador, tienen la libertad de proponer y aceptar o rechazar un negocio determinado.

Las características fundamentales del método del reaseguro facultativo son “su carácter optativo” y “su empleo para colocar riesgos individualmente”<sup>28</sup>. Por lo tanto, en esta modalidad de reaseguro ambas partes tienen la “facultad” de elegir. La compañía de seguros decide a que reaseguradores les ofrece el riesgo y éstos últimos evalúan su posible participación, a través de la suscripción individualizada, teniendo la libertad de aceptarlo o declinarlo. Asimismo, “ambas partes tienen la posibilidad de actuar según consideren adecuado para sus intereses, sin tener que ajustarse a ningún contrato previo”.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Para obtener mayor información acerca del tema, se puede consultar:

- *El Seguro de los ramos generales*. Quinta edición. Zurich, Suiza de reaseguros, 1988, pp. 263.

- CARTER, R.L. *El reaseguro*. Madrid, Mapfre, 1979, pp. 845.

<sup>27</sup> GOLDING, C.E. *Ob. cit.*, pág. 51

<sup>28</sup> CARTER, R.L. *El reaseguro*. Madrid, Mapfre, 1979, pág. 329

<sup>29</sup> REINARZ, Robert C. *La Gerencia de reaseguro*. Madrid, Mapfre, 1979, pág. 22.

Debido a que los costos administrativos de esta modalidad son mucho más caros que los de los contratos automáticos, su uso se ha restringido. Sin embargo, podemos identificar siguientes situaciones, donde el empleo de este método se vuelve esencial.

- En caso de que el monto de la suma asegurada del riesgo, excede la capacidad de los contratos automáticos.
- Cuando la compañía de seguros no desea exponer los resultados de los contratos automáticos, con riesgos de características peligrosas o con alta siniestralidad.
- Si el riesgo a asegurar se encuentra excluido de las capacidades automáticas.
- Cuando se desea aprovechar la experiencia y capacidad de los reaseguradores, en riesgos no comunes.
- Si no se cuenta con capacidades automáticas.

### **Reaseguro facultativo proporcional y no proporcional.**

El reaseguro facultativo puede contratarse bajo la modalidad de proporcional o no proporcional. El reaseguro proporcional es llamado así debido a que tanto la suma asegurada, la prima y los siniestros se distribuyen en la misma proporción. En la cobertura no proporcional el valor del bien se divide en “capas” y en cada uno de éstos los reaseguradores o la aseguradora asumen una participación proporcional. Para ejemplificar cada uno de estos casos, se propone el siguiente ejemplo:

Suma asegurada original:	\$ 20,000,000.00 M.N.
Cuota original:	1 ‰
Prima neta póliza:	\$ 200,000.00 M.N.
Prima neta reaseguro:	\$ 160,000.00 M.N.
Siniestro 1:	\$ 500,000.00 M.N.
Siniestro 2:	\$ 6,000,000.00 M.N.
Siniestro 3:	\$ 12,000,000.00 M.N.

### Esquema Proporcional:

	Participación	Suma asegurada	Prima	Siniestro 1	Siniestro 2	Siniestro 3
Retención	5 %	1,000,000	100,000	25,000	300,000	600,000
Contratos	45%	9,000,000	900,000	225,000	2,700,000	5,400,000
reasegurador A	15%	3,000,000	300,000	75,000	900,000	1,800,000
reasegurador B	20%	4,000,000	400,000	100,000	1,200,000	2,400,000
reasegurador C	15 %	3,000,000	300,000	75,000	900,000	1,800,000
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>20,000,000</b>	<b>200,000</b>	<b>500,000</b>	<b>6,000,000</b>	<b>12,000,000</b>

Figura 3. Distribución de un negocio con reaseguro proporcional.

### Esquema no proporcional:

Capa	Límite	Prima
Primaria	\$ 5,000,000 xso deducibles	\$ 113,920
Primera capa	\$ 5,000,000 xso \$ 5,000,000	\$ 18,400
Segunda capa	\$ 10,000,000 xso \$ 10,000,000	\$ 17,680
<b>Total:</b>	<b>\$ 20,000,000</b>	<b>\$ 160,000</b>

Figura 4. Estructura de una esquema de reaseguro no proporcional.

Capa	Límite	Siniestro 1	Siniestro 2	Siniestro 3	Total
Primaria	\$ 5,000,000	\$500,000	\$ 5,000,000	\$ 5,000,000	\$10,500,000
Primera	\$ 5,000,000		\$ 1,000,000	\$ 5,000,000	\$ 6,000,000
Segunda	\$10,000,000			\$ 2,000,000	\$ 2,000,000
<b>Total</b>	<b>\$20,000,000</b>	<b>\$ 500,000</b>	<b>\$ 6,000,000</b>	<b>\$12,000,000</b>	<b>\$18,500,000</b>

Figura 5. Distribución de siniestros de un esquema de reaseguro no proporcional.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Fuente: Las figuras 3, 4 y 5 con ejemplos del autor.

Hasta este momento, se ha presentado de manera general, los aspectos que constituyen el entorno del reaseguro facultativo, cuya problemática a nivel operacional, en una compañía aseguradora, se abordará en el siguiente capítulo.

## CONCLUSIONES

---

Como se menciona en el primer apartado, en la última década, el mercado asegurador se ha desregulado con objeto de preparar al sector para enfrentar adecuadamente la globalización y la competencia que la inversión extranjera genera con la firma del tratado de libre comercio.

De lo anterior, se concluyen los siguientes aspectos benéficos.

- Los asegurados, se han visto favorecidos con la reducción de precios, mayores opciones de aseguramiento y mejor servicio.
- Algunas aseguradoras pequeñas y medianas se han fortalecido con capitales frescos, aunado a que con el respaldo de reaseguro que sus casas matrices les ofrecen, incrementan su capacidad de suscripción, pudiendo acceder, en la actualidad, a nichos de mercado que con anterioridad sólo eran competidos por las cinco empresas más grandes del mercado.
- Se están abriendo nuevas opciones de productos que con el mercado regulado y con el proteccionismo que existía con anterioridad a la firma del T.L.C., no eran necesarios o conocidos.

En lo que respecta a los aspectos negativos de estos cambios, se concluye lo siguiente:

- Para algunas empresas pequeñas, la competencia ha propiciado que hayan tenido que fusionarse o generar alianzas con grupos financieros para poder sobrevivir.
- Las empresas líderes del mercado, han tenido que redoblar esfuerzos, innovando con productos y servicios, para aminorar los efectos de la dura competencia y mantener su posición y su participación del mercado.



En lo que se refiere al segundo apartado las compañías aseguradoras mexicanas dependen de la oferta y la demanda de las capacidades disponibles a nivel mundial. Técnicamente hablando, estas variaciones tienen un efecto adverso en la tarificación de los negocios de cierta magnitud, debido a que en cualquier caso, los costos se determinan más por las condiciones del mercado, que por la clase del riesgo. Ante los clientes, el efecto psicológico tampoco es benéfico, ya que en un mercado con exceso de oferta el precio puede ser muy bajo, pero muy alto si hay exceso de demanda, cuando la probabilidad de que sus bienes se vean afectados es la misma.

De acuerdo a la sección 1.3, es sumamente importante que las instituciones de seguros mexicanas cumplan con las regulaciones legales a fin de evitar sanciones no previstas en el presupuesto de la empresa.

Finalmente, de la última sección se concluye que el reaseguro tiene un efecto regulador en el mercado y de fomento del desarrollo de la economía con el incremento en la capacidad financiera de las empresas aseguradoras mexicanas.

*Estaba un día Diógenes, plantado en la esquina  
de una calle y riendo como loco.*

*- ¿ De qué te ríes?, le pregunto un transeúnte.*

*- ¿ Ves esa piedra que hay en medio de la calle?  
Desde que llegue aquí, esta mañana, diez  
personas han tropezado con ella y han maldecido,  
pero ninguna de ellas se ha tomado la molestia  
de retirarla para que otros no se tropiecen.*

## CAPITULO 2.

# 2. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL REASEGURO FACULTATIVO.

## (IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS ACTUALES).

---

### **Objetivo.**

Analizar los problemas que actualmente tiene el área de reaseguro facultativo para establecer el diagnóstico y las bases para proponer alternativas de solución.

---

“Una problemática es un sistema de amenazas y oportunidades interrelacionadas. La formulación de la problemática consiste en identificar las amenazas y oportunidades presentes y futuras y las interacciones que se derivan del comportamiento presente y reciente de la organización para la que se planifica y su ambiente”<sup>31</sup>

En las secciones anteriores se ha hecho una breve descripción de los aspectos de medio ambiente que afectan la operación del reaseguro. En esta sección se iniciará el análisis interno del área, como parte de una empresa aseguradora de daños, con el objeto de identificar los problemas actuales en el área de reaseguro facultativo daños.

### **2.1. La empresa aseguradora.**

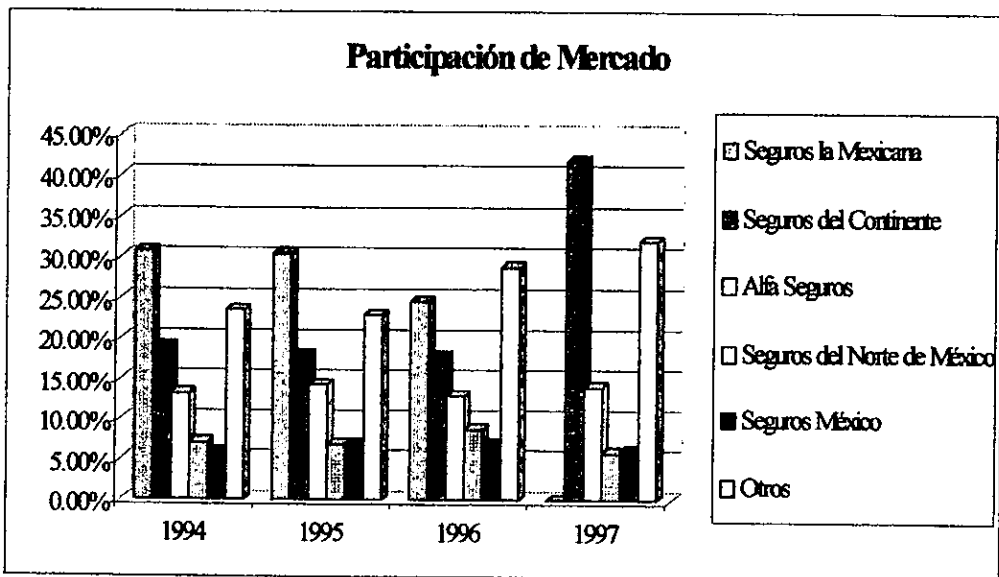
Alfa Seguros, S.A.<sup>32</sup>, es una empresa mexicana que cuenta con casi 100 años de

---

<sup>31</sup> ACKOFF, Russell. Guía para controlar el futuro de la empresa. México, Limusa, 1977, pág. 25

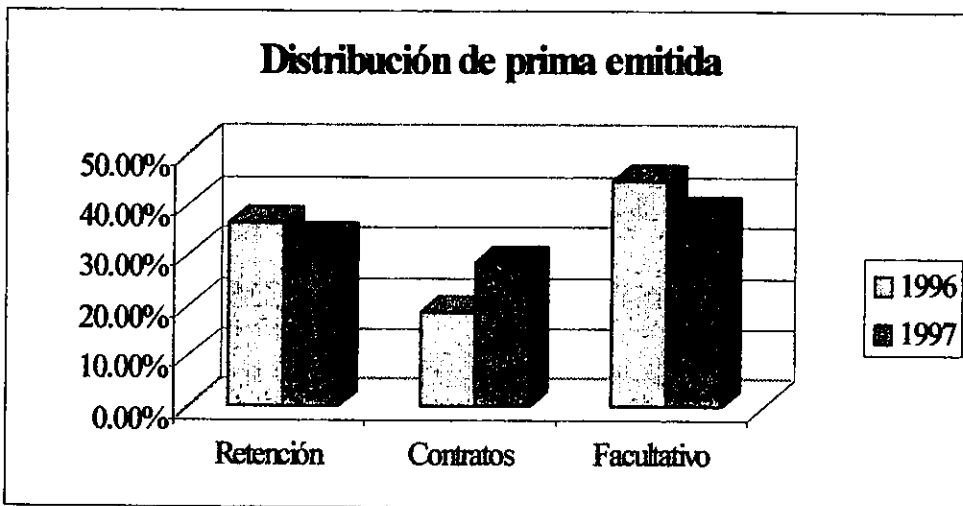
<sup>32</sup> Con la finalidad de proteger la identidad de las empresas mencionadas en la presente investigación, se han utilizado nombres ficticios.

experiencia, mismos que han contribuido a posicionarla como una de las empresas líderes en el mercado asegurador mexicano. Esto se puede observar en la gráfica No. 4, donde se muestran los porcentajes de participación de mercado, de las 5 empresas con mayores ventas en el período de 1994 a 1996.



Gráfica 4. Distribución de las participaciones de mercado de las principales empresas aseguradoras en México.<sup>33</sup>

Por otro lado, en lo que corresponde a la importancia que el reaseguro facultativo representa para Alfa Seguros, tanto en su modalidad de reaseguro automático como reaseguro facultativo, destaca mencionar que del análisis de la composición de la cartera en 1996 y 1997 (gráfica 5), se desprende que el reaseguro contribuyó a incrementar la captación en primas en un 285 %, con relación a las primas que se hubieran captado si la empresa sólo hubiera suscrito los negocios que su capacidad de retención permite.



Gráfica 5. Distribución de la prima emitida por Alfa Seguros, S.A.<sup>34</sup>

#### 2.1.1. Misión y valores.

La manera de actuar y de pensar que rige en esta empresa está definida por una filosofía organizacional; ésta se encuentra integrada por su Misión y Valores. La Misión, de acuerdo con Robbins<sup>35</sup> responde a la pregunta ¿en qué negocio estamos?. Para Alfa Seguros, S.A., la misión consiste en “satisfacer las necesidades de protección y previsión financiera de sus clientes, frente a los riesgos a los que están expuestos, así como satisfacer sus necesidades de servicio de salud”<sup>36</sup>. Para cumplir con sus expectativas, Alfa Seguros, S.A. define sus valores<sup>37</sup> como sigue:

<sup>33</sup> Información obtenida de las estadísticas AMIS a diciembre de 1994, 1995, 1996 y 1997.

<sup>34</sup> La información que sirvió de base para la construcción de esta gráfica, fue proporcionada por el área de reaseguro administrativo de la empresa en análisis.

<sup>35</sup> ROBBINS, Stephen. *Administración: Teoría y práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1987, pág. 140.

<sup>36</sup> Información proporcionada por la empresa en análisis.

<sup>37</sup> Un valor establece para una persona una norma, sobre la cual se basan las decisiones que se toman. Nota tomada del libro “Planeación estratégica” de George A. Steiner, CECSA, México, 1995, pág. 120.

- En el Valor Superior para los asegurados; buscando mantener una relación a largo plazo con sus clientes, dando valores agregados a sus productos, generando servicios que eleven su satisfacción y ofreciendo el más alto valor a las primas que son pagadas.
- En la Rentabilidad de los accionistas.
- En el desarrollo integral de sus colaboradores; siendo estos los empleados, agentes y proveedores.
- En el potencial de la industria aseguradora; impulsando la libre empresa, el uso intensivo de tecnología de punta en materia de sistemas y telecomunicaciones; contando con recursos humanos del más alto nivel profesional, tanto en empleados y funcionarios, como con la fuerza de ventas; innovando en el mercado y generando productos de vanguardia.

Todo dentro de un ámbito de ética y honestidad.<sup>38</sup>

## **2.2. Análisis de la situación actual del reaseguro facultativo.**

Como se mencionó en el primer capítulo, el reaseguro facultativo es la modalidad más antigua del reaseguro, el cual es un elemento indispensable en la operación de una empresa aseguradora cuando: a) la suma asegurada del riesgo excede las capacidades contractuales, b) no se desea exponer los resultados de los contratos, c) si el riesgo se excluye en los contratos, d) si se requiere asesoría de los reaseguradores o e) cuando no se cuenta con capacidades automáticas.

En función de lo indicado anteriormente y siguiendo los objetivos generales de la empresa, establecidos a través de su misión y sus valores, el área de reaseguro facultativo debe estar

---

<sup>38</sup> Esta definición de valores es un tanto incorrecta, ya que de lo expresado por la empresa, sólo la ética y honestidad con valores, el resto son objetivos de la empresa.

orientada al cumplimiento de los mismos. De acuerdo con la definición de Robbins, "Un objetivo es un resultado deseado para los individuos, grupos u organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos."<sup>39</sup>

En concordancia con lo anteriormente dicho, el área de reaseguro facultativo debe orientarse a:

- Satisfacer las necesidades de los clientes externos, brindando el mejor programa de reaseguro facultativo que el mercado pueda ofrecer.
- Satisfacer las necesidades de los clientes internos, a través del servicio recibido por el área facultativa.
- Contribuir al crecimiento y rentabilidad de la empresa, incrementando la productividad del área, a través de la correcta colocación y manejo de los negocios con requerimientos de reaseguro facultativo.

Para lograr todo esto, la presente investigación buscará optimizar los procesos administrativos.

### **2.2.1 Análisis de los procesos del área de reaseguro facultativo.**

Se distinguen dos procesos principales en los que se involucra el área de reaseguro facultativo: el proceso de producción y el proceso administrativo. La conjunción de estos dos procesos representa el principal problema que enfrenta el área, ya que si bien su resultado se mide en función de los negocios concretados con las mejores condiciones tanto para el cliente, como para la compañía, por otro lado, se tienen presiones para que las

---

<sup>39</sup> ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. Administración. 5a. ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1996, pág. 238

cuentas se encuentren perfectamente controladas, toda vez que son los negocios de mayor magnitud de responsabilidad de la compañía, donde cualquier error puede generar la desaparición de la misma.

### **2.2.1.1. Descripción del proceso de producción.**

Para entender cual es la problemática que afecta al área de reaseguro facultativo, se iniciará por hacer una representación rápida del proceso productivo en la empresa aseguradora. Este proceso principia con el acercamiento del Agente (s) al prospecto Asegurado (o viceversa), donde se establecen las necesidades de protección del cliente. El agente, a su vez, ofrece a la compañía (s) de su preferencia sus requerimientos con el objeto de buscar la mejor opción para el cliente. Una vez que la compañía recibe la solicitud, determina si con base en las condiciones del riesgo puede ofrecer una propuesta o si será necesario solicitar apoyo de compañías reaseguradoras. En el segundo caso, la aseguradora ofertará el negocio a diversos reaseguradores o corredores de reaseguro, que de acuerdo a sus políticas pueda contactar, con objeto de obtener la mejor propuesta posible del Mercado. Dicha propuesta es puesta a la consideración del cliente y en caso de ser aceptada se coloca en firme. La figura No. 6 esquematiza el proceso descrito anteriormente.

Como se observa en la descripción del proceso, en principio se requieren por lo menos cinco entidades para llevar a cabo la suscripción de un negocio, sin embargo, en cada entidad, el negocio tiene que ser visto por lo menos por una o más personas. De lo anterior se infiere que estamos hablando de un proceso prolongado, donde los recursos humanos y la tecnología pueden ser determinantes para la eficiencia del mismo.

Se procederá ahora a analizar el proceso interno dentro de la empresa aseguradora y específicamente dentro del área de reaseguro facultativo.



- La oficina de servicio, a través del personal de ventas, recibe las solicitudes de cotización o de soporte para una cuenta dada. Si de acuerdo a las políticas de aceptación de la empresa, dicho negocio puede ser aceptado o cotizado por la oficina, se presenta la alternativa al cliente y si éste la acepta, se envía a emitir la póliza, se entrega una copia al cliente y se envía una copia a archivo. En caso de superar las capacidades de aceptación de la oficina, el negocio se transfiere al área de suscripción, lo cual puede tomar un par de días.



Figura 6. Esquemización del proceso de una empresa aseguradora.<sup>40</sup>

- En el área de suscripción se inicia el análisis de la cuenta y se determina si está dentro de su autoridad presentar una propuesta al cliente o si es necesario enviarla al área de reaseguro facultativo. En este último caso, también se determina si se envía al área facultativa con una cotización lista para ser respaldada o si se requiere cotización de los mercados de reaseguro internacionales. El proceso toma de dos a tres días hábiles.

- Una vez en el área de reaseguro, se realiza el proceso productivo. Este proceso es aplicable tanto a la negociación de cuentas, como a los movimientos que se presenten durante la vigencia de la póliza de los negocios concretados, como se muestra en la figura No. 7.

### 2.2.1.2. Descripción de los procesos para la administración de los negocios concretados.

Una vez concretada la cuenta, se tiene que llevar a cabo la administración de la misma, la cual consiste de varios subprocesos, los cuales pueden realizarse en orden indistinto, es decir, no es necesario que se concluya uno para iniciar el otro. Estos son los procesos básicos e indispensables para el mantenimiento administrativo de una póliza, sin embargo, dependiendo de las particularidades y complejidad de cada una de ellas, se puede requerir adicionar actividades específicas al caso dado.

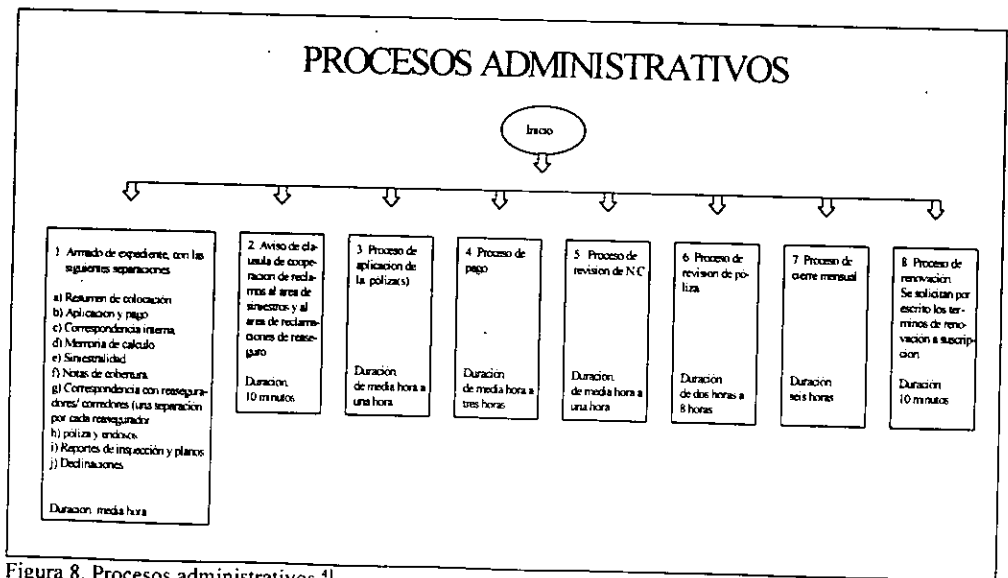


Figura 8. Procesos administrativos.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Fuente: creación del autor.

<sup>41</sup> Fuente: Esquematación del proceso generado por el autor a partir de la observación del mismo.

# PROCEDIMIENTO PARA COTIZAR O COLOCAR UN NEGOCIO FACULTATIVO.

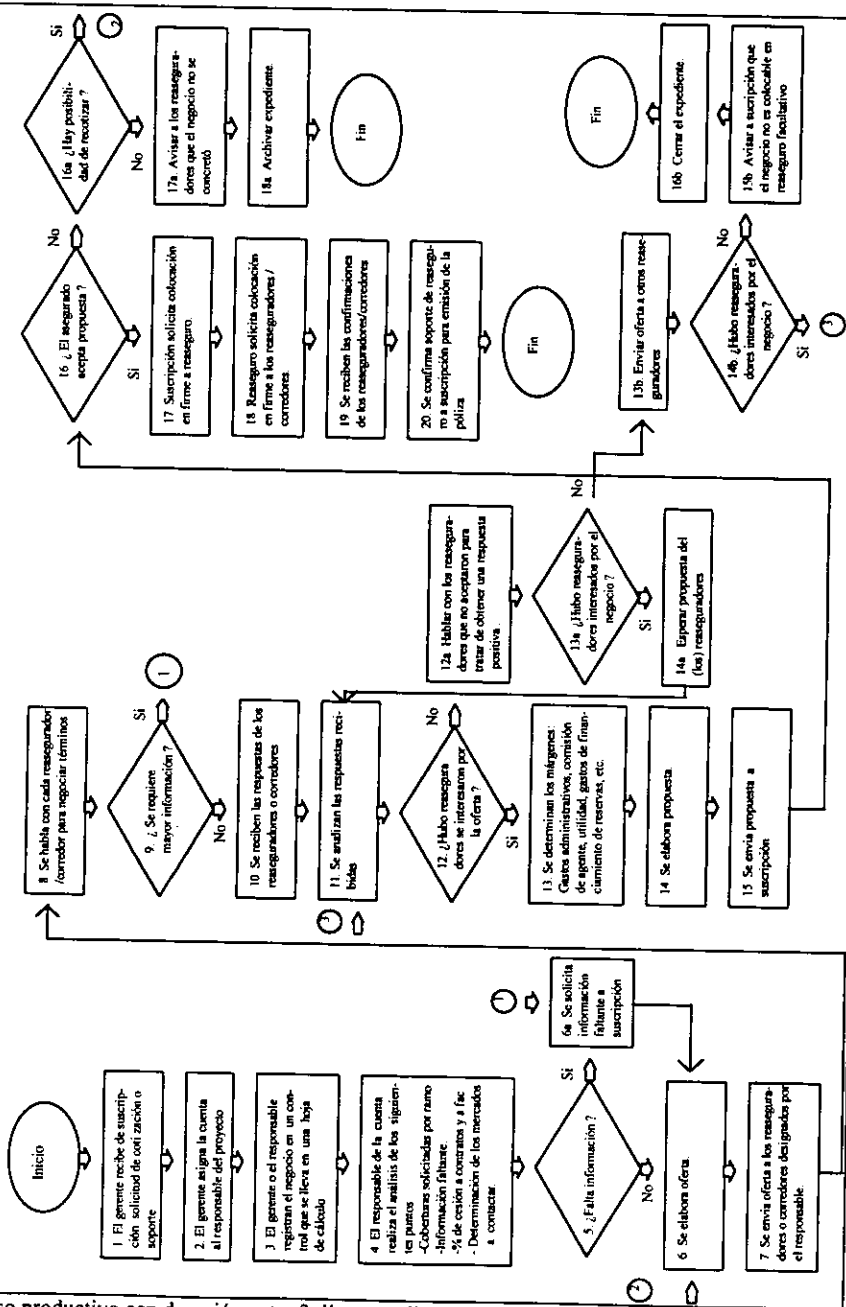


Figura 7. proceso productivo con duración entre 3 días y medio y 10 días en promedio.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Fuente: Esquematación del proceso generado por el autor a partir de la observación del mismo.

## PROCESO PARA LA APLICACION DE UNA POLIZA

## PROCESO DE REVISION DE NOTA DE COBERTURA.

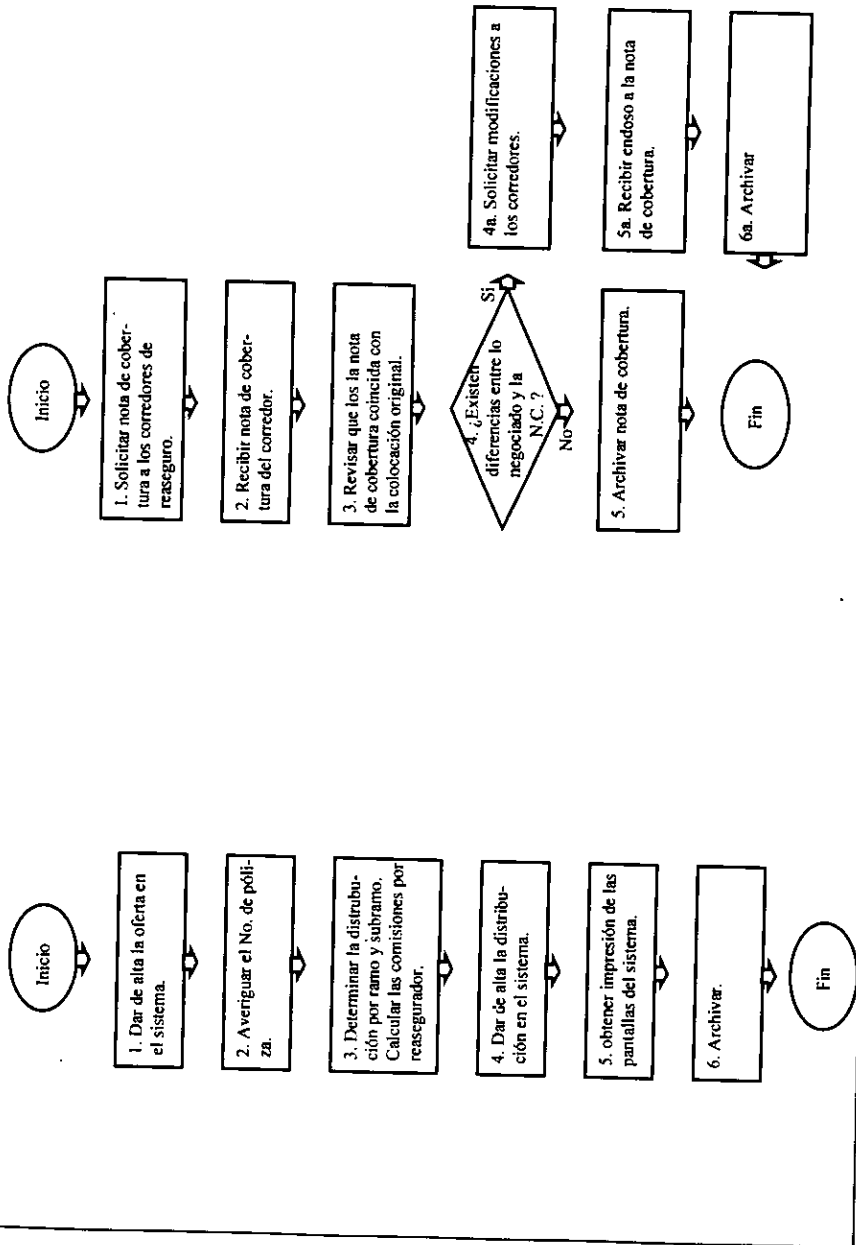


Figura 9. Proceso de aplicación y proceso de revisión de nota de cobertura.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> Fuente: Esquematación del proceso generado por el autor a partir de la observación del mismo.

# PROCESO DE REVISIÓN DE PÓLIZA

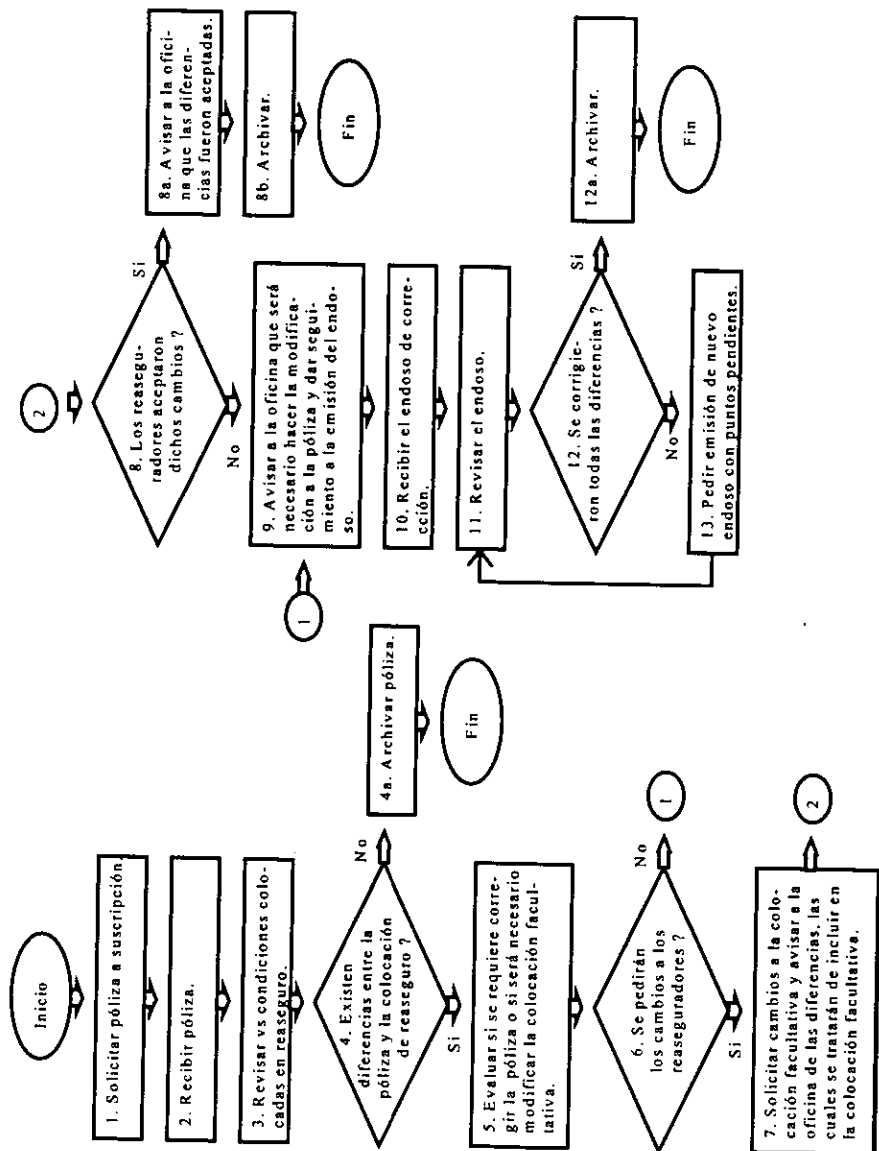


Figura 10. Proceso de revisión de póliza.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Fuente: Esquematación del proceso generado por el autor a partir de la observación del mismo.

# PROCESO DE PAGO A REASEGURADORES

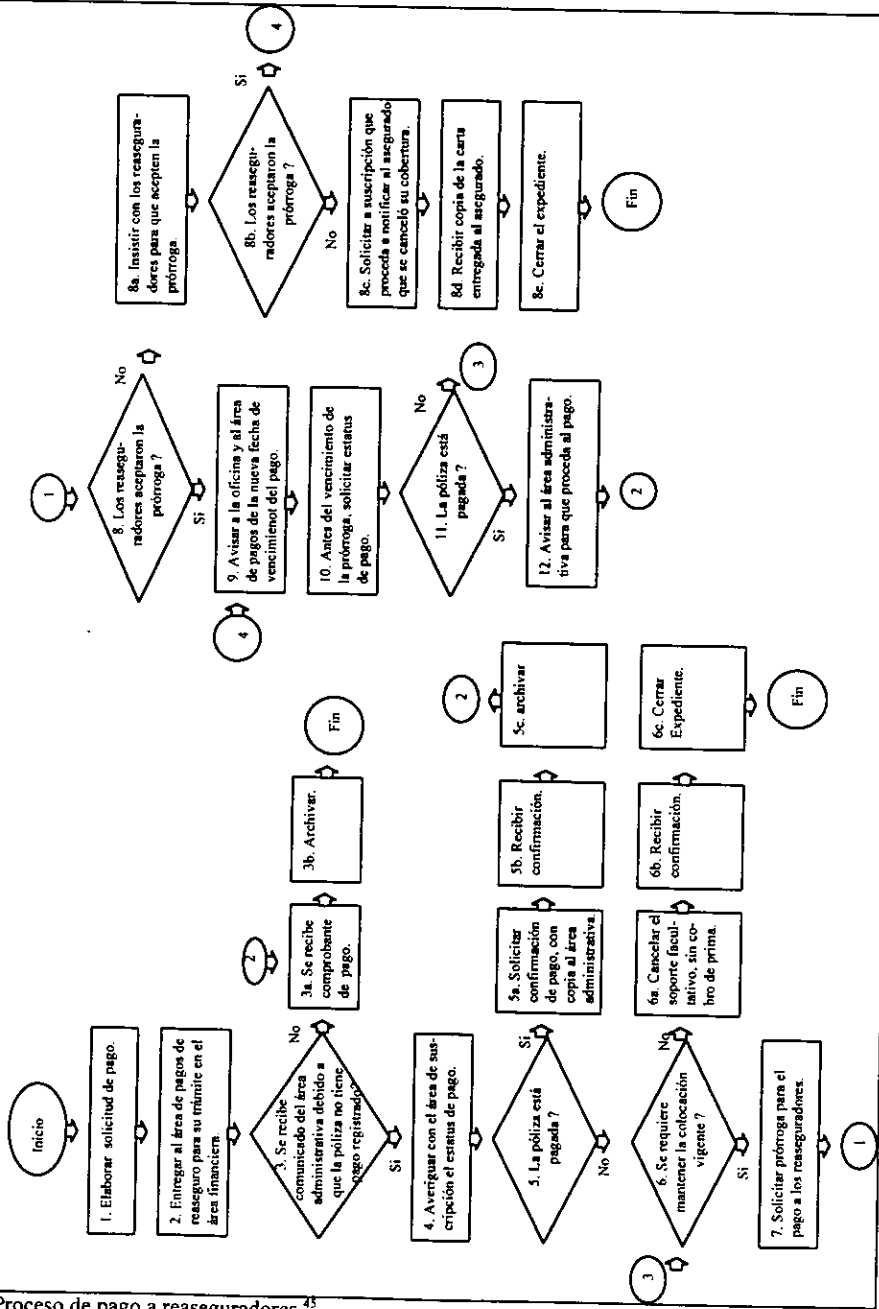


Figura 11. Proceso de pago a reaseguradores.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Fuente: Esquematación del proceso generado por el autor a partir de la observación del proceso.

# PROCESO DE CIERRE MENSUAL

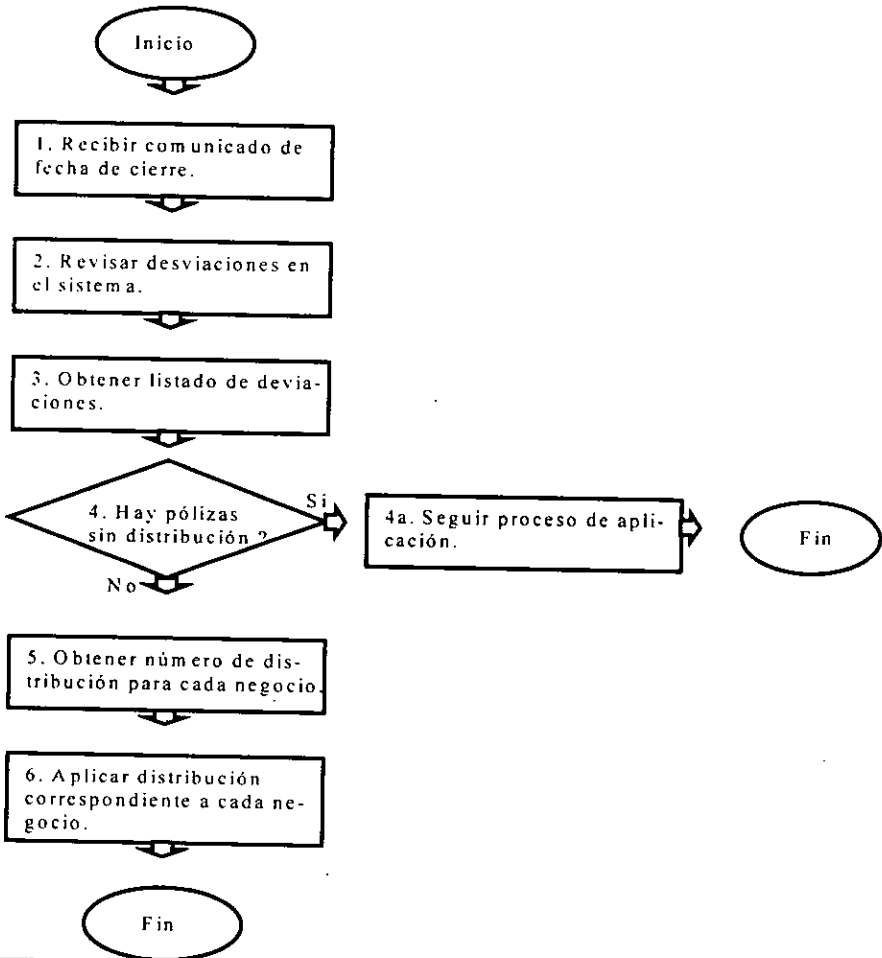


Figura 12. Proceso de cierre mensual.<sup>46</sup>

## 2.2.1.3. Análisis de los procesos.

Esta descripción de actividades se realizó después de observar el proceso del área e

<sup>46</sup> Fuente: Esquematización del proceso generado por el autor a partir de la observación del proceso.

identificando los pasos mínimos a seguir en la negociación y manejo de cada una de las cuentas facultativas, de donde se desprenden los siguientes comentarios.

### **Deficiencias en el proceso productivo.**

- La información llega sin ningún estándar de presentación y en muchos casos sin revisión previa.
- El registro inicial no tiene responsable definido.
- La misma información se utiliza varias veces y ese mismo número de veces se tiene que recapturar, generando reprocesos.
- En algunas ocasiones no se realiza un análisis a profundidad de la cuenta, lo que manifiesta la falta de iniciativa para adelantarse a los requerimientos de los reaseguradores.
- En ocasiones se reciben las respuestas de los reaseguradores, las cuales se consideran como si fuese la postura definitiva de los mismos, omitiendo la negociación, la cual muchas veces lleva a obtener mejores resultados para todas las partes involucradas.
- En el punto 4. del proceso productivo hace falta incluir el análisis de la siniestralidad, el cual es fundamental para evaluar que porcentaje ceder y que esquema es el más adecuado.
- El punto 13 del proceso, puede enriquecerse si se incluye un análisis adecuado de los márgenes de los contratos y de las comisiones facultativas, para obtener con ello el mejor costo para el cliente sin perjudicar el ingreso y la rentabilidad de la empresa.



- No se tiene acordado con los clientes un estándar en tiempos de respuesta por tipo y calidad de negocio, con el objeto de evitar que todos los proyectos sean trabajados como “urgentes”, ya que esto perjudica la organización de las actividades del área.
- De la misma manera, no se tienen estándares en los tiempos de respuesta de los corredores y reaseguradores.
- Se han detectado deficiencias en el cumplimiento del proceso, es decir, se omiten aspectos importantes o elementales del mismo.
- No hay un estándar de registro en la computadora por lo que si algún miembro tiene que ausentarse, el resto del equipo de trabajo no tiene acceso a su información. Obviamente, en el proceso productivo, esto puede ser un elemento de retraso en la respuesta a los clientes.
- No hay un estándar en las cuentas que se encuentran en negociación, ni cómo debe archivar la información en una cuenta no concretada.
- Como se menciona en el punto 3. del proceso, cuando llega un negocio debe ser registrado, sin embargo, no siempre se lleva a cabo. Adicionalmente, no hay un momento en el proceso definido para complementar la información del registro, el cual sirve como control de cuentas concretadas y cuentas en negociación, identificando los tiempos de respuesta tanto de los reaseguradores / corredores, como del área de reaseguro a suscripción. Adicionalmente, incluye información valiosa para el control de las renovaciones.

Dado que no es un control del todo confiable, deja al área de reaseguro a expensas de cometer omisiones, sobre todo en caso de las renovaciones, donde si no es identificado que una cuenta está por vencer, puede llegar dicha fecha quedando sin protección de reaseguro.

Este control también es importante, porque permite determinar las cargas de trabajo de cada persona, de tal manera que se asignen de manera equilibrada.

- El punto 19 del proceso, es el de mayor cuidado, ya que es el momento en el cual se puede o no cumplir con las disposiciones legales.
- Actualmente los proyectos permanecen en negociación por varios meses debido a que no se recibe. en muchas ocasiones, la respuesta por parte del área de suscripción respecto a si el negocio se concretó o no. Existe una política, la cual no se sigue, por omisión, la cual indica que toda cotización debería tener un aviso de cancelación automático a los 30 días. sin embargo, esta aclaración nunca se indica a los clientes. De retomarse e implementarse una medida para incluirla en todas las propuestas puede ayudar a reducir la carga administrativa que implica mantener una cuenta abierta.

### **Deficiencias en los procesos administrativos.**

- El proceso administrativo en general no tiene un estándar en cuanto a formatos, tiempos máximos para finiquitar cada proceso y criterios para realizar cada actividad.
- En los procesos administrativos también hay disposiciones legales a cumplir que a veces por omisión o por desconocimiento no se llevan a cabo.
- La operación de las actividades es prácticamente manual o poco sistematizada, lo cual involucra mucho tiempo para que sea resuelto.
- Específicamente en el proceso de cierre mensual, no se avisa de las fechas con anticipación, aunado a que no existe una cultura para no dejar hasta el último día la ejecución del mismo. Adicionalmente, la aplicación de distribuciones a las pólizas que

se ven afectadas por cancelación automática toma gran parte del período de cierre, lo cual se considera como tiempo inútil.

- En cuanto al proceso de pago, este requiere de un estrecho control para obtener prórrogas oportunas y evitar con ello la cancelación de la cobertura.
- En el caso de revisión de la póliza, se puede comentar que cuando un documento es emitido con condiciones erróneas o diferentes a las originalmente colocadas en reaseguro, se vuelve una tarea ardua lograr la corrección, debido principalmente a la renuencia de los clientes a aceptar cambios posteriores a la entrega de la póliza original, cuando no han sido solicitados por ellos. Esta deficiencia se atribuye principalmente a la falta de control de calidad en la emisión de las pólizas.
- También en los procesos administrativos se tienen que hacer recapturas de información que incrementan el tiempo utilizado para efectuar una tarea específica.

### **Deficiencias en los procesos en general:**

- La negociación y manejo de cada proyecto depende de una sola persona, la cual es responsable que la cuenta se negocie, coloque y administre de la mejor manera. Esto presupone que cada persona puede tener diferentes criterios para determinar cuales pueden ser los mejores términos en cada caso, lo cual es muy bueno si se contara con lineamientos generales y del personal experimentado en la materia. Sin embargo, en la actualidad, el área no cuenta con ésto, teniendo como consecuencia la falta de uniformidad en la operación que conlleva a cometer omisiones o errores que al final deterioran la calidad en el manejo de las cuentas y sobre todo en el servicio que se presta a los clientes internos en primera instancia y a los externos en consecuencia.

- El proceso es muy tardado, detallado y sujeto a la memoria o costumbre del personal y, si a eso se aúna que gran parte de los pasos a seguir son manuales, la susceptibilidad a errores es muy alta.

Recientemente se realizó una auditoría aleatoria para identificar que problemas o deficiencias se identificaban en la operación. Como resultado se obtuvo que los procesos no eran llevados a cabo completamente, encontrándose, en algunos casos desviaciones serias que de haber ocurrido un siniestro, hubiera llevado a la compañía a pérdidas totalmente fuera de lo esperado.

- El número de negocios vigentes actualmente es de alrededor de 350 los cuales son administrados por 8 personas. Adicionalmente, en promedio se tienen de 15 a 20 prospectos por persona, de manera permanente, sin contar los movimientos a las pólizas vigentes, de los cuales no se tiene un control actualmente. Sin embargo, se estima que el volumen de cuentas con movimiento es de aproximadamente el 70% de las cuentas vigentes.

De lo anterior, se concluye que en promedio, el número de cuentas vigentes por persona es de 43.

- Originado por el crecimiento que el área ha experimentado en los últimos dos años, se ha contratado personal nuevo y con poca experiencia (50% del personal actual), sin embargo, para las necesidades del área, donde las actividades que no siguen procesos totalmente rutinarios y donde el poder de negociación y decisión del personal es primordial, es sumamente importante contar con colaboradores altamente capacitados y con experiencia.
- La administración de una cuenta facultativa implica una atención especial, debido a la importancia que representa para la empresa, sin embargo, motivado por el volumen de trabajo, con frecuencia se olvidan aspectos importantes, como son la obtención de la

confirmación formal de los reaseguradores, o el pago a oportuno a los mismos. Lo anterior motivado por los procesos manuales.

- No se cuenta con un control confiable que permita conocer, en cualquier momento, las cargas de trabajo por persona o por gerencia.
- No se cuenta con herramientas de consulta rápida que permitan tomar una decisión adecuada. Se han hecho intentos de tener bases de datos, material de consulta, etc. sin embargo, no hay un control adecuado propiciado principalmente por la falta de uniformidad en procesos, por el rechazo al cambio por parte del personal y principalmente por las cargas de trabajo.
- La atención a clientes no es del todo adecuada, debido principalmente a la actitud del personal del área, el cual no cuenta con una cultura de servicio.

### **2.3. Recursos del área de reaseguro facultativo.**

Los recursos de un sistema “son los medios que utiliza el sistema para hacer sus trabajos”<sup>47</sup>. Estos consisten básicamente de recursos humanos, económicos y materiales.

**Recursos Humanos.** Actualmente se cuenta con nueve elementos en el área de reaseguro, de los cuales siete son personal de confianza y dos sindicalizados. Estos se encuentran organizados de acuerdo al cliente interno (suscripción). De esta manera, se identifica que hay tres gerencias; la primera atiende al área de suscripción responsable de dar servicio a los negocios que son ofrecidos a la compañía vía corredor de seguro directo; la segunda gerencia atiende el negocio ofertado a la compañía, vía oficinas, agentes físicos y oficinas

---

<sup>47</sup> CHURCHMAN, C. West. El enfoque de sistemas. Diana. México, 1995. pág. 56

foráneas: Finalmente, la tercera gerencia atiende los negocios de gobierno y aquellos que no tienen agente de seguros.

Esta estructura tiene aproximadamente un año y medio, misma que ha funcionado razonablemente bien, debido a que se ha logrado la identificación de los clientes con los proveedores. No obstante lo anterior, todavía existen puntos que afinar, como son el definir claramente los alcances en la responsabilidad del cliente (interno) y del proveedor, para lograr una mejor integración de los elementos del proceso general de la empresa.

Por otro lado, cabe aclarar que todos los integrantes del área cuentan con estudios universitarios.

**Recursos económicos.** Se cuenta con un presupuesto designado por la empresa para toda la dirección de reaseguro daños, el cual es anual y es controlado por la empresa a través de un código asignado al área.

Adicionalmente, en la empresa de daños se tiene designado un presupuesto de capacitación anual y un presupuesto para el desarrollo de recursos tecnológicos. "En el último año y medio Alfa Seguros, S.A. ha invertido en "e-business"<sup>48</sup> alrededor de 700 mil dólares y tiene contemplado seguir invirtiendo en el mismo rubro en los próximos tres años de 4 a 5 millones de dólares"<sup>49</sup>

**Recursos materiales.** Estos consisten de una computadora personal para cada integrante del área, una impresora para toda el área, conexión por red, E-mail, dos equipos de fax y teléfonos.

---

<sup>48</sup> En el glosario se menciona el significado de e-bussiness.

<sup>49</sup> Declaración del Sr. Claudio Vivián, director de Servicios de Computo de la empresa en análisis a la revista Mundo Ejecutivo, en su número de enero de 1998, pág. 131

## Organigrama de la Dirección de reaseguro Daños.

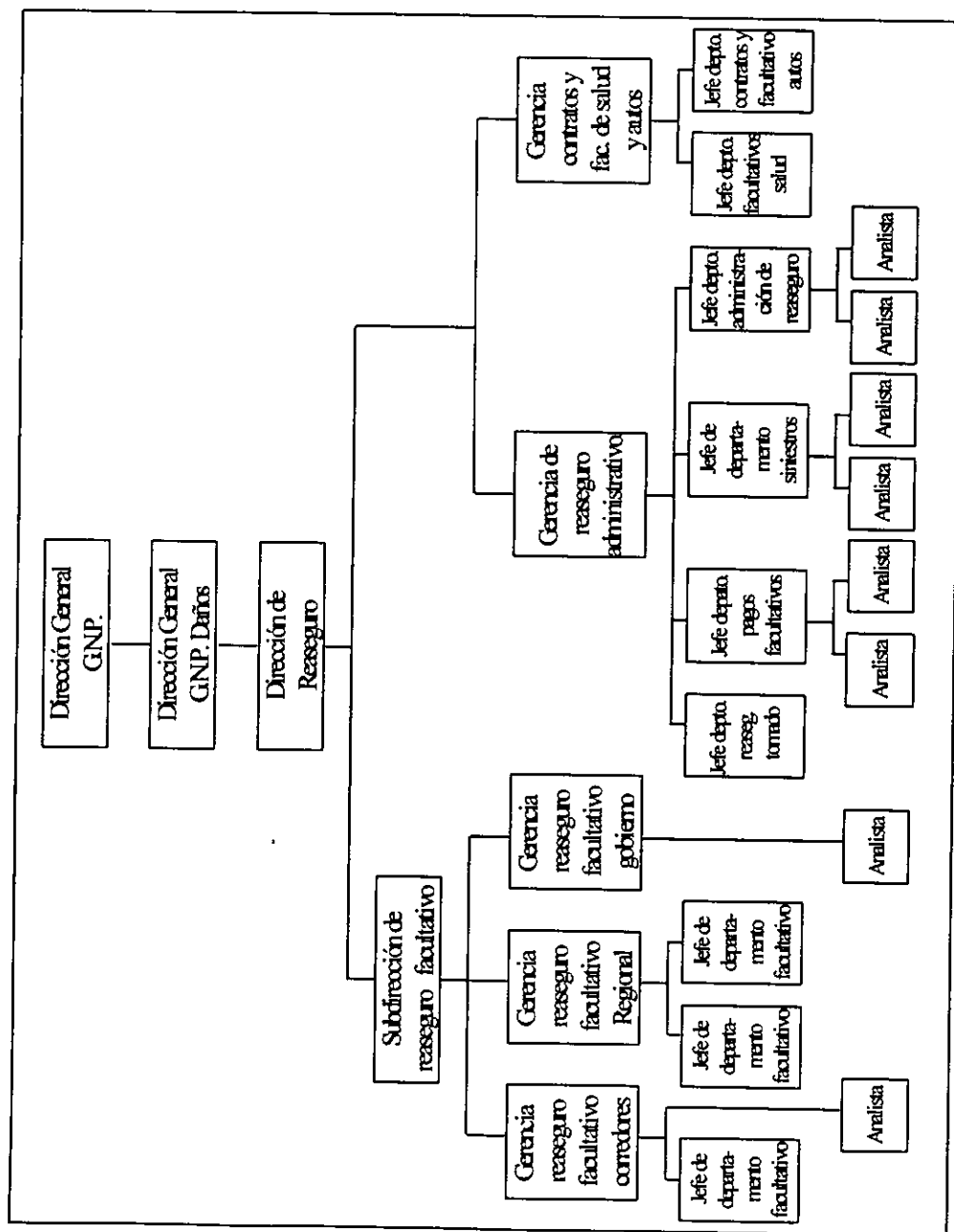


Figura 13. Representación del organigrama del área de reaseguro daños.<sup>50</sup>

<sup>50</sup> Organigrama proporcionado por GNP.

## **2.4. Identificación de Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas.**

Una vez hecho el análisis al interior y al exterior del sistema, es posible establecer aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se circunscribe el sistema.

**Fortalezas.** Las fortalezas son las actividades que el sistema desarrolla bien o los recursos que controla.<sup>51</sup>

1. Es un área fundamental para la operación del seguro.
2. Es un medio que contribuye a mejorar los resultados de la Empresa.
3. Se cuentan con apoyos tecnológicos.
4. Hay una política de empresa para ofrecer capacitación al personal.
5. Se pertenece a una empresa con prestigio con poder de negociación ante reaseguradores.

**Debilidades.** Las debilidades son actividades que el sistema no realiza o recursos que necesita.<sup>52</sup>

1. No se tiene personal altamente especializado en el manejo de reaseguro, con alto conocimiento de la suscripción de riesgos y con actitud de servicio.
2. Los procesos son manuales o poco sistematizados.
3. No hay uniformidad en la operación.
4. Falta de control de operación.
5. No hay una separación precisa de las responsabilidades del área con respecto a sus clientes.

---

<sup>51</sup> ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. Ob. cit., pág. 263



**Oportunidades.** Las oportunidades son los factores del entorno positivos.<sup>53</sup>

1. El potencial de crecimiento en el mercado.
2. Liberación de cartera proveniente de compañías que ingresaron al mercado mexicano con políticas muy agresivas.
3. Liberación de cartera de empresas aseguradoras que se fusionaron en el mercado.
4. Incursionar en nuevas líneas de productos.

**Amenazas.** Las amenazas son factores del entorno negativos.<sup>54</sup>

1. Cambios en la tendencia del mercado de reaseguro que pueden originar que un negocio no se coloque.
2. Quiebra o retiro del mercado de reaseguradores.
3. Multas de las autoridades en caso de no cumplir con las disposiciones legales.
4. Cambios en las disposiciones legales.
5. Pérdida de cartera por la competencia.

## **2.5. Identificación de las variables relevantes del sistema.**

“Al tratar una situación problemática, el que decide debe desarrollar un concepto de la misma. Tratar de resolver el problema según lo concibe. La concepción de un problema se puede representar con la ecuación:

Valor del resultado = Una relación específica entre las variables controlables y las variables incontrolables.

Variables controlables. Son aquellos aspectos de la situación del problema que pueda

---

<sup>52</sup> ídem.

<sup>53</sup> íbidem, pág. 262

<sup>54</sup> ídem.

controlar quien toma las decisiones.

Variables no controlables. Son aquellos aspectos de la situación del problema que se escapan al control de quien toma la decisión, que pueden afectar el resultado de la selección.”<sup>55</sup>

#### Variables controlables.

- Recursos humanos. Es el factor de mayor importancia para la solución de los problemas actualmente detectados. De ellos depende que los procedimientos, calidad y control de operación se lleven a cabo de la mejor manera. Igualmente, el tipo de servicio ofrecido y la productividad de la empresa, depende en gran medida de sus recursos humanos.
- Apoyos tecnológicos. Todos los miembros del área cuentan con equipos que les permiten hacer las actividades propias, de acuerdo con lo autorizado dentro de la misma empresa. La tendencia en este caso es de actualizaciones continuas.
- Procedimientos. Estos consisten en la manera como se puede llevar a cabo una actividad o conjunto de actividades, secuencial y ordenadamente.
- Control de la operación. La operación incluye ciertos controles de cuya calidad depende el contar con una operación confiable.
- Presupuesto. El presupuesto es un aspecto vital, el cual influye al resto de las variables del sistema, ya que de éste depende el que se puedan o no implementar medidas de mejora.
- Calidad en la operación y en el servicio. En la medida que esto se mejore se puede

---

<sup>55</sup> ACKOFF, Russell. El arte de resolver problemas. México, Limusa, 1977, pág. 25.

incrementar la productividad del área, ya que se pueden evitar desperdicios de materiales, pérdida de tiempo en la realización de las actividades, reprocesos, etc.

- Productividad. Es un fin que busca la empresa a la cual se encaminan las medidas a ser propuestas en este trabajo.
- Rechazo al cambio del personal del área. Este es un elemento que afecta cualquier decisión de la empresa, ya que como se mencionó antes, de los recursos humanos depende el éxito o fracaso de las medidas propuestas en esta investigación.
- Tiempos de respuesta. La prontitud en la respuesta puede ser un factor determinante para la captación de negocios y en consecuencia de la mejora en la operación de la empresa en general.

#### Variables no controlables.

- Tendencias de mercado. Como parte del mercado de reaseguro y reaseguro, la operación de la empresa y del área de reaseguro facultativo se ve influenciada por los cambios en la tendencia de los mercados, como son los cambios en la oferta y la demanda.
- Solvencia de reaseguradores. La calidad y solvencia de los reaseguradores puede variar con el tiempo, por lo que es importante estar constantemente informado acerca de los cambios que afectan su estabilidad, con el propósito de tomar una decisión oportuna para conservar, cambiar, aceptar o rechazar, la participación de un reasegurador que puede poner en peligro la estabilidad de la empresa aseguradora.
- Disposiciones legales. Las disposiciones legales son controladas por las entidades gubernamentales correspondientes y de ellas depende la operación del sector asegurador, incluyendo en este último tanto a la empresa aseguradora como a los agentes de seguros, corredores de reaseguro y reaseguradores. Asimismo, es importante tener la certeza de

que las disposiciones legales se están llevando a cabo, por lo que deben ser consideradas en las medidas de solución a la situación actual del área de reaseguro facultativo y con ello evitar posibles omisiones que lleven a la empresa a una pérdida financiera por la imposición de multas.

- Competencia. Siendo parte de un mercado libre, las empresas aseguradoras se enfrentan a la competencia la cual se ve influenciada por las tendencias del mercado de reaseguro.
- Recortes de presupuesto. Esta variable debe considerarse, ya que de no justificarse la necesidad de los cambios en el área, se podría estar expuesto a que no se aprueben y en caso de tener la necesidad de recortar los presupuestos, ésta área podría ser considerada en ellos.

La solución de un problema consiste en valores de las variables controlables que, dentro de las restricciones especificadas y bajo las condiciones no controladas relevantes, permiten la eficiencia del sistema. Tomando en consideración lo anterior y el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas realizado en la sección 2.4, se establece que la operación óptima del área de reaseguro facultativo, se ve entorpecida principalmente, debido a que existen deficiencias organizacionales, como se puede detectar en la operación manual y en el desorden con el que se llevan a cabo los procesos y, en los recursos humanos, debido a que no cuentan con los conocimientos, habilidades suficientes y actitud de servicio requerido en un área con las características del área de reaseguro facultativo.

Hasta el momento, se ha realizado el análisis de los elementos del medio ambiente y del sistema objeto del presente trabajo, mediante el seguimiento del proceso de la planeación estratégica, para obtener el diagnóstico y propuesta de las alternativas que permitan cerrar las brechas entre la operación de ideal del área de reaseguro facultativo y la situación actual. Por lo tanto, las alternativas de solución propuestas se dividen en dos rubros, las enfocadas a los recursos humanos y las enfocadas a la organización.

1) Alternativas de solución enfocadas a los recursos humanos:

- Definir un perfil del personal requerido en el área, para las nuevas contrataciones.
- Capacitación del personal
- Aplicación de técnicas de negociación en el proceso productivo.
- Aplicar técnicas de atención a clientes.

2) Alternativas de solución encaminadas a mejorar la organización del área.

- Implementar políticas y procedimientos con el objeto de estandarizar los procesos en el área.
- Sistematizar los procesos del área.

Estas medidas están encaminadas a:

- Enfocar a los recursos humanos en actividades más productivas, como son la negociación y el análisis de los prospectos asegurador, lo cual conlleva a mejorar su calidad de vida.
- Reducir la amenaza de pérdida de cartera ante un Mercado de Seguros cada vez más competido y con mayor exigencia de otorgar un buen servicio.
- Mantener a los recursos humanos informados de cualquier cambio en las tendencias del mercado de reaseguro y de las disposiciones legales, con el fin de evitar caer en situaciones peligrosas para la empresa al no colocar una cuenta al 100% o hacerse merecedor a una multa por no cumplir con las disposiciones legales.

- Controlar el uso de reaseguradores, reduciendo el riesgo de absorber los siniestros de algún reasegurador que quiebre y del cual no se pueda recuperar su participación.
- Establecer claramente los alcances en la responsabilidad del área con la de sus clientes, con el fin de evitar confusiones y lagunas en la operación.
- Reducción del error humano
- Controlar la operación.

Por otro lado, es importante mencionar que de no corregirse las deficiencias detectadas en la operación del área, se puede exponer a la empresa a:

- Perder ventajas competitivas con respecto a aquellas organizaciones donde si se estén tomando medidas de mejora, con la consecuente pérdida de mercado.
- Rezago en su tecnología, entendiéndose por ello tanto el retraso en la actualización de equipos de cómputo, de nuevas técnicas para mejorar la operación y del desarrollo de sus recursos humanos.
- De la misma manera, el no cambiar puede repercutir en pérdidas económicas fuertes, al estar expuestos a constantes errores u omisiones en la operación, lo cual puede llevar, en un caso extremo a la desaparición de la empresa.

Con el objeto de prever este tipo de escenarios adversos, en el presente capítulo se han establecido las bases para el planteamiento, análisis y elección de alternativas viables que permitan optimizar la operación del reaseguro facultativo, lo cual será abordado en el capítulo 3.

## CONCLUSIONES

---

Dado que la segunda sección es la de mayor importancia para el desarrollo de este trabajo, las conclusiones puntualizan los resultados del análisis efectuado.

- El proceso para la cotización, dentro de la aseguradora, de un negocio con reaseguro facultativo es sumamente lento, debido a la cantidad de áreas, personal o tareas involucradas.
- En el proceso llevado a cabo dentro del área de reaseguro facultativo, existen deficiencias en la calidad de los insumos, en la logística del proceso y en los resultados. En lo que respecta a los insumos, se detecta la deficiencia en la información proporcionada, aunado a las carencias propias del personal del área y de las herramientas tecnológicas los cuales no permiten un óptimo desempeño.
- Por otro lado, este último proceso, en sí tiene deficiencias de procedimiento generados por el desconocimiento del mismo por parte del personal y por la imposibilidad de aplicación al 100% ante el volumen de trabajo y al control detallado exigido por cuenta.
- Los controles no son del todo confiables, debido a que prácticamente se están llevando a mano y son parciales.
- No existe un procedimiento para la ejecución de las actividades del área.
- Existen deficiencias en la tecnología utilizada en las operaciones del área de reaseguro facultativo.
- No se tiene una base de información que permita la consulta rápida de datos de los negocios manejado en el área de reaseguro facultativo.

- La carga de trabajo es muy alta, lo cual no permite el involucramiento a profundidad en cada negocio.
- Se cuenta con recursos humanos con potencial intelectual, pero que necesita ser capacitado y formado para el mejor desempeño de su actividad.

Como consecuencia de lo anteriormente mencionado, el resultado en el servicio y en la productividad no es el mejor, al dedicar tiempo valioso en el proceso administrativo entorpeciendo la actividad primaria del área que es la producción.

Dadas las deficiencias anteriores, se proponen seis alternativas de solución que permiten mejorar la operación del área, mismas que consisten en alternativas orientadas a los recursos humanos, a los procesos, a los resultados y a las medidas de control.



*"Si tus planes son de un año, siembra un grano;  
si tus planes son de diez años, siembra un árbol;  
si tus planes son de cien, educa un pueblo".*

*C. Arteaga Elizondo*

## CAPITULO 3.

# 3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

---

## **Objetivo.**

Proponer, analizar y seleccionar la mejor alternativa de solución, así como establecer medidas de control al problema planteado.

---

### **3.1. Identificación de alternativas para solucionar la problemática actual del área de reaseguro facultativo.**

Como se expone en el capítulo precedente, los procesos actuales del área de reaseguro facultativo tienen deficiencias tanto en sus insumos, como en la logística de los procesos, lo que al final repercute en los resultados o servicios. Por lo anterior, se requiere ofrecer soluciones para cada uno de estos puntos en específico, para lo que se han planteado alternativas tomando en cuenta la teoría de Jourdon<sup>56</sup> que sostiene que todo sistema debe ser productivo, confiable y mantenible. Por otro lado, también se ha considerado la teoría de la Administración para la Calidad Total<sup>57</sup>, donde, en resumen, se consideran los siguientes aspectos:

- Enfoque centrado en el cliente, tanto externo como interno.
- Preocupación por la mejora continua.

---

<sup>56</sup> JOURDON, Edward. Análisis estructurado moderno. México, Prentice Hall, 1994, pág. 118

<sup>57</sup> ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. Ob. cit., pág. 59.

- Mejorar la calidad de todo lo que la organización hace. La calidad no sólo se relaciona al producto final, sino también a la forma en que la organización maneja las entregas, la rapidez de respuesta ante quejas, la cortesía al responder los teléfonos, etc.
- Medición exacta de las variables críticas en la operación de la organización.
- Delegación de autoridad a los empleados.

De esta manera, se proponen las siguientes alternativas de solución del problema planteado en este proyecto, separadas por alternativas encaminadas a los recursos humanos, por un lado y a la organización por el otro.

#### 1) Alternativas enfocadas a los recursos humanos.

- Definir un perfil del personal requerido en el área, a fin de que las nuevas contrataciones estén más acordes a los requerimientos de las funciones de la misma.
- Capacitación del personal existente en los siguientes ámbitos:
  - A Capacitación técnica en relación a teoría de seguros y de desarrollo personal.
  - B. Implementar talleres para el análisis de casos reales para ofrecer mejoras continuas a la operación.
- Aplicación de técnicas de negociación en el proceso productivo.
- Aplicar técnicas de atención a clientes.

#### 2) Alternativas enfocadas a la organización.

- Implementar políticas y procedimientos formales que permitan la estandarización de los procesos en el área y que con ello se contribuya a agilizar el flujo de los mismos.

Conscientes de que el proceso de reaseguro es sólo un subproceso de un progreso general para la suscripción de riesgos, existen aspectos de las políticas que directamente involucran niveles de suscripción (los clientes internos), por lo cual, es conveniente que las políticas se realicen en conjunto con los niveles directivos de ésta área. Por otro lado, las políticas incluyen también a los proveedores, lo cual implica llegar a un consenso con éstos en la aplicación de las reglas generales y lo que se puede esperar de ellos

2) Sistematizando los procesos para:

- A. Evitar recapturas.
- B. Controlar la operación y los resultados.
- C. Reducir los errores.
- D. Reducir tiempos de respuesta.
- E. Controlar los movimientos por negocio (endosos A, B y D).
- F. Contar con una fuente de consulta de la información relevante que permita agilizar el análisis de cada cuenta.
- G. Mantener actualizado el manual de políticas y procedimientos.
- E. Proporcionar herramientas para calcular rápidamente los márgenes de la empresa.
- H. Contar con los términos, bajo los cuales se concretó cada cuenta de manera rápida y confiable
- I. Permitir a las áreas indirectamente relacionadas con el área verificar en línea y en cualquier momento, la información requerida, para la correcta contabilidad, administración de siniestros y pagos a reaseguradores.
- J. Permitir a los clientes del área facultativa, conocer de manera ágil que un negocio cuenta con reaseguro facultativo y que por lo tanto requiere un tratamiento diferenciado al resto de la cartera.

## **3.2. Análisis de las alternativas.**

En la siguiente sección se hará el análisis de los puntos fuertes y débiles de cada alternativa, a fin de identificar la mejor solución al problema.

### **3.2.1. Definir un perfil del personal requerido en el área.**

Tener bien identificado el tipo de profesional requerido en determinada área es algo que no debe faltar en ninguna empresa que mejore sus procesos. Para lo cual, se propone los siguientes requerimientos para el aspirante a ocupar un puesto en el área facultativa.

- Ser universitario, de preferencia del área físico- matemáticas.
- Dominio en el idioma Inglés.
- Con habilidades para la negociación.
- Con facilidad de relacionarse con la gente.
- Con experiencia en seguros.

Adicionalmente, se propone la implantación de un examen completo que permita identificar las fortalezas del candidato en cada uno de los aspectos arriba mencionados. Lo anterior se sugiere debido a que frecuentemente sólo se aplican los exámenes psicométricos, dejando a un lado los exámenes de conocimientos.

También se recomienda exponer a los candidatos a un puesto, tanto los aspectos negativos como positivos del trabajo, como de la organización, a fin de dichos candidatos puedan decidir si les interesa el puesto de la manera más objetiva posible y no sólo guiados por las expectativas que se pudieran haber formado.

Esta solución es de fácil implantación, debido a que sólo se necesita tener presente estos requerimientos a la hora de la selección del personal nuevo y a la vez hacerlos llegar al departamento de personal, como parte de las necesidades del puesto.

La desventaja principal es que quizás el sueldo no sea suficiente para interesar a un candidato altamente competitivo, ya que mientras en la actualidad los sueldos pagados para una persona novata están alrededor de \$ 7,000 pesos mensuales, en otras empresas el sueldo está alrededor de \$ 10,000 pesos.

Desafortunadamente, no se ha detectado en la empresa que un sueldo bajo puede ser más caro a la larga, ya que para que una persona empiece a producir en un área donde las tareas no son rutinarias, sino de decisión constante y de alta responsabilidad, se requiere de por lo menos 3 años.

### **3.2.2. Capacitación del personal.**

#### **A. Capacitación técnica en relación a teoría de seguros.**

Actualmente se incorpora a la capacitación de la empresa a los elementos del área de reaseguro, sin embargo, ésta está enfocada principalmente a las áreas de suscripción o de atención a clientes externos. Sin embargo, no se cuenta con capacitación especializada para las necesidades del área.

En virtud de lo anterior, se propone implementar programas de capacitación donde se toquen temas más especializados, tales como alcances de coberturas en los diferentes ramos en México y en los mercados internacionales, al igual se sugieren cursos de coberturas poco comunes en el mercado mexicano de seguros, como son las coberturas de directores y consejeros, responsabilidad civil profesional, etc., ya que se recordará

que el área de reaseguro facultativo maneja las coberturas atípicas, muy especializadas o que salen de las políticas normales de la empresa.

En el aspecto del desarrollo personal se propone incluir cursos de manejo del cambio, planeación del tiempo, formulación de escenarios, administración por valores, calidad total, etc.

Asimismo, se propone incluir temas correspondientes a las tendencias del mercado, cómo hacer una análisis confiable de la solvencia de reaseguradores, incluir temas relativos a las disposiciones aplicables en materia legal, información sobre resultados de mercado, esto con el fin de mantener al día al personal, de tal manera que pueda actuar con oportunidad ante los cambios.

**B. Implementar talleres para el análisis de casos reales para ofrecer mejoras continuas a la operación.**

Se propone que estos talleres sean con el personal del área una vez al mes, donde se toquen aspectos relevantes de la operación, tales como, la uniformidad de criterios en cierto aspecto, tomar en cuenta las opiniones del grupo en la solución de un negocio en particular, conciliar discrepancias de opiniones con el resto del grupo, etc.

La gran ventaja de esta alternativa es que la empresa siempre se ha inclinado por mantener capacitada a su gente y si se le proponen alternativas que pueden incrementar la eficiencia de su personal, se puede obtener el apoyo incondicional.

La deficiencia que se encuentra, es que para impartir estos cursos se requiere de especialistas en la materia, los cuales no cuentan con mucha disponibilidad de tiempo. Esto obviamente retrasa los resultados deseados.

### 3.2.3. Aplicación de técnicas de negociación en el proceso productivo.

“La negociación es un proceso de discusión en el que dos o más partes que tienen preferencias distintas deben tomar decisiones conjuntas y llegar a un acuerdo.”<sup>58</sup>

El área de reaseguro facultativo es un área netamente negociadora, donde la manera como se aborde un asunto puede ser la clave para obtener las mejores condiciones del mercado para el asegurado y para la misma aseguradora.

Existen dos técnicas básicas de negociación, la negociación distributiva y la negociación integradora. “La negociación distributiva busca dividir una cantidad de recursos fija: una situación de ganar o perder. La negociación integradora busca uno o más acuerdos que puedan crear una situación de ganar - ganar.”<sup>59</sup>. Adicionalmente, cabe mencionar que la segunda técnica busca una relación a largo plazo con clientes y proveedores, en concordancia con los principios generales de Alfa Seguros.

En virtud de lo anterior, se propone implementar técnicas de negociación que permitan agilizar la obtención de los resultados deseados siempre con la filosofía de ganar - ganar.

Las técnicas de negociación nos permiten buscar la optimización mediante la aplicación general de las siguientes recomendaciones: a) Investigar al oponente; b) negociar con una apertura positiva, concediendo para recibir concesiones y llegar a acuerdos; c) concentrarse en problemas de negociación, no en las características personales del oponente; d) Definir el espacio de negociación, pero no tomar la posición inicial del contrario como la definitiva; hay que buscar moverse hacia el centro; e) Hacer énfasis en soluciones gana - gana y f) En determinados momentos hay que aceptar la asistencia de terceros para dirimir los conflictos.

---

<sup>58</sup> ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. *Ob. cit.*, pág. 638.



Las ventajas que trae la aplicación de las técnicas de negociación es la reducción de los siguientes comportamientos:

- 1) Las personas tienden a seguir un curso previamente seleccionado cuya acción va más allá de los que el análisis racional recomendaría, lo cual los lleva a la pérdida de tiempo, energía y dinero.
- 2) Los negociadores asumen que su ganancia debe venir a costa de la otra parte.
- 3) Con frecuencia las personas tienden a anclar su juicios sobre información irrelevante como una oferta inicial.
- 4) Las personas tienden a dejarse afectar demasiado por la forma en que la información les presenta.
- 5) Con frecuencia los negociadores dependen demasiado de información fácilmente disponible, en tanto que ignoran datos más relevantes.
- 6) Usualmente una de las partes cuenta con mayor información que la otra, lo cual, al final no deja del todo satisfècha a la contraparte.
- 7) En ocasiones los negociadores sufren de un exceso de confianza, lo cual los lleva a evaluar sus decisiones de manera poco objetiva.

### **3.2.4. Aplicar técnicas de atención a clientes.**

El enfoque de la administración en los últimos tiempos ha girado en torno a los clientes, los cuales han cobrado mucha importancia para todas las empresas. Las empresas de servicio, como las aseguradoras no deben olvidarlo, por lo que deben orientar gran parte de sus

---

<sup>99</sup> íbidem, pág. 638 - 639

esfuerzos en ofrecer al cliente lo que necesita. En concordancia con ello, Alfa Seguros ha definido como una parte importante de sus valores el dar un servicio superior a los clientes tanto externos como internos.

Actualmente, el área de reaseguro está organizada para dar atención a cada uno de sus clientes principales, sin embargo, no basta con ésto para ofrecer ese valor superior que la empresa busca. En virtud de lo anterior, se propone empezar por conocer profundamente a los clientes, entendiendo que esperan del proveedor a través de encuestas y entrevistas periódicas, implementar medidas de cambio y controlar que dichas medidas se cumplan.

La implantación de este enfoque no es sencilla, debido a que se debe trabajar en el cambio de actitudes de la organización, enmarcado en un ámbito de ética y honestidad, sin embargo, se considera que es una medida inevitable a ser implementada en cualquier empresa para mejorar la calidad en la atención a clientes.

### **3.2.5. Implementar políticas y procedimientos formales.**

En esta época de intensa competitividad, los clientes buscan la calidad en el servicio, la cual, está directamente relacionada con la experiencia del proveedor. “La experiencia de una organización depende su grado de conocimiento y de la profundidad de entendimiento que tenga sobre la materia o tema en particular.”<sup>60</sup> Estos dos factores conforman la tecnología de la organización.

Una manera de preservar dicha tecnología, de acuerdo a las palabras de Martín Alvarez Torres, es a través de los manuales. Los manuales facilitan que el personal de nuevo ingreso o promovido, pueda rápidamente generar tecnología, permitiendo a la organización crecer con mayor rapidez y competitividad que las empresa que no cuentan con manuales. “De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del Diagnóstico de Competitividad

---

<sup>60</sup> ÁLVAREZ, Martín. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México, Panorama, 1997, pág. 17

Organizacional, en los últimos 7 años en el sector público y privado, con empresas grandes, medianas y pequeñas, mexicanas y transnacionales, ubicadas en México, sólo el 18% de ellas están preparadas para competir adecuadamente en sus mercados. Esto significa entre otras cosas, que dichas organizaciones cuentan con manuales funcionales que documentan adecuadamente su tecnología y que hay sistemas con mucha gente preparada para hacer frente al mercado. Estas organizaciones ven como algo cotidiano multiplicar y documentar su nivel de experiencia organizacional. El otro 82% de las organizaciones dependen de sus “expertos”, lo cual las hace altamente vulnerables a las presiones de sus competidores”.<sup>61</sup>

Actualmente, los procedimientos en el área de reaseguro facultativo son totalmente empíricos, lo cual, aunado a que la experiencia del personal es muy limitada, debido principalmente a que la antigüedad del personal es de apenas un poco más de un año en más del 50% del área, ha propiciado la diversificación de la manera de llevar a cabo los procesos, que conllevan errores u omisiones en aspectos sumamente relevantes en la operación.

Por otro lado, no existe una definición precisa en cuanto a los alcances de las funciones de suscripción (clientes) y de reaseguro (proveedor), que propician conflictos internos. En la propuesta de implementar los manuales de políticas y procedimientos se incluirán los alcances de operación de cada área, evitando traslapes y los consecuentes conflictos.

Se propone que estas políticas y procedimientos se elaboren por el personal de más experiencia en el área, por lo que el costo de elaboración se restringiría al tiempo que se tomaría especialmente en esta labor, en promedio entre 22-44 horas efectivas de acuerdo a la experiencia de Martín G. Alvarez.<sup>62</sup>

En virtud de lo anterior se justifica la elaboración de un manual, debido a que ahorro de tiempo, la reducción de stress, de conflictos y quejas, ofrecen un mayor beneficio en

---

<sup>61</sup> *Ibidem*, pág. 18

<sup>62</sup> *Ob. cit.*, pág. 53.

comparación al costo y tiempo invertido en el diseño y elaboración de las políticas y procedimientos.

### 3.2.6. Sistematización de procesos.

“El mercado competitivo actual ha impuesto una presión tremenda en las empresas para proveer los productos o servicios con alta calidad y bajo costo para reducir significativamente el tiempo de introducción al mercado.... Dos ingredientes básicos para acelerar con éxito el proceso de desarrollo del producto o servicio, son el compromiso organizacional para mejorar el ciclo de desarrollo y la inversión en la tecnología para que esto ocurra.”<sup>63</sup>

Actualmente se cuenta con un sistema incipiente para dar soporte a la operación del reaseguro facultativo. Estrictamente, la única función que permite es la de distribuir la prima emitida entre los participantes en una cuenta, como son la retención, los contratos y el porcentaje de reaseguro facultativo contratado, en sus modalidades proporcional y no proporcional. Esta deficiencia se debe a que en el diseño del sistema, sólo se consideró como prioridad dar servicio a la estructura del reaseguro Automático, pensando erróneamente, que el reaseguro facultativo se comportaba de la misma manera. Lo anterior propició que mientras la operación del reaseguro automático logró sistematizar en gran parte sus procesos, reduciendo significativamente sus tiempos y costos de operación, el reaseguro Facultativo, mantuvo el mismo nivel de trabajo y aún más debido a que con el paso del tiempo, las exigencias por dar una respuesta más oportuna se volvieron una prioridad.

Esta deficiencia tecnológica, ante un mundo cada vez más ávido de recibir un servicio rápido y de calidad, nos puede poner en desventaja con otras empresas, sobre todo con respecto a aquellas con inversiones extranjeras, si no se toman medidas al respecto. No

---

<sup>63</sup> ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. Ob. cit., pág. 707.

obstante lo anterior, la presente propuesta no busca la sustitución del personal por máquinas, sino lograr un equilibrio entre el incremento de productividad que ofrecen las innovaciones tecnológicas y la creatividad que puede ofrecer la capacidad del ser humano para implementar nuevas formas de hacer el negocio, una vez que no tenga que ocupar gran parte de su tiempo en reprocesos, controles manuales, supervisión, etc.

Para efectos de evaluar la viabilidad de esta propuesta, se consultó al despacho INNOVA,<sup>64</sup> respecto al tiempo y costo que implicaría el desarrollo de un sistema con las características que se proponen en este trabajo. De manera aproximada, se requiere de una inversión de \$ 1,500,000 M.N. por un período de aproximadamente 2 años, y un equipo interdisciplinario de 12 personas en promedio.

En contrapartida se ofrece un sistema con vida de 10 años al menos, altamente confiable y con costos de mantenimiento manejables.

Si comparamos el costo con el beneficio de reducir los errores de manera significativa, el proyecto es altamente viable. Se recordará que la prima de reaseguro facultativo en los últimos dos años fue de cerca del 40% de los ingresos de la empresa, en seguro de daños, lo cual, pone de manifiesto la importancia de sistematizar los procesos.

### **3.3. Selección de alternativas.**

Como resultado del análisis de las alternativas viables presentadas en la sección anterior, se ha conciuído que cada una de ellas puede ser implementada como complemento de las otras. Sin embargo, para poder seleccionar la mejor de ellas, se presenta la siguiente matriz de decisión, dividida en aquellas medidas aplicables a los recursos humanos por un lado y,

---

<sup>64</sup> Empresa fundada el 13/12/94, dedicada a la consultoría de logística aplicada.

a la organización por el otro. En ella se evalúan los aspectos más importantes a ser considerados para la solución del problema planteado.

### RECURSOS HUMANOS

Alternativas/ criterios de evaluación	Definir Perfil del Personal	Capacita- ción	Aplicar técnicas de nego- ciación	Aplicar técnicas de atención a clientes
Confiable	3	4	2	4
Mantenible	4	3	1	4
Productiva	3	4	3	3
Mejora la calidad en el servicio.	4	4	5	5
Mejora la operación.	4	3	3	3
Reduce tiempos de respuesta	3	3	4	4
Permite el control de la operación.	1	1	1	1
Adaptación a las tendencias del mercado	2	3	1	2
Cumplimiento de las disposiciones legales	1	3	0	0
Competitividad	4	4	3	4
Total:	29	32	23	30

### ORGANIZACIONALES

Alternativas/ criterios de evaluación	Políticas y procedimientos	Sistematizar el proceso.
Confiable	5	5
Mantenible	5	5
Productiva	4	4
Mejora la calidad en el servicio.	5	5
Mejora la operación.	5	4
Reduce tiempos de respuesta	5	5
Permite el control de la operación.	5	5
Adaptación a las tendencias del mercado	5	4
Cumplimiento de las disposiciones legales	5	5
Competitividad	4	5
Total:	48	47

La escala utilizada en esta evaluación es considerando calificaciones de 0 a 5, siendo 5 el valor dado a la alternativa que permite maximizar el criterio evaluado.

Asimismo, se aclara que dado que en este momento no se cuenta con elementos para hacer una evaluación completamente objetiva, se optó por entrevistar a los integrantes del área de reaseguro facultativo, a fin de conocer su opinión acerca de cómo impactaría en la operación, la implementación de cada una de las opciones de solución planteadas.

Por lo tanto, de las primeras cuatro opciones, se concluye:

1. Es evidente que la empresa debe cuidar la selección de su personal para el manejo efectivo de negocios de mayor importancia y cuidado, ya que cualquier error puede ocasionar la desaparición de la misma.
2. Cualquier empresa debe destinar parte de sus presupuestos a la capacitación, propiciando con ésto el crecimiento del área y de la empresa en su conjunto. Adicionalmente, en este caso se tiene la facilidad de contar con una infraestructura creada, sólo hay que hacer los requerimientos necesarios para el área de reaseguro facultativo.
3. Con respecto a la negociación, ésta puede contribuir al incremento de la productividad de la empresa, teniendo presentes los objetivos a obtener y teniendo la flexibilidad de ceder en los momentos adecuados.
4. La atención a clientes, junto con las técnicas de negociación van de la mano, para lograr que las partes involucradas se sientan satisfechas del servicio ofrecido.

Estas opciones son relativamente sencillas de implementar, sólo se requiere el apoyo de la dirección y del personal involucrado, sin embargo, estas medidas sólo dan una solución parcial al problema actual del área facultativa, debido a que no proporcionan una mejora de fondo y mantenible en el tiempo, por lo que se considera que las mejores opciones son la implantación de políticas y procedimientos y la automatización del proceso.

Las políticas y procedimientos pueden ofrecer una solución a corto plazo, donde principalmente se procurará la disminución de errores al permitir al personal sin experiencia

adquirirla con mayor rapidez. “El propósito real de las políticas es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades, evitando la lentitud, defectos y sobre todo pérdida de tiempo.”<sup>65</sup> “ Usando procedimientos escritos, las personas ganan dos cosas: Precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia.”<sup>66</sup>

La sistematización del proceso, es viable a largo plazo, ya que como se mencionó anteriormente, por lo menos se requiere un desarrollo de dos años a partir de su aprobación por parte de la empresa. Por otro lado, para que esta sistematización pueda ser exitosa, es conveniente hacer el rediseño del proceso, evitando en la medida de lo posible la realización de actividades manuales, las recapturas y reprocesos a los cuales se está sujeto actualmente. Asimismo, el sistema tendrá que contener las políticas del área a fin de permitir el control de la operación donde se pueda conocer con oportunidad si está funcionando bien o no y si hay desviaciones en cuanto a los parámetros establecidos como normales.

Cabe señalar, que la hipótesis inicial de este trabajo era la necesidad de implantar un sistema de cómputo para facilitar la operación del área de reaseguro facultativo, sin embargo, recientemente, se aprobó en la empresa el proyecto para desarrollar un nuevo sistema de reaseguro, con la intervención de despachos externos, donde se está incluyendo al reaseguro facultativo, por lo cual, se considera que la mejor contribución que puede dar este trabajo, en cuanto al sistema es el proceso a implementar con la automatización.

En conclusión, las dos alternativas seleccionadas son la implantación de políticas y procedimientos y el rediseño del proceso a implementarse con la automatización.

---

<sup>65</sup> ÁLVAREZ Torres, Martín. Ob. cit., pág. 27

<sup>66</sup> Ibidem, pág. 36.



### **3.4. Implantación de las alternativa seleccionadas.**

#### **3.4.1. Las políticas y procedimientos.**

En una organización, las políticas y procedimientos deben ser plasmados en un manual, donde se establezca lo que hace en el área específica (políticas), así como el cómo lo hace (procedimientos). De esta manera, para la implantación de las políticas y procedimientos se requiere en primera instancia, decidir si las mismas serán elaboradas por el personal involucrado en el área, o si se contratará a un despacho externo, sin olvidar que se debe considerar, en los puntos donde sea necesario, a los clientes y proveedores. Posteriormente, se sugiere designar un coordinador y seguir el siguiente procedimiento.

1. El coordinador, quien puede ser un “experto”, capacita a los participantes para la elaboración de políticas y procedimientos.
2. El coordinador pide a cada participante que hagan una lista de las principales políticas y procedimientos del área.
3. El participante enlista por orden de importancia las política o procedimientos del área.
4. El participante empieza a elaborar la política o procedimiento seleccionado, iniciando con la elaboración del diagrama de flujo correspondiente.
5. El elaborador del procedimiento presenta a todo el grupo involucrado, el diagrama de flujo correspondiente para la revisión conjunta con ellos, que incluya los criterios, puntos de vista y mejores prácticas de los demás participantes, asegurando así, que el procedimiento cumple adecuadamente con su propósito.
6. El elaborador desarrolla su política o procedimiento.

Por otro lado, de manera ilustrativa, se presentan los pasos a seguir y los tiempos estimados para la elaboración de manuales de políticas y procedimientos.<sup>67</sup>

a) Recopilar información.....	4-8 hrs.
b) Elaborar el borrador del diagrama de flujo.....	1-2 hrs.
c) Revisar el diagrama de flujo ( con los involucrados ).....	2-4 hrs.
d) Elaborar el borrador del procedimiento.....	4-8 hrs.
e) Mecnografiar el borrador.....	4-8 hrs.
f) Revisar y corregir el borrador.....	2-4 hrs.
g) Revisar el borrador (con los involucrados).....	2-4 hrs.
h) Hacer correcciones finales.....	1-2 hrs.
i) Imprimir original.....	22-44 hrs.

De manera formal, el contenido del manual de políticas y procedimientos contempla los siguientes puntos:

Portada.

Índice.

- I. Hoja de autorización del área.
- II. Objetivo del manual.
- III. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- IV. Políticas.
- V. Procedimientos.
- VI. Formatos.
- VII. Anexos.

La Hoja de autorización del área. En esta hoja, los involucrados de elaborar dichos manuales deberán firmarlas.

Objetivo del manual. Es el propósito que se pretende cumplir con la aplicación de la política y procedimiento establecidos en el manual.

Bitácora de revisiones. El manual deberá ser revisado cuando menos una vez, al año, por lo que se deberá incluir la bitácora con el objeto de controlar que las revisiones se efectúen y con la oportunidad requerida.

Políticas. “La política es:

- a) Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares, la cual es establecida por la Dirección.
- b) Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las actividades de un mismo tipo, dando consistencia a la operación.
- c) La manera consistente de tratar a la gente.
- d) Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- e) Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- f) Aplicable al 90-95% de los casos. Las excepciones sólo podrán ser autorizadas por el nivel definido en la política.”<sup>68</sup>

Procedimientos. Un procedimiento es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. En esta sección se incluyen los diagramas de flujo del proceso.

Formatos. Los formatos son todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente para registrar información y evidencia relacionada con el sistema de trabajo de la organización.

---

<sup>67</sup> ALVARES Torres, Martín. Ob. cit., pág. 53

<sup>68</sup> ALVAREZ Torres, Martín G. Ob. cit., pág. 28

Finalmente, lo más importante de la elaboración de las políticas y procedimientos es que se difundan, sean aplicables y flexibles, de tal manera que permitan la mejora continua.

### 3.4.1. Proceso propuesto una vez automatizada el área de reaseguro facultativo.

Como se menciona en el punto de selección de alternativas, una de las soluciones al problema actual del área de reaseguro facultativo es la automatización de los procesos, por lo cual, en esta sección se proponen los diagramas de flujo de los procesos del área, que podrían aplicar una vez implantado el sistema. Estos también pueden servir de base a los encargados de la programación en su estudio de viabilidad y para la planeación del proyecto (figuras No. 13-17).

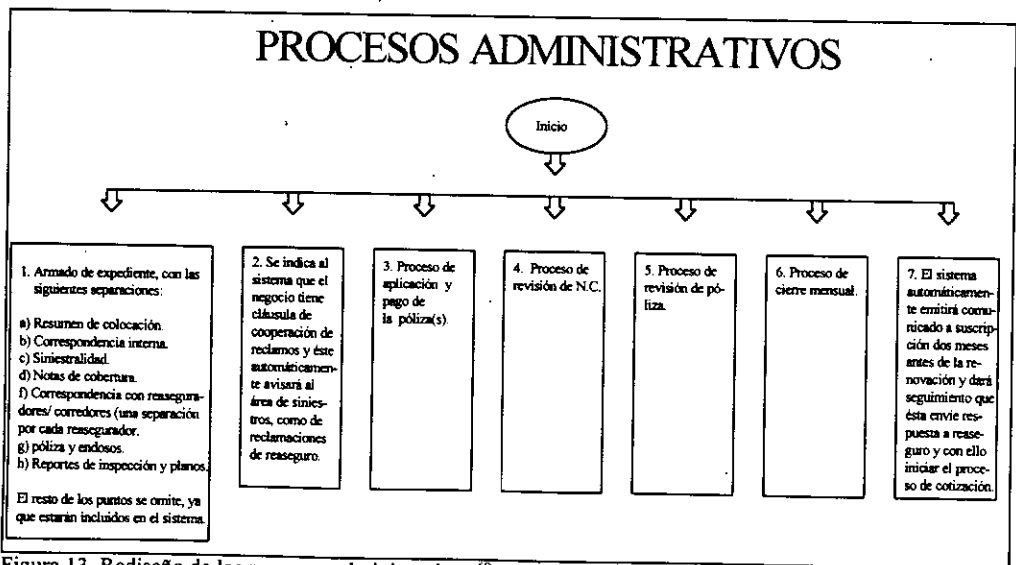


Figura 13. Rediseño de los procesos administrativos.<sup>69</sup>

<sup>69</sup> Propuesta del autor.

# PROCEDIMIENTO PARA COTIZAR O COLOCAR UN NEGOCIO FACULTATIVO.

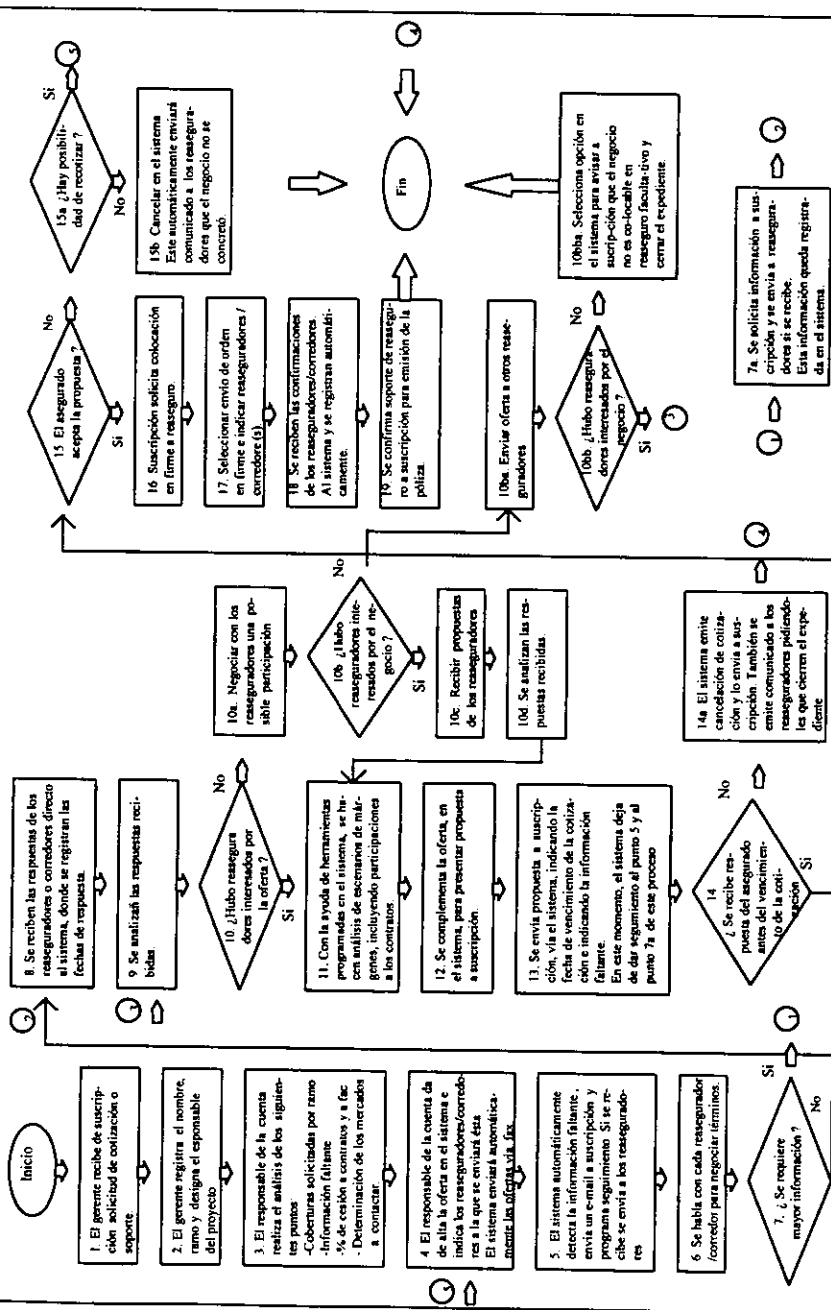
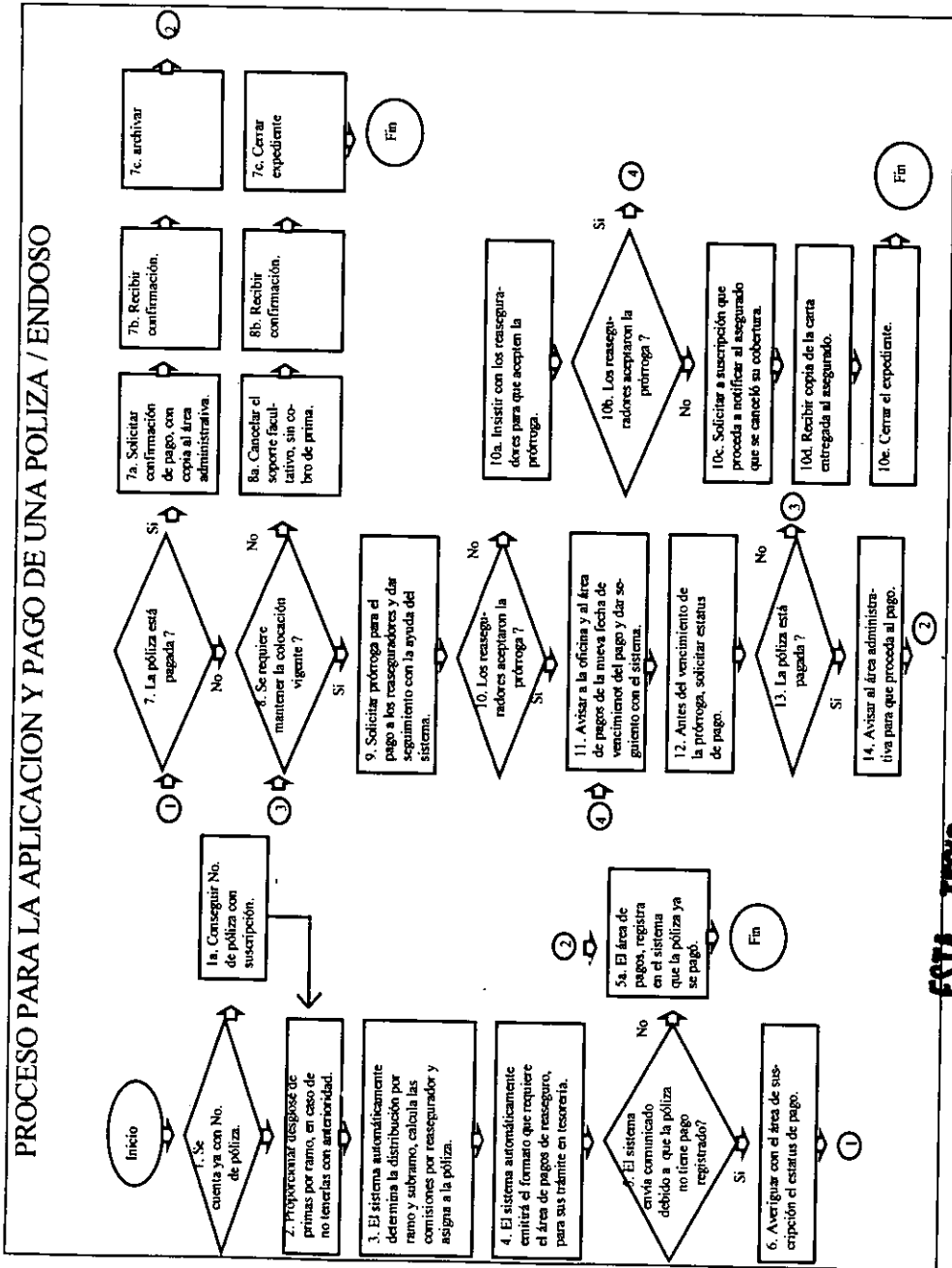


Figura 14. Rediseño del proceso de producción.<sup>70</sup>

<sup>70</sup> Propuesta del autor.

# PROCESO PARA LA APLICACION Y PAGO DE UNA POLIZA / ENDOSO



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

Figura 15. Rediseño del proceso de aplicación y pago.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Propuesta del autor.

# PROCESO DE REVISION DE POLIZA

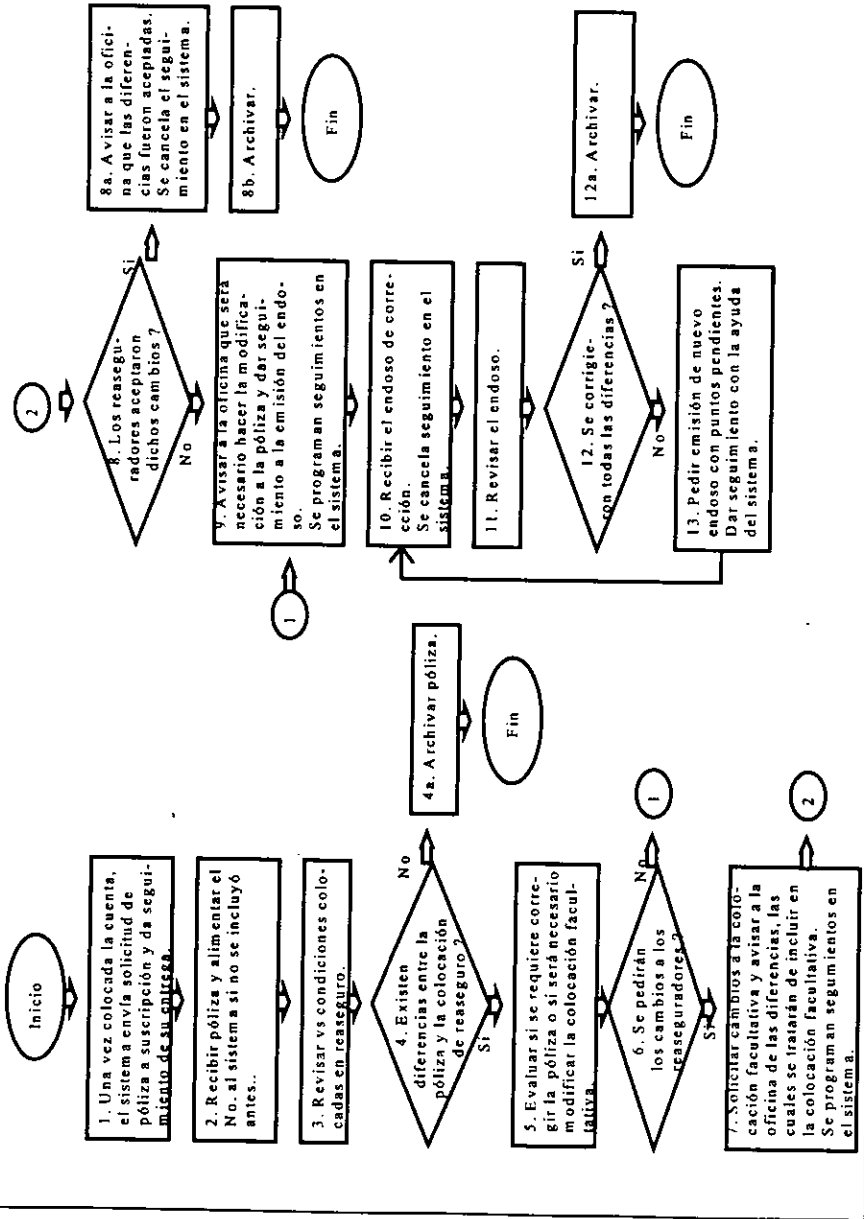


Figura 16. Rediseño del proceso de revisión de póliza.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Propuesta del autor.

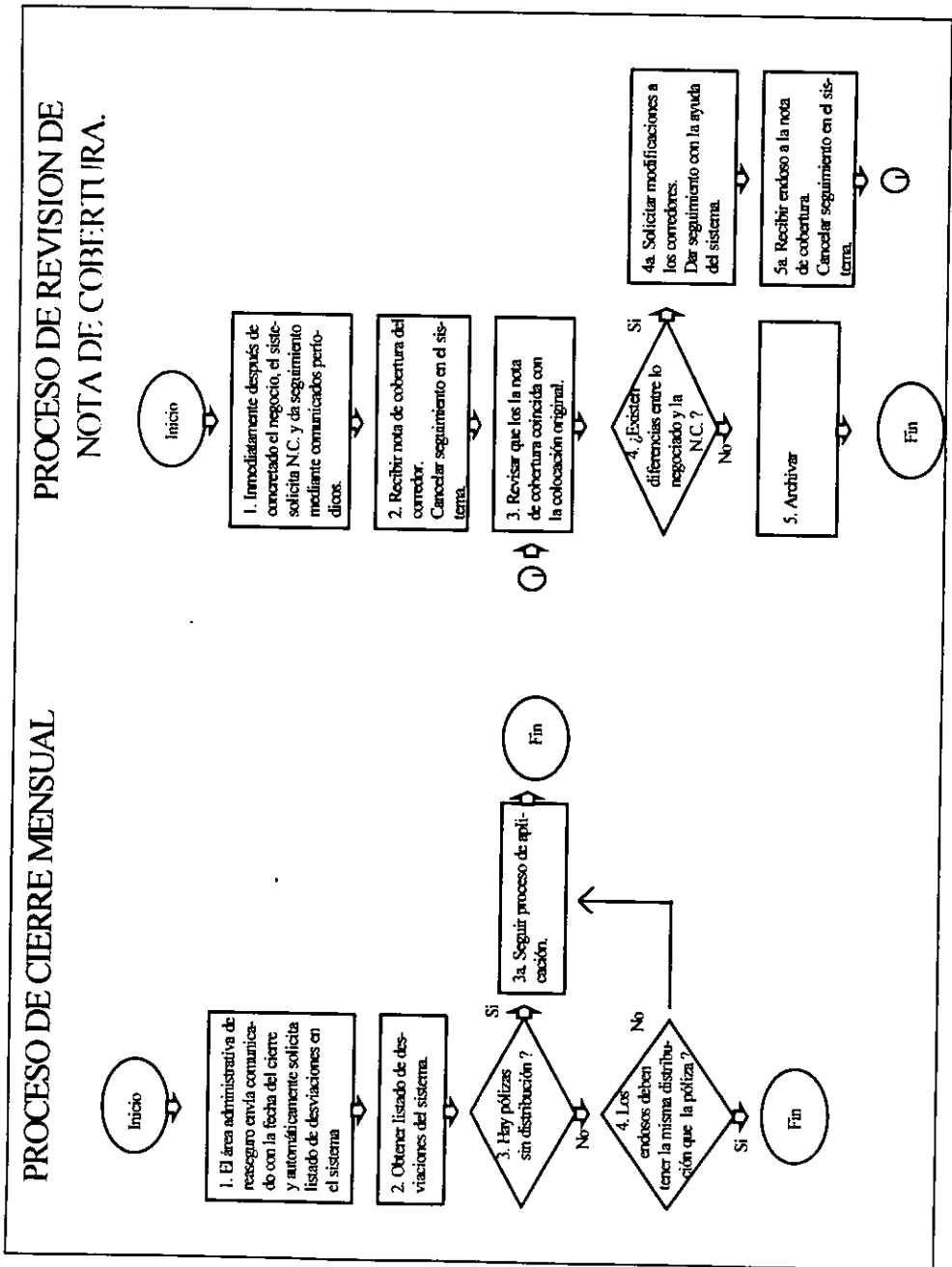


Figura 17. Rediseño de los procesos de cierre mensual y de revisión de póliza.<sup>73</sup>

<sup>73</sup> Propuesta del autor.



### 3.5. Evaluación y control de las alternativas propuestas.

Una vez implantadas las alternativas propuestas, el proceso de planeación exige la evaluación de la eficiencia de dichas alternativas para determinar si el problema ha sido resuelto, mediante el proceso de control.

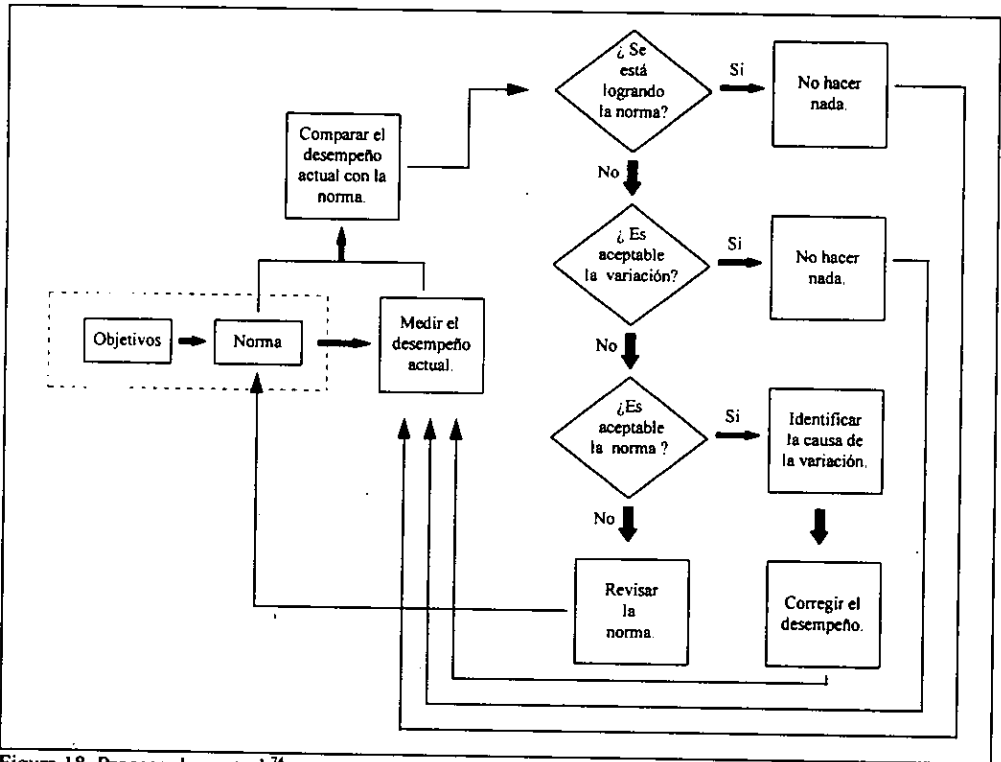


Figura 18. Proceso de control.<sup>74</sup>

Para llevar a cabo lo anterior, se definirá en primer término la norma o parámetros ideales a cumplir, con base en los cuales se efectuará una evaluación periódica, para determinar si las medidas propuestas en el presente trabajo están alcanzando o no los objetivos planteados.

<sup>74</sup> ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. *Ob. cit.*, pág. 664.

El objetivo de la presente investigación busca contribuir a incrementar la productividad del área de reaseguro facultativo, la cual se mide relacionando los volúmenes producidos con los recursos que utiliza ésta. Lo anterior se expresa con el siguiente cociente:

$$\text{Productividad del área} = \frac{\text{Primas generadas por los negocios con reaseguro facultativo}}{\text{Insumos del área de reaseguro facultativo}}$$

Este indicador proporciona a la empresa un parámetro de comparación con respecto a la productividad total de la empresa<sup>75</sup>, obteniendo con ello los elementos para determinar la conveniencia de utilizar el reaseguro facultativo como una herramienta para la captación de negocios.

Asimismo, la productividad del área también se puede comparar con respecto a los resultados de años anteriores, para lo cual, se deberá efectuar la indización de la información tomando como referencia el índice nacional de precios al consumidor.

Otros parámetros importantes a ser medidos para efectuar una evaluación completa de los resultados obtenidos con la implantación de las opciones propuestas son:

- Eficiencia en las coberturas = 
$$\frac{\text{Primas netas} - \text{costes totales}^{76}}{\text{Costes totales}}$$

Los costes totales incluyen tanto los gastos administrativos, como los gastos de siniestros.

---

<sup>75</sup> La productividad de la empresa se mide con el siguiente cociente:

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Primas generadas por la operación de daños}}{\text{Insumos totales}}$$

<sup>76</sup> Aspectos legales y económicos del seguro. Curso de seguros Chartered insurance Institute. Madrid, Mapfre, 1979, Pág. 171

Este análisis se puede efectuar a nivel de la cartera en general o por cada negocio, permitiendo identificar si alguna cuenta está ocasionando desviaciones en los resultados para tomar medidas al respecto.

- Eficacia de la operación =  $\frac{\text{No. de negocios concretados}}{\text{No de negocios recibidos}}$
- Rapidez en la respuesta =  $\frac{\text{No. de días promedio de respuesta.}}{\text{No. de días para responder de acuerdo a la política.}}$
- Impacto del reaseguro facultativo a los resultados en ventas de la empresa. =  $\frac{\text{Primas obtenidas con reaseguro facultativo.}}{\text{Primas totales.}}$

Este cociente proporciona a la empresa un indicador de la manera como se ven favorecidas los ingresos de la aseguradora por el uso de la modalidad de reaseguro facultativo.

Otros aspectos que pueden medirse de manera cuantitativa son el cumplimiento de fechas establecidas por las disposiciones legales, las cuales se propone sean controladas en el sistema de computo, donde se incluyan las fechas esperadas y las reales.

En cuanto a los aspectos que no pueden ser medidos de manera cuantitativa, como son algunas disposiciones legales, la adaptación a las tendencias del mercado, el análisis de reaseguradores utilizados, etc. se realizará mediante la supervisión y auditorías al azar

En general, se propone implantar medidas de control concurrente y control de retroalimentación.<sup>77</sup> Por un lado, el control concurrente se desarrollará mientras la actividad se esté efectuando, mediante la supervisión. Este tipo de control se sugiere sólo de manera

---

<sup>77</sup> ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. Ob. cit., pág. 665.

temporal, en tanto el personal del área obtiene mayor experiencia y puede efectuar el trabajo de manera independiente. Con respecto al control de retroalimentación, el cual se efectúa una vez que la acción ha ocurrido, se propone implantar dos tipos de control: 1) mientras el área continúe con la operación manual y 2) cuando el proceso del área se haya automatizado.

El control de la primera propuesta se llevará a cabo con la auditoría de cuentas con reaseguro facultativo, los cuales serán seleccionados al azar con el objeto de verificar que los parámetros establecidos en las políticas y procedimientos se estén llevando a cabo. Estas auditorías podrían ser mensuales y efectuadas por el jefe inmediato.

El control de la segunda propuesta podría efectuarse mediante la implantación de los controles en el mismo sistema, especificando los criterios más relevantes, tales como tiempos de respuesta en la cotización de un negocio, márgenes de operación por cuenta, etc.

Por otro lado, se propone llevar a cabo la retroalimentación con los clientes directos del área de reaseguro facultativo, para determinar la calidad en el servicio ofrecido.

### **3.6. Extensión de la solución propuesta a otras empresas.**

A continuación se muestra una comparación de las similitudes y diferencias existentes entre la empresa de seguros en estudio y cualquiera otra, con el objeto de hacer una generalización de la solución propuesta en el presente trabajo a dichas aseguradoras.

Toda empresa aseguradora, ya sea grande, mediana o pequeña, tiene la necesidad de contar con un departamento que negocie y administre el reaseguro facultativo, donde las características en común que tienen con respecto al caso analizado en las secciones anteriores, son:

- La conceptualización del reaseguro facultativo es universal.

- El entorno en cuanto a la situación del mercado y las disposiciones legales son las mismas, salvo que dependiendo el nicho de mercado a la que empresa está enfocada, su parámetro de comparación deben ser aquellas aseguradoras dirigidas al mismo mercado
- Es una opción de reaseguro administrativamente cara, debido a que el análisis, cotización y administración debe hacerse para cada negocio, sin embargo, es necesaria para poder ofrecer una capacidad de suscripción adicional en aquellos riesgos donde se han agotado las capacidades propias de la compañía de seguros u obtenida a través de sus contratos de reaseguro.
- Usualmente, las empresas están enfocadas a los mismos objetivos generales que son el incremento en sus ventas y proporcionar rentabilidad a los accionistas.
- Se requiere también contar con personal altamente calificado.
- Todas las aseguradoras tienen definido un proceso a seguir para su operación, de donde se puede realizar el diagnóstico correspondiente.

Por otro lado, las diferencias a considerar para que esta propuesta pueda ser aplicable a cualquier otra empresa aseguradora son:

- Los procesos ya analizados pueden variar en algunos puntos o detalles.
- La organización del área de reaseguro facultativo es muy particular para cada empresa.
- Los objetivos específicos.
- Los recursos y cantidad de ellos.

- El volumen de prima generada por la operación del reaseguro facultativo, de tal manera que justifique la selección de cierta alternativa.

Como ya se mencionó, existen varios puntos que pueden ser muy similares de una empresa a otra, sin embargo, es muy importante tomar este trabajo sólo como guía, ya que habrá aspectos que sea necesario adaptar a fin de llegar a la mejor alternativa de solución.

## CONCLUSIONES

---

Del planteamiento de soluciones propuestas en la sección 3.1, se desprende que existen diferentes opciones que permiten mejorar la operación del área de reaseguro facultativo, sin embargo, algunas de ellas sólo ofrecen una solución parcial al problema detectado, tales como la definición del perfil del personal idóneo para el área de reaseguro facultativo y la capacitación.

Las alternativas que brindan una mejora sustancial, son la implantación de políticas y procedimientos o la sistematización, ya que propician la modernización del área y, el desarrollo de sus recursos humanos, como fue sustentado en la sección 3.2. Se concluye también que estas alternativas son complementarias, ya que la primera puede ofrecer un beneficio en el corto plazo, a la vez que puede servir de base para el proceso de planeación, desarrollo y puesta en marcha del sistema en el largo plazo.

La selección de dichas propuestas también propicia el cumplimiento de los objetivos planteados al área de reaseguro facultativo, que son brindar un adecuado servicio a los clientes, así como contribuir al crecimiento y rentabilidad de la empresa.

De la misma manera, se concluye que el proceso de planeación puede fallar si no se lleva a cabo la correcta implantación, control y evaluación de las alternativas seleccionadas, por lo que se establecen los elementos necesarios para su ejecución.

Finalmente, se concluye que la implementación de las medidas propuestas ofrecen una mejora importante a la operación del área de reaseguro facultativo, preparándola para enfrentar un mercado asegurador cada vez más competido, donde sólo aquellas compañías que se adapten podrán sobrevivir.

# CONCLUSIONES GENERALES



## CONCLUSIONES GENERALES.

---

En primera instancia, se concluye que la presente investigación logró proponer alternativas viables para la solución del problema diagnosticado y de entre ellas, seleccionar aquellas que permitieran mejorar de manera sustancial la operación del área de reaseguro facultativo, conforme a lo planteado en el objetivo de la presente investigación. Sin embargo, en dicho objetivo se propone también, aportar el desarrollo de un sistema de cómputo, mismo que no fue desarrollado, no obstante en el tercer capítulo se determina que ésta es una de las medidas viables para optimizarla; lo anterior se debe a que recientemente la dirección de la empresa autorizó el presupuesto para el diseño y programación de un sistema de computo que de manera integral incluirá la operación del área de contratos, el área administrativa y el área de reaseguro facultativo.

Por otro lado, se concluye que Alfa Seguros, como el resto de las aseguradoras del mercado, se ha tenido que enfrentar en los últimos años a cambios muy importantes a nivel mercado tanto nacional, como internacional. Por lo tanto, para hacer frente a los efectos de la globalización, de la inversión extranjera y de la libre competencia, tiene que redoblar esfuerzos, innovando con productos y servicios, que le permitan incrementar su participación en el mercado y que a su vez, le proporcionen estabilidad financiera.

El área de reaseguro es precisamente, una de las áreas de la empresa que contribuye de manera importante al crecimiento de la empresa, al ser una herramienta que permite, principalmente, la estabilización de las carteras y el incremento en las capacidades de suscripción de las aseguradoras.

El análisis efectuado al interior del área de reaseguro facultativo, dio la pauta para concluir que las deficiencias que la aquejan actualmente son organizacionales y de calidad de sus recursos humanos, mismas que obstaculizan la productividad del área. Por lo tanto, se propusieron, como alternativas de solución, medidas a aplicar directamente a los recursos

humanos, a los procesos, a los resultados y a las medidas de control que como se pudo observar en el desarrollo del segundo capítulo, es prácticamente nulo en la actualidad.

Se concluye que la selección de las políticas y procedimientos y la sistematización son las opciones que ofrecen la mejor solución al problema planteado, con base en las siguientes razones:

- Permiten el crecimiento y desarrollo profesional de los recursos humanos al dedicar mayor tiempo a la producción y al análisis profundo de los negocios.
- Se reducen de manera significativa los riesgos de pérdidas financieras de la empresa, al asumir en su retención siniestros de negocios no colocados adecuadamente o que no cumplan con las disposiciones legales.
- Optimizan la productividad del área.
- Propician la modernización del área.
- Mejoran sustancialmente la operación del área de reaseguro facultativo, al reducir la al mínimo la desorganización actual del área.
- Ofrecen elementos para la toma de decisiones, tanto a nivel operativo, como a nivel directivo. A los primeros les proporciona los lineamientos de operación y política a seguir y a los directivos les permite contar con información oportuna, para decidir sobre la conveniencia de hacer alguna corrección o para constatar si la operación es adecuada.
- Las políticas y procedimientos son un apoyo a la capacitación del personal de nuevo ingreso, lo cual repercute en la reducción del tiempo necesario para que dicho personal empiece a ser productivo.

- Permiten que la empresa enfrente adecuadamente la libre competencia generada por la globalización y la apertura de la inversión extranjera.
- La automatización contribuye a llevar a cabo un control más confiable de la operación.

En cuanto al ámbito internacional, se concluye que éste influye de manera determinante en el mercado mexicano, no a nivel del pequeño cliente, sino en los grandes negocios que requieren hacer uso del reaseguro facultativo, sujetando el precio de sus seguros a la oferta y demanda internacional.

En otro orden de ideas, se consideró pertinente aclarar que en este trabajo sólo se aborda el análisis al interior del área de reaseguro facultativo, con el objeto de mejorar la operación de la misma, por lo que no se involucró en el análisis detallado del proceso general de la operación de seguros. Se reconoce que existen aspectos a mejorar, pero el plantear su solución no es el propósito de esta investigación.

Por otro lado, este trabajo ofrece las siguientes contribuciones:

- Permite ordenar, uniformar, agilizar y controlar la operación del área de reaseguro facultativo, para apoyar la toma de decisiones oportunas. Esto, como consecuencia, repercute en la calidad en el servicio ofrecido y en la productividad de la empresa, al enfocar los recursos a la producción. Asimismo, da lugar al mejoramiento del ambiente laboral.
- Este es el primer análisis de este tipo que se realiza en la empresa donde se labora, con la idea de tratar de solucionar los problemas, sustentados en herramientas de planeación y no sólo de manera empírica

Finalmente, dado que las operaciones de seguro y reaseguro están circunscritas a un mundo sujeto a constantes cambios, se presenta los siguientes escenarios prospectivos que ofrecen al lector una proyección de lo que sería el entorno del sector en el corto, mediano y largo plazo.

#### PRIMER ESCENARIO. Año 2000

Crecimiento del PIB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2%</li> <li>• La participación del sector asegurador es del 1.5% del PIB.</li> </ul>
Competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe apertura para la inversión extranjera, lo cual genera la libre competencia. Los inversionistas extranjeros pueden hacer la adquisición del 100% de las acciones o sólo participar minoritariamente.</li> <li>• La proporción de empresas con capital y sin capital extranjero es de aproximadamente 50% / 50%</li> <li>• Con la expansión de empresas mexicanas al extranjero, se abre la posibilidad de amparar, a través del reaseguro, los bienes asegurador en diferentes países, principalmente latinoamericanos. Esta operación representa un 5% de las primas emitidas por el mercado.</li> </ul>
Tendencias de mercado de reaseguro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vaivenes económicos mundiales de los últimos años propician el endurecimiento paulatino del mercado de reaseguro.</li> <li>• Lo anterior aunado a las secuelas climatológicas del fenómeno del niño y la niña, propician una reducción del 25% de las capacidades de reaseguro mundial.</li> <li>• Prácticamente el 80% de los grandes corporativos internacionales han efectuado fusiones y adquisiciones de empresas, para controlar el nivel de precios y de competencia mundial.</li> </ul>
Disposiciones legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las cesiones de reaseguro se controlan para garantizar la seguridad de la recuperación de siniestros.</li> <li>• Dadas las circunstancias del mercado duro, las autoridades realizan inspecciones con mayor frecuencia a las empresas aseguradoras, corredores de reaseguro y reaseguradores, para garantizar seguridad a los asegurados.</li> </ul>

Crecimiento del PIB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 %</li> <li>• La participación del sector asegurador es del 2% del PIB.</li> </ul>
Competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inversión extranjera se incrementa, contando ahora con el 70% de las empresas del mercado con capitales foráneos.</li> <li>• Las empresas líderes mexicanas buscan alianzas con empresas extranjeras, con el propósito de fortalecer su competitividad en nuevos productos.</li> <li>• Para responder mejor a la competencia, las empresas 3 empresas líderes se han desmembrado en pequeñas empresas con estructuras más horizontales. Lo anterior permite que las necesidades de reaseguro facultativo se satisfagan con mayor rapidez.</li> </ul>
Tendencias del mercado de reaseguro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se inicia un período de mercado blando, después de haber incrementado los reaseguradores sus niveles de reservas, tras 3 años de mercado duro.</li> <li>• Las cesiones de reaseguro facultativo son con más frecuencia controladas por las alianzas entre corredores de reaseguro y corredores de seguro directo, lo que influye en el porcentaje de reaseguro cedido en cada cuenta. La cartera de incendio es la de mayor interés para los corredores. Este tipo de operación representa el 80% de los negocios de corporativos importantes y sólo un 5% de negocios sin requerimientos de colocación facultativa.</li> <li>• Han ingresado capitales frescos al sector reasegurador mundial, lo que fortalece la capacidad de reaseguro en el orbe. El incremento en las capacidades mundiales es del 100% con respecto a la capacidad de 3 años atrás.</li> </ul>
Disposiciones legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reforma la ley para normar la operación de los nuevos productos requeridos por los asegurados, como consecuencia del tratado de libre comercio.</li> <li>• Se establecen criterios más objetivos para la autorización de reaseguradores, dando mayor seguridad al sector.</li> </ul>

Crecimiento del PIB	<ul style="list-style-type: none"><li>• 4.5 %</li><li>• La participación del sector asegurador es del 2.5% del PIB.</li></ul>
Competencia.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Después de dos años con un crecimiento relativamente bajo de la economía, debido principalmente al pago de los vencimientos de los bonos Brady, se redujo el dinamismo de la inversión extranjera, por lo que apenas se mantiene el nivel de inversión similar al tenido diez años atrás, el cual ascendía a 50%</li><li>• Con la experiencia adquirida de sus socios extranjeros, el mercado asegurador se encuentra fortalecido y preparado para hacer frente a los nuevos requerimientos que demandan los clientes desde la firma del NAFTA, sin embargo, el número de empresas se ha reducido en un 20% principalmente por la salida de capitales extranjeros en los últimos años</li><li>• Se requiere de personal altamente calificado e innovaciones tecnológicas, para mantener la competitividad, aunado al mantenimiento de las estructuras horizontales, las empresas tienen que invertir millones de pesos anuales en actualizaciones.</li></ul>
Tendencias del mercado de reaseguro.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevamente van haciendo cada vez menos notorias las diferencias en precio entre los ciclos de mercado duro y blando.</li><li>• Las grandes asociaciones entre intermediarios de seguros y de reaseguros se convierten en la manera de hacer el reaseguro, por lo que las empresas aseguradoras están en busca de nuevos esquemas para retener mayores primas.</li></ul>
Disposiciones legales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se establecen formas simplificadas de control del reaseguro, agilizando en un 50 % la carga administrativa tanto para las empresas aseguradoras como para las propias autoridades.</li></ul>

# GLOSARIO

## GLOSARIO

---

Agente de seguros:	Persona de dedicada a la venta de seguros.
Cedente:	En la operación de reaseguro, es la empresa aseguradora.
Clubes de PandI:	Son clubes de armadores que ofrecen una cobertura especial llamada protección e indemnización a los dueños de los barcos.
Comisión de reaseguro:	Es un pago del reasegurador a la aseguradora, por haber cedido el negocio.
Corredor de reaseguro:	Intemediario de reaseguro.
Corredurías de reaseguro:	Son empresas que cuentan con la representación de algún reasegurador (es) para suscribir a su nombre.
Distribución de reaseguradores:	Lista de reaseguradores, la cual contiene el porcentaje de participación en el riesgo, de cada reasegurador.
E-bussines:	Negocios a través de internet e intranet.
Garantía de pago:	No de días a partir del inicio de vigencia de una colocación facultativa, para el vencimiento del pago a los reaseguradores participantes, por parte de la cedente.
Márgenes:	Considera los gastos administrativos de la asegurador, la comisión del agente y la utilidad.
Mercado de reaseguro blando:	Es aquel mercado donde hay más oferta que demanda.
Mercado de reaseguro duro:	Es aquel donde hay más demanda de seguros que oferta.
Nota de cobertura:	Documento mediante el cual, los corredores formalizan la colocación de reaseguro efectuada por su conducto.
Número de oferta:	Número de control designado a cada negocio con reaseguro facultativo.
Pooles de suscripción:	Es la integración en un contrato de una serie de retenciones de aseguradores y/o reaseguradores, que



	<p>permiten ampliar sus capacidades de suscripción y sus primas retenidas a nivel regional o nacional.</p>
Protección e Indemnización:	<p>Cubre riesgos en conexión la pertenencia de un barco, incluyendo la responsabilidad civil del dueño, a la tripulación y a los dueños de las mercancías.</p>
Reaseguradoras profesionales:	<p>Son aquellas empresas, las cuales sólo están autorizadas para efectuar la operación de reaseguro.</p>
Reservas de previsión:	<p>Fondos generados por la compañía de seguros para hacer frente a las desviaciones en la siniestralidad de la cartera.</p>
Retención:	<p>Parte del riesgo asumido por la aseguradora.</p>
Riesgo:	<p>Se designa así a la persona o cosa asegurada, así como a las coberturas a las que se asegura un negocio.</p>
Siniestro:	<p>Es la ocurrencia del riesgo.</p>
Sindicatos de Lloyd's:	<p>Son corporaciones integradas por personas físicas que inicialmente se responsabilizaban de forma ilimitada de los riesgos que los suscriptores cotizaban, aceptaban o rechazaban participación en un negocio, poniendo en juego su patrimonio familiar. A partir de 1995, operan como una empresa con responsabilidades limitadas.</p>
Suma asegurada:	<p>Es el límite de responsabilidad de la compañía aseguradora en caso de un siniestro.</p>
Tarifa:	<p>Es el conjunto de cuotas aplicables a cada riesgo de los contenidos en ella.</p>
T.L.C.	<p>Tratado de libre comercio para América del Norte.</p>

# BIBLIOGRAFIA

# BIBLIOGRAFÍA.

---

## CAPITULO 1.

CARTER, R.L. El reaseguro. Madrid, Mapfre, 1979, pp. 845.

GOLDIG, C.E. Leyes y Práctica del reaseguro. México, Reaseguradora Patria, S.A., 1976, pp. 236.

HAGOPIAN, Mikaël; LAPARRA, Michel. Aspectos teóricos y prácticos del reaseguro. Madrid, Mapfre, 1996, pág. 337.

REINARZ, Robert C. La Gerencia de reaseguro. Madrid, Mapfre, 1979. pp. 255.

El Seguro de los ramos generales. Quinta edición. Zurich, Suiza de reaseguros, 1988, pp. 263.

Reaseguro. México, Grupo Nacional Provincial, S.A., 1990, pp 24.

Reaseguro. México, Reaseguradora Patria, 1996.

Manual de reaseguro. México, Reaseguros Alianza, 1996. pp 116

CANO, Araceli. " Seguros y fianzas. Productos todavía desaprovechados." Revista mundo ejecutivo. Volumen XXXII, núm. 226 (febrero 1998). pp. 97-117.

Ley de instituciones y sociedades mutualistas de seguros. (México)

“Actualidad en Seguros y Fianzas”. Boletín de información de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. ( México, D.F.: diciembre 1996).

Circular S-9.3. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México, 24 de noviembre de 1993.

Circular SF-11. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México, 5 de agosto de 1996.

Circular S-9.3.1. Comisión Nacional de Seguros y fianzas. México, 17 de diciembre de 1996.

Circular S-9.5. Comisión Nacional de Seguros y fianzas. México, 2 de agosto de 1996.

## **CAPITULO 2.**

ACKOFF, Russell. El arte de resolver problemas. México, Limusa, 1997. pp. 255

ACKOFF, Russell. Guía para controlar el futuro de la empresa. México, Limusa, 1995.

ACKOFF, Russell. Planificación de la empresa del futuro. México, Limusa, 1997.

CHURCHMAN, C. West. El enfoque de sistemas. México, Diana, 1995.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. Administración. 5a. ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, pp. 770.

ROBBINS, Stephen. Administración: Teoría y práctica. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1987.

STEINER, George A. Planeación estratégica. México, CECSA, 1995. pp. 366.

BLANCHARD, Ken; O'CONNOR, Michael. Administración por valores. Colombia, Ed. Norma, 1997, pp. 147.

CANTAREL, Aquiles; REYES, Fernando. " Computación empresarial." Revista mundo ejecutivo. Volumen XXXII, núm. 225 (enero 1998) pp. 107-133.

Estadísticas AMIS al 31 de diciembre de 1994 a 1997.

Estadísticas de primas emitidas proporcionada por Grupo Nacional Provincial, S.A.

### CAPITULO 3.

ÁLVAREZ, Martín. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México, Panorama, 1997, pp. 141.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. Administración. 5a. ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, pp. 770.

JOURDON, Edward. Análisis estructurado moderno. México, Prentice Hall, 1994.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. Administración. 5a. ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, pp. 770.

Aspectos legales y económicos del seguro. Curso de seguros Chartered Insurance Institute. Madrid, Mapfre, 1979, pp. 173, ( colección temas de seguros No. 7).

FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral. México, McGraw Hill, 1994, pp.211