

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

**Planeación y Dirección de Procesos para el Cumplimiento  
Normativo de una Póliza de Seguro de Daños en una Compañía  
Aseguradora Japonesa.**

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

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

P R E S E N T A

**MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GÓMEZ**

ASESORA: ACT. LILIANA SANDOVAL LUNA

Noviembre 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

### **TITULO**

Planeación y Dirección de Procesos para el Cumplimiento Normativo de una Póliza de Seguro de Daños en una Compañía Aseguradora Japonesa.

### **OBJETIVO**

Planear la dirección y control de los procesos en la operación de una póliza de Seguro de Daños en una Compañía Aseguradora Japonesa, estandarizando los procesos normativos de un sistema integral para la eficiencia de los resultados.



---

## *Agradecimientos*

---

Gracias a D'os por sus bendiciones y formar parte de mi vida, porque me ha bendecido en todas las formas, permitiendo tener salud y amor para disfrutar de cada momento y llevar a cabo lo que he emprendido.

A mi mamá por darme la vida, el amor, el cariño, la paciencia, la confianza su esfuerzo, su dedicación, sus valores, su enseñanza, ejemplo de la vida y el apoyo incondicional que me ha dado siempre para lograr lo que me proponga, el cual ha hecho que el día de hoy he llegado a ser la persona que soy y esté aquí, siendo afortunada en tenerla porque es la persona mas valiosa de mi vida, quien representa el motor que me ha impulsado a seguir luchando y por alcanzar mis objetivos.

A mi hermano y familia por su cariño, siempre estarán conmigo.

A las amistades quienes estuvieron junto a mí por su sabiduría y consejos para poder ser una persona más fuerte, madura, poder superar y enfrentar cualquier situación.

A la universidad por la educación que de ella recibí, los conocimientos y experiencias de mis profesores por quienes he logrado cosechar éxitos tanto en el ámbito profesional como personal.

A mi asesora por guiarme, aconsejarme, apoyarme para concluir este trabajo y tiempo para realizarlo de la mejor forma posible para la realización de este trabajo y así poder culminarlo.

A todos y cada uno de mis maestros de este gran seminario por que más que su teoría cada uno dio una enseñanza vital dejando una gran experiencia y aprendizaje que me ayudo a recorrer este camino, que pensábamos difícil, pero que la meta es la mejor motivación para recorrerlo y es gratificante si lo hacemos juntos.

A todos mis amigos porque con ellos compartí diferentes momentos de la carrera y con su amistad pude superarlos y disfrutarlos, por esas vivencias las cuales no se olvidarán, por demostrar su confianza, comprensión, su enseñanza del significado de la amistad sincera e incondicional siendo un lazo fuerte de protección y fraternidad único de unión que siempre nos acompañará.

Gracias a todas las personas que he conocido en el trayecto y me apoyaron para realizarlo por pequeña ayuda que haya sido y que hoy están o estuvieron a mi lado y que me siguen apoyando al máximo.

Y en memoria de familiares y amigos que ya no pudieron acompañarme y al día de hoy están ausentes.

A todos y cada uno infinitamente GRACIAS.

## CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

#### **CAPÍTULO 1. Planeación para el cumplimiento normativo de una póliza de seguro de daños en una compañía aseguradora japonesa.**

1.1	Antecedentes de una Compañía Aseguradora Japonesa.....	1
1.1.1	El negocio Japonés.....	1
1.1.2	Misión y Visión.....	12
1.2	La operación actual en la compañía aseguradora japonesa.....	15
1.2.1	Esquemas de Suscripción y Selección de Riesgos....	15
1.2.2	Proceso de operación del Seguro de Daños.....	19
1.3	Procesos normativos en la operación de una póliza de Seguro de Daños.....	22
1.4	Planteamiento del problema.....	26
	Conclusiones.....	33

#### **CAPÍTULO 2 Dirección y control de los procesos operativos para el desarrollo de una póliza de seguros de daños.**

2.1	Necesidades del proceso de operación para la emisión de una póliza.....	35
2.2	Esquema del proceso de planeación.....	37
2.3	Variables controlables y no controlables .....	40
2.4	Objetivos y metas.....	41
2.5	Análisis de Recursos.....	43

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES A C A T L Á N

2.6	Dirección.....	44
2.7	Control.....	55
2.8	Identificación del FODA.....	65
2.9	Administración de objetivos.....	66
2.10	Alternativas de solución.....	69
	Conclusiones.....	77

**CAPÍTULO 3      Evaluación de los procesos normativos y operativos en el desarrollo de una póliza de seguro de Daños.**

3.1	Evaluación.....	79
3.2	Procesos Normativos y Operativos .....	80
3.3	Desarrollo.....	82
	3.3.1 Aplicación de los nuevos procesos .....	86
	3.3.2 Aplicación de las normas y políticas internas dentro de la operación de una póliza de Seguro de Daños.....	91
3.4	Evaluación de los resultados durante la emisión de una póliza de Seguro de Daños y su desarrollo.....	93
	3.4.1 Balance comparativo de ventajas y desventajas bajo el nuevo esquema de trabajo.....	102
3.5	Mecanismos del control de los procesos de operación.....	104
3.6	Escenarios.....	106
	Conclusiones.....	123





## UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

### FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES A C A T L Á N

Conclusiones Generales.....	124
Anexos.....	127
Fuentes de Consulta.....	130
Fuente de información.....	133

---

## Introducción

---

El presente trabajo, tiene como objetivo mostrar como una compañía aseguradora japonesa aplica la planeación y dirección de sus procesos dentro del cumplimiento normativo de una póliza de seguro, anteponiendo como antecedentes su cultura, los sectores en los cuales esta interesado para entrar al mercado nacional en los diferentes giros en el seguro de daños que existen, de poder otorgar un seguro y a su vez poder dar la atención adecuada dentro de nuestro país adaptándose a los recursos con los que se cuenta.

Se considera que las instituciones de seguros son parte muy importante en el desarrollo de los países, por el impacto económico derivado de su operación, por un lado otorgan protección a la comunidad: a los asegurados, contratantes, beneficiarios, etc., contra una pérdida económica ocasionada por algún riesgo, enfrentando los peligros por los que se ve amenazado el hombre y proporcionando seguridad financiera a quien lo contrata .

En la década de los ochentas la situación económica del país hace que el plan nacional de desarrollo busque tomar un nuevo régimen de inversión en las instituciones de seguros.

Ante la firma del tratado de libre comercio en 1992<sup>1</sup> en materia de servicios financieros, las compañías asociadas con aseguradoras mexicanas pudieron incrementar en forma gradual su participación accionaria hasta que alcanzaron en el 2000 el 100 %.

De ahí que a la entrada de vigor del tratado de libre comercio<sup>2</sup> las sociedades prestadoras de servicios auxiliares y de intermediación de seguros así como también compañías extranjeras (fabricas, maquiladoras, industrias, empresas de electrónicos, eléctricos, agencias automotrices) decidan invertir en México, se instalan aquí para establecer filiales sin limites de participación, existiendo entre otros y firmándose en el 2004<sup>3</sup> el Acuerdo de Asociación Económica en México con Japón, poniéndose en marcha en el 2005<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Página de Internet, [http://html.rincondelvago.com/japon\\_4.html](http://html.rincondelvago.com/japon_4.html)

<sup>2</sup> NAKAJIMA, "Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C." Ed. Comité de Información y publicación, Impreso en Lito Offset Imagen, S.A. de C.V. Reporte anual publicado en Mayo del 2005

<sup>3</sup> Idem.

<sup>4</sup> Idem

---

Japón ha sido el país asiático que ha tenido mayores vínculos económicos con América Latina. En 1994, el 48%<sup>5</sup> del comercio latinoamericano con el Este asiático era con Japón, permitiendo así contar con un número considerable de compañías japonesas como las industrias, que es el centro de la actividad industrial de Japón siendo productos buenos para la exportación ya que es un país altamente desarrollado e innovador aplicando el control de calidad en la actividad a la que se dedique.

Ante la necesidad de contar con una compañía de seguros para el servicio de éstas empresas en 1994 surge una compañía aseguradora Japonesa la cual brinda un servicio desde su inicio en el sector asegurador a empresas Japonesas y la cual ha tratado de cumplir con las normas que se le solicitan como compañía extranjera, así como direccionar sus procesos para estandarizar las actividades de cada una de las áreas que intervienen para dar un servicio con calidad en el momento en el que se solicite.

Este grupo japonés hoy en día, comprende la necesidad de respaldo y servicio de fomento a la exportación por el dinamismo económico mundial y en especial en nuestro país México.

Esta compañía de origen japonés en México es la aseguradora más antigua y experimentada del Japón; Actualmente entre los aseguradores de daños ocupa el primer lugar en Japón por sus activos fijos y capital que a nivel mundial también se ubica en el primer sitio del sector asegurador, con las máximas evaluaciones de las agencias calificadoras internacionales.

La cobertura de éste grupo Japonés no se limita al mercado oriental, sino también se extiende a mercados del mundo de ahí que ha llegado a establecerse en México como una oficina de representación lista para dar servicio a sus clientes.

Desde un punto de vista administrativo y considerando la planeación como un sistema, se fija el curso de acción que ha de seguirse en las diferentes áreas de la compañía Aseguradora, planeando la dirección y control de los procesos en la operación de una póliza de Seguro de Daños, por medio de la estandarización de procesos normativos de un sistema integral.

Actualmente en la Compañía de Seguros Japonesa no se tiene un modelo de planeación que apoye el proceso de operaciones permitiendo que las áreas involucradas actúen en un sistema integral dentro de la compañía tales como: ventas, suscripción, emisión, contabilidad, siniestros, R.H. etc.

---

<sup>5</sup> Página de Internet , <http://lanic.utexas.edu/~sela/AA2K/ES/books>

---

Por lo que en éste trabajo de investigación se propone aprovechar e integrar la infraestructura actual con la que se cuenta.

En la actualidad en esta compañía aseguradora se encuentra con la siguiente estructura:

Administración, planeación y Finanzas, Recursos Humanos, Prevención de Riesgos, Auditoria Interna, Eficiencia Corporativa Jurídico, Eficiencia Corporativa Procesos, Eficiencia Corporativa Infraestructura, Eficiencia Corporativa Desarrollo, ventas, suscripción, contabilidad, siniestros, Técnica Corporativa, Técnica Corporativa Operaciones (emisión).

El área Técnica Corporativa de Operaciones se encarga de la parte de producción es decir la emisión física de una póliza de seguros.

Las compañías aseguradoras tienen diversas formas de procesar y entregar las pólizas de seguros.

Mediante la planeación se tiene como objetivo establecer procesos de actividades dentro de las áreas involucradas antes mencionadas para la elaboración, considerando a detalle el tiempo de entrega y posibles errores en la póliza por medio del uso de recursos, métodos y técnicas de procesos.

Debido a que en la actualidad existen algunas actividades dentro de las áreas que no están bien definidas tal es como :

En el área de ventas, suscripción, reaseguro y operaciones mediante el esquema del proceso de producción se puedan indicar que actividades le corresponde a cada área por medio de diagramas de flujo para la parte de operaciones y en el área de suscripción fortalecer el conocimiento para poder suscribir dentro de las capacidades como compañía.

Por lo que si se estandarizan los procesos operativos, los resultados durante el desarrollo de una póliza se optimizarán, se dará un mejor resultado al final del periodo y se fomentará un espíritu de competencia contra el producto final de esta compañía .

El siguiente proyecto pretende aplicar la planeación para la operación de una póliza de Seguro de Daños, el cual consiste en aprovechar e integrar la infraestructura actual que se tiene utilizando herramientas como el sistema actual, cotizaciones, cuestionario de terremoto, capacidades, respaldo de contratos en reaseguros según corresponda, facultativo, contratos, inspecciones y las diferentes áreas que tengan su participación como es el Area Tecnica Operaciones en la emisión de pólizas.

---

Este trabajo de investigación contiene tres 3 capítulos.

En el primero se describen los antecedentes de una Compañía Aseguradora Japonesa y el porqué el mercado ó negocio Japonés es atendido por una Aseguradora Japonesa, así como la visión y misión que tiene ésta Compañía Aseguradora Japonesa, se mencionan también sus esquemas de suscripción y selección de riesgos concluyendo con los procesos normativos de la operación de una póliza de Seguro de Daños enfocados a la planeación citando la problemática.

Continuando con el segundo capítulo en el cual se especifican las estrategias para mejorar el proceso de operación de pólizas y se inicia con los conceptos de la planeación de acuerdo a como lo describe Ackoff y Robbins así como identificar su misión; objetivos, recursos, oportunidades, necesidades dentro de los procesos de operación de una póliza de seguros que están direccionados al marco de normatividad , en el cual se marcan las disposiciones aplicables para la administración integral de riesgos en las instituciones de seguros reglamentados en las circulares correspondientes emitidas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (siendo éste un órgano que rige a las compañías aseguradoras).

Se considera a la póliza como el contrato de seguro uno de los elementos más representativo en la industria aseguradora con normas de la compañía tanto externa como interna para poder ser utilizados durante su desarrollo y puedan ser controlados y evaluados en el proceso operativo de un sistema integral con otras áreas internas de la compañía, respondiendo a su objetivo la externa en las leyes de auditoria de la revisión de documento y revisión de los datos mientras que en la auditoria interna solo se verifica en los conceptos y en las técnicas empleadas en el desarrollo de sus funciones aplicando las actividades de los flujos de trabajo expuestos.

Finalmente en el tercer capítulo se pretende aplicar y evaluar el modelo de planeación en el proceso de emisión por medio de la descripción de los procesos a seguir y a la aplicación de las herramientas necesarias para resolver el problema planteado y dar un mayor énfasis a la idea de calidad en el sistema y su mejora en la minimización de tiempo de entrega y posibles errores, creando un enfoque adecuado para apoyar su realización con una buena planeación.

Por lo que cuando un asegurado o cliente decide adquirir una póliza de Seguro es por que quiere cubrir sus bienes o personas bajo un riesgo fortuito que se pueda presentar en determinado momento y a consecuencia de esto se entrega documento en el cual se indica riesgos y condiciones por los que está cubierto el cual es un instrumento escrito y se expone como contrato de seguro.

---

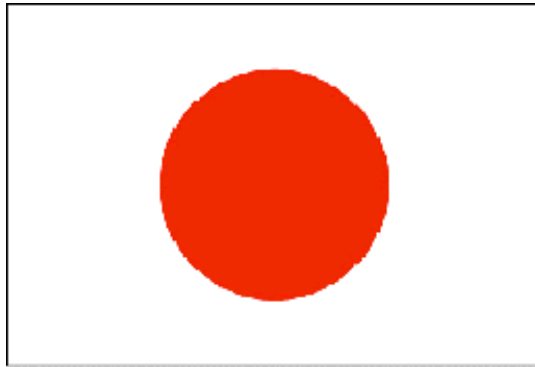
## CAPÍTULO 1.

# *Planeación para el cumplimiento normativo de una póliza de seguro de daños en una compañía aseguradora japonesa.*

---

## **1.1**            *Antecedentes de una Compañía Aseguradora Japonesa*

### **1.1.1**    El negocio Japonés



- **FIG. 1.1** Japón<sup>1</sup> quedó tremendamente perjudicado debido a que no estaba militarmente preparado para enfrentar todo el poderío que se le vino encima. Al pasar los años se fue reconstruyendo, pero hay un término común en todo el proceso, el mundo le tendió la mano, incluyendo a quienes lo habían provocado a la trampa de la guerra, Estados Unidos. Japón supo que en cierta forma no podía encerrarse solamente a sus costumbres y creencias sobre el desarrollo. Es por eso que con sus nuevos y modernistas líderes decidieron adaptar terminologías de Occidente para acoplarlas al sistema que ellos manejaban. En resumen, lo que tomó a Japón para que se desarrollara tan rápida, eficaz y eficientemente en todo este tiempo fue la mentalidad de progresismo que tuvieron las nuevas generaciones propuestas a surgir y cambiar de lo mal que estaban a una potencia mundial, como lo son ahora. El hecho de que Japón haya tomado una postura más progresista y moderna para surgir y copiando aspectos de desarrollo importantísimos de Occidente no significa que haya perdido el significado de su "Mística Historia".

Tradicionalmente Japón se conoce como un país lejano, archipiélago japonés situado frente a la costa oriental del continente asiático y con un mercado de difícil acceso debido a que representa un alto grado de desarrollo e importante nivel económico.

---

<sup>1</sup> Página de Internet [http://html.rincondelvago.com/japon\\_4.html](http://html.rincondelvago.com/japon_4.html)

Japón, aislado del mundo exterior durante más de tres siglos, creó una cultura y unas tradiciones únicas. Después una ola de modernidad.

En la actualidad Japón es uno de los principales países industrializados.

El modo de vida de los japoneses está considerado como elevado por varios métodos de medida. Actualmente, son cada vez más proclives<sup>2</sup> a adoptar el modo de vida occidental, particularmente en lo que se refiere al mobiliario y a la alimentación. El alto nivel de higiene, al igual que el índice de criminalidad excepcionalmente baja es especialmente destacable.

El objeto fundamental de la política exterior del Japón es contribuir a la paz y prosperidad mundiales y al mismo tiempo, mantener su propia seguridad y bienestar de forma consecuente con su posición como miembro del mundo libre y como país de la región pacífico-asiática.

Las economías japonesa y mexicana son opuestas en algunos campos como se puede mostrar en el siguiente cuadro<sup>3</sup> FIG. 1.2:

Japón	México
La edad promedio de la población es de 42 años.	La edad promedio de la población es de 23 años.
Importación de bienes eléctricos y electrónicos.	Exportación bienes eléctricos y electrónicos.
Importación del 60% de su consumo de alimentos.	Exportación el 1% de Japón.

FIG. 1.2 Gran parte de la población japonesa<sup>4</sup> vive en casa-habitación de reducidas dimensiones. Se calcula que el promedio de la superficie de las mismas es de 71.37 M<sup>2</sup>. Lo anterior hace necesario adaptar el tamaño de los productos como muebles, electrodomésticos, artículos de decoración, entre otros a este tipo de viviendas. Adicionalmente y debido a la falta de espacio para almacenar, el japonés está acostumbrado a adquirir artículos de uso diario y alimentos de presentaciones pequeñas.

---

2 orientados

3 Página de Internet <http://www.jornada.unam.mx/2005/may05/05/05/02/06n1sec.html>

4 NAKAJIMA, "Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C." Ed. Comité de Información y publicación, Impreso en Lito Offset Imagen, S.A. de C.V. Reporte anual publicado en Mayo del 2005

En el caso de los alimentos, se prefieren productos que se puedan consumir en una sola sesión, para evitar su almacenamiento y que se puedan disfrutar lo más fresco posible.

La actual política de seguridad del Japón se fundamenta en tres pilares principales: primero, mantener una firme y estrecha alianza con los Estados Unidos, fundamentada en el Tratado de Mutua Cooperación y Seguridad entre Japón y Estados Unidos; segundo, mejorar paulatinamente la capacidad de autodefensa del Japón, dotando de mejores medios a las Fuerzas de autodefensa; y tercero, proseguir con una diplomacia activa para favorecer un entorno internacional más pacífico y estable.

La economía de Japón es un floreciente complejo de industria, comercio, finanzas, agricultura y todos los demás elementos de una estructura económica moderna. La economía de la nación se encuentra en una avanzada etapa de industrialización, con el auxilio de un contingente masivo de información y redes de transporte altamente desarrolladas.

La agricultura y la pesca han desempeñado un papel importante en la economía japonesa. Sin embargo, recientemente la industria ha evolucionado paralelamente a la modernización de Japón y ha llevado a numerosos agricultores a las ciudades comerciantes e industriales.

Ante el creciente poder nacional del Japón y las expectativas de otros países en su actuación internacional, el Gobierno ha adoptado, desde mediados de los años 80, una actitud positiva para expandir la contribución del Japón a la comunidad global<sup>5</sup>.

El 17 de septiembre del 2004<sup>6</sup> México firmó el **Acuerdo de Asociación Económica** con Japón entrando en vigor el 1º. De Abril del 2005, con el fin de:

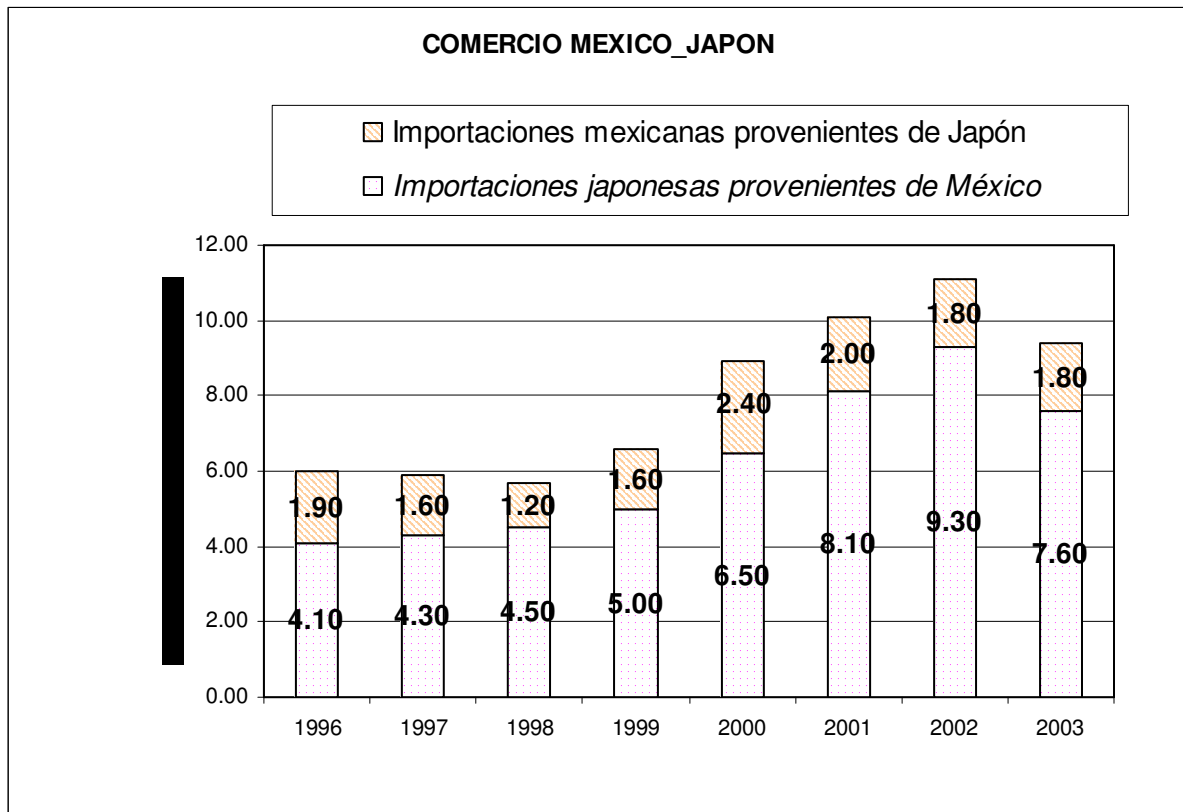
- Diversificar el destino geográfico de las exportaciones mexicanas y fortalecer la presencia de México en Asia.
- Mejorar el acceso de las exportaciones al mercado japonés.
- Promover la Inversión directa japonesa.
- Fortalecer la Cooperación científica, tecnológica, económica y cultural con Japón.

---

<sup>5</sup> Página de Internet [http://html.rincondelvago.com/japon\\_4.html](http://html.rincondelvago.com/japon_4.html)

<sup>6</sup> NAKAJIMA, "Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C." Ed. Comité de Información y publicación, Impreso en Lito Offset Imagen, S.A. de C.V. Reporte anual publicado en Mayo del 2005





**Fig 1.3** Fuente Secretaría de Economía y Ministerio de Finanzas de Japón En el 2004 se realiza un estudio en el cual se proyecta que las exportaciones mexicanas a Japón crecerán un 10.6% anualmente debido a la disminución arancelaria y al incremento de las cuotas para ciertos productos. Existe así un amplio potencial para los exportadores mexicanos debido a que Japón es el sexto importador a nivel mundial.

En cuanto a su economía se han encontrado beneficios de mayores flujos de la Inversión japonesa directa como pueden ser :

### Empleo

El 3% de los empleos del total de empleos registrados en el sector manufacturero en el IMSS corresponden a empresas japonesas establecidas en México, estimándose que con la entrada en vigor del acuerdo de asociación económica, se generarán 820,000 empleos durante los próximos diez años<sup>7</sup>.

### Capacitación Técnica

Cada año deben importarse aproximadamente nueve mil toneladas de mineral de hierro, para fabricar coches, barcos etc. Podemos decir que la producción de acero está estrechamente relacionada al desarrollo de las industrias. La industria de transformación es el centro de la actividad industrial del Japón. Las máquinas herramientas, máquinas de coser,

<sup>7</sup> NAKAJIMA, "Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C." Ed. Comité de Información y publicación, Impreso en Lito Offset Imagen, S.A. de C.V. Reporte anual publicado en Mayo del 2005

automóviles, barcos, máquinas fotográficas y relojes son los principales productos de ésta industria y son artículos muy buenos para la exportación. La industria automovilística representa una gran parte de la industria de transformación, lo más importante en lo que concierne a los productos fabricados en el país. Japón se ha convertido ahora en el segundo país en el mundo para la producción automovilística.

Como ejemplo entre otras compañías se menciona a Panasonic que estableció cursos de educación primaria y secundaria para adultos. Toyota estableció el Instituto Técnico Automotriz para beneficio de todas las empresas automotrices mexicanas. Nissan contribuyó con 25 mil dólares a la Asociación Nacional de Oportunidades equitativas en Educación Superior.

### **Inversión de Alto Valor Agregado**

Expansión de capacidad en la industria automotriz y reconversión a productos de alto valor agregado en el sector electrónico.

El control de calidad<sup>8</sup> también es una parte importante el cual cumple con los requisitos de los consumidores, "El control de calidad se hace para lograr aquella calidad que cumpla con los requisitos de los consumidores. El primer paso es saber el verdadero significado del concepto de calidad. Antiguamente, muchas industrias japonesas carecían de respuestas para las siguientes preguntas: ¿Qué es un buen automóvil? ¿Qué es un buen receptor de radio? ¿Qué es una buena placa de acero? Los consumidores pueden saber la respuesta a estas preguntas o ignorarlas".

Los ingenieros o encargados de la operación de una fábrica suelen ofrecer respuestas ingeniosas como ésta: "Si tales y tales cifras concuerdan con las normas para el producto, se podrá considerar que el producto es bueno", "o bien, señalan un cuadro y dicen: "el producto está dentro de los límites de tolerancia del diseño, por tanto es bueno". Estas respuestas pasan por alto el hecho de que las normas para productos y los límites de tolerancia en el diseño son muy poco confiables.

### **Transferencia de Tecnología y métodos de organización.**

El aprendizaje de las últimas técnicas de manufactura y de administración de Japón están siendo transmitidas a la mano de obra en México.

---

<sup>8</sup> Calidad : Producto ( bien o servicio ) que satisface las expectativas y necesidades del cliente " libre de defectos " MARIÑO Hernando Navarrete " Planeación estratégica de la calidad total " Editores Transversal, p.237

México se fortalece con la cooperación científica, técnica, económica y cultural del el acuerdo de la asociación económica.

En la cooperación para el fomento de pequeñas y medianas empresas Japón ofrece organizar encuentros de negocios para integrar las cadenas productivas, mediante una consultoría para éstas empresas, Japan International Cooperation Agency realizó un estudio para mejorar la eficiencia de la consultoría.

Apoyando a la transferencia de tecnología se realiza proyectos como en el Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial en Querétaro.

Con el acuerdo de la asociación económica firmado en Septiembre 2004 y puesto en vigor en Abril 2005, las exportaciones mexicanas tienen acceso a los principales mercados del mundo.

Este acuerdo está ayudando a incrementar la competitividad de las empresas mexicanas porque incluye elementos de cooperación técnica.

Ha incrementando el flujo de comercio e inversión entre México y Japón. Las exportaciones de alimentos también se han incrementado en un 15% y las manufactureras en 11%.

Alrededor de 80 empresarios del sector de auto - partes expresan su interés, a fin de establecer mayor contacto con México, que con la firma del acuerdo de asociación económica es más atractivo para Japón.

Con la entrada en vigor del acuerdo, México ha hecho efectivas las concesiones de acceso a mercados de bienes agrícolas e industriales, que permitirán a los productores nacionales alcanzar una mayor participación en el mercado japonés.

De esta manera, el país gozará en forma adelantada a cualquier otro competidor de preferencias comerciales para entrar al mercado japonés y poder dar servicio a las compañías Japonesas por medio de la selección de riesgos.

En los próximos años se vislumbra un mayor acercamiento entre México y Japón en materia de cooperación en ciencia y tecnología.

Por lo pronto, el gobierno de México y Japón, podrían firmar convenios de colaboración en áreas de desarrollo científico y tecnológico en sectores como las industrias metalmecánica, automotriz, informática, electrónica, química-farmacéutica, agroalimentaria, textil, así como medicina alternativa. Los convenios han empezado a operar a partir del 2006 y en una primera etapa que promueve el intercambio de investigadores por medio de estadías y mediante proyectos de

cooperación técnica con instituciones de educación superior de ambas entidades, según informó la dirección general del Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología.

Este consejo también informó que mientras el gobierno busca recursos para financiar los proyectos. Se ha firmado un Fondo Mixto con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) que permite disponer de siete millones 200 mil pesos, de manera inicial.

Destaca de manera importante la alta tecnología que Japón puede aportar a diversos sectores de la economía mexicana, dado su alto grado de desarrollo.

México desde hace unos años busca el fortalecimiento de la colaboración orientada principalmente al desarrollo y promoción de las pequeñas y medianas empresas nacionales, pues lo importante es aprovechar la experiencia de Japón para contribuir a elevar la competitividad de dichas empresas e integrarlas a las cadenas productivas de compañías de mayor tamaño a promover su capacidad exportadora.

En especial, a partir del Tratado de Libre Comercio entre ambos países, se busca que las empresas mexicanas tengan una mayor penetración en el importante mercado japonés, atractivo por su población y alto nivel de ingreso.

De acuerdo con la Japan External Trade Organization (**Jetro**), recientemente las marcas más importantes del mundo han ido abriendo grandes tiendas en Japón y se espera que en el futuro lleguen a México más.

Por el contrario, son muy pocos los fabricantes nipones de ropa que han conseguido impactar de forma importante en los mercados norteamericanos o europeos. Ello se debe en gran medida a las diferentes regulaciones comerciales, desconocimiento del diseño japonés y falta de estandarización en las tallas, aunque también se considera como un factor negativo el hecho de que muchas empresas japonesas no tenían páginas en inglés en sus sitios web, por lo cual la posibilidad de brindar información a clientes de diversos sitios del mundo ha sido limitada.

### **Vislumbrando el futuro**

Se pronostica un fortalecimiento de las relaciones comerciales de inversión de tecnologías entre México y Japón en el mediano y largo plazo.

El acuerdo de libre comercio entre ambos países puede generar inversiones japonesas hacia México por 1.300 millones de dólares

anuales.

Así mismo, se vislumbran importantes oportunidades del mercado Japonés en México, pues tan sólo en el primer semestre del 2005, las exportaciones mexicanas hacia la nación asiática crecieron un 19% al sumar 366 millones de dólares; de manera similar, las importaciones aumentaron 24.6 %. Ello indica un dinamismo mercantil que se verá fortalecido conforme maduren los acuerdos que se han dado entre los dos países.

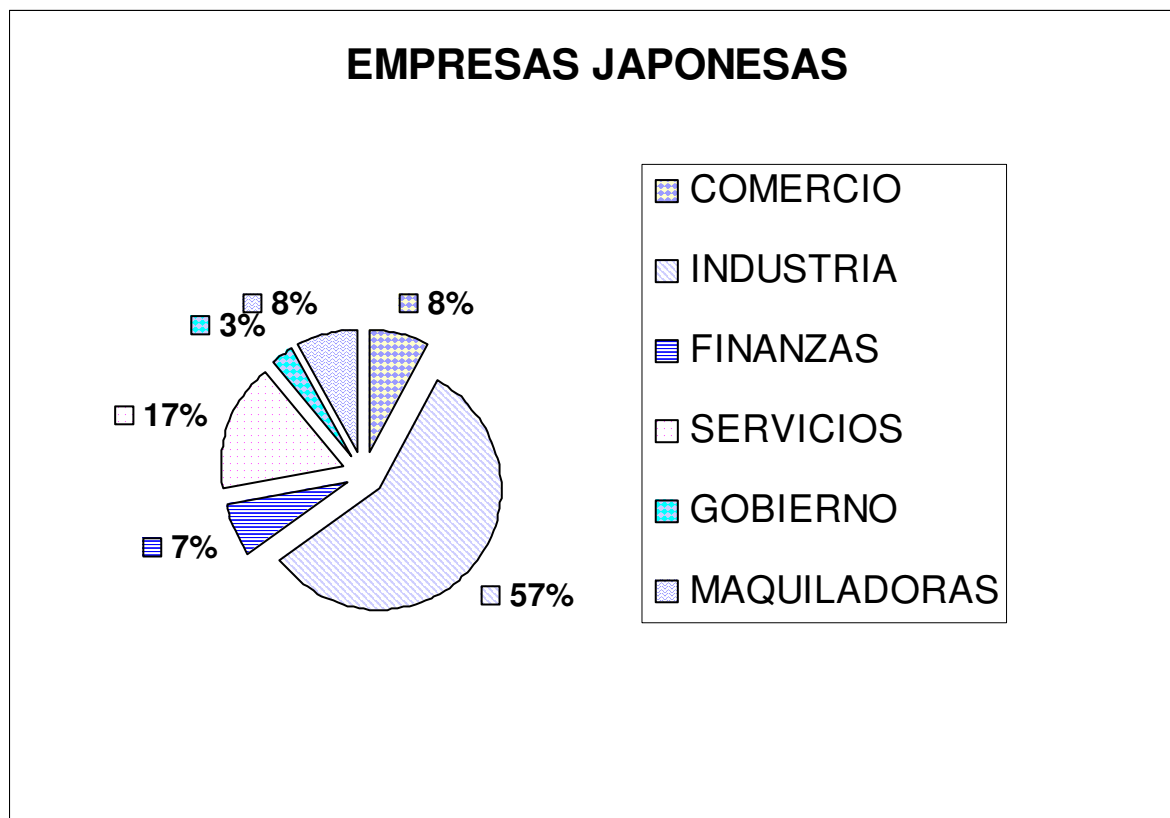
El modelo económico de México tiene desarticuladas las cadenas productivas y pese a los programas de competitividad permanece una clara división entre las industrias ligadas a la exportación y las relacionadas con el mercado interno, además de que prácticamente los proveedores nacionales están fuera de las exportaciones. En 2004 el 76% de las importaciones correspondió a bienes intermedios, lo que da cuenta de lo poco que participan los proveedores mexicanos.

En el estudio del Departamento de Economía y Negocios Internacionales, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Estado de México, se expone que el 2004 las compras de esos bienes intermedios sumaron 149 mil millones de dólares, gracias a lo cual se pudo exportar más de 180 mil millones de dólares.

Lo anterior implica que la mayor parte de las inversiones extranjeras que llegan al país se concentran en la compra de maquinaria y equipo para la actividad industrial de exportación "y no ha generado los encadenamientos productivos".

Por lo que se tiene un mercado interno desfasado de la producción industrial, además de que la expansión exportadora e industrial observada durante la segunda mitad de la década de los noventa hoy ya no se mantiene".

Existe La Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C. la cual es una organización de carácter privado, regida por el derecho común y con funciones de servicio, protección y promoción de los intereses de los asociados, los precursores comenzaron con tan solo con unas 30 empresas y en el 2005 se incrementó 6 veces más de lo que se era ya contando con 176 socios reguladores de todas las ramas, mismas que a lo largo de los años han trabajado conjuntamente con las autoridades del gobierno de México para incrementar los lazos comerciales, donde la Cámara Japonesa desempeña un papel importante siendo el núcleo de la comunidad de las empresas Japonesas.



**Fig. 1.4** Distribución de las 176 compañías anteriormente citadas en cuanto a su giro. Fuente: Secretaría de Economía y Ministerio de Finanzas de Japón.

Desde la perspectiva de Tadayuki Nagashima, director general de la Organización Japonesa de Comercio Exterior, México es un país atractivo para instalar plantas de manufactura; sin embargo, considera necesario incrementar las inversiones en infraestructura para reducir costos que los proveedores mexicanos, especialmente los que cuentan con pequeñas y medianas empresas, pueden incorporarse a la cadena exportadora.

En el caso del sector automotor las empresas japonesas que llegan a México buscan proveeduría mexicana, lo que beneficia los costos de producción.

Uno de los puntos que más preocupan en el caso de un inversionista es la necesidad de que se trabaje más, para fortalecer la competitividad, se tenga una política fiscal más estable y se incremente la seguridad.

Se requiere reducir los altos costos de producción de la energía y de transporte, entre otros.

Las necesidades de incrementar la competitividad en el país crean una fuerte necesidad de aumentar la inversión en maquinaria y equipo, lo que conlleva a una mayor generación de empleo en el sector manufacturero.

Se prevé que los flujos de capital y de actividad económica que bien

podieran dirigirse a la industria o manufactura se podrían ver afectados por el endurecimiento de la política monetaria de la Reserva Federal de Estados Unidos y por el problema estadounidense en el déficit fiscal.

Hay un signo positivo en el ciclo económico de la actividad industrial en las manufacturas, pero todavía no hay suficientes factores que permitan prever la duración de esta buena etapa.

La calidad de los productos es particularmente importante en este mercado, en la cual los consumidores japoneses<sup>9</sup> están acostumbrados a adquirir productos confiables y de buena calidad, dada la filosofía de control de calidad total existente en la industria japonesa. Un producto sin estas características no tiene ninguna oportunidad, recordando que se encuentra en competencia con empresas de muchos países interesadas en poder penetrar a este importante mercado.

Los consumidores japoneses son impacientes. Si el producto no está disponible, cambian a otra opción la mayoría de las empresas en Japón utilizan el sistema justo a tiempo.

Cuando se realizan las reuniones con empresarios japoneses es indispensable la puntualidad el cual es un elemento básico. La cancelación de último momento de reuniones es interpretada como una falta de cortesía y seriedad.

Con el fin de asegurar su permanencia en el mercado y aumentar sus operaciones, no hay que descuidar a estos clientes japoneses ya que ellos mismos recomiendan a sus conocidos en caso de quedar satisfechos con sus productos y servicios.

Los tres últimos gobiernos mexicanos han buscado sumar acuerdos comerciales que reducen las barreras arancelarias a los productos pero que no superan los límites para su mayor aprovechamiento. El nuevo pacto de este tipo con Japón, entró en vigor el 1º de abril 2005. Es visto como una oportunidad, pero también pone de relieve los problemas de la planta productiva para competir en un mercado exigente y poco estudiado por los empresarios nacionales.

"Se logró una negociación con alto consenso<sup>10</sup> con el sector privado mexicano", según comentó un funcionario de la Secretaría de Economía -sin ocultar su amplia satisfacción- respecto al Acuerdo de Asociación Económica entre México y Japón (AAE). Las discusiones se llevaron 18

---

<sup>9</sup> NAKAJIMA, "Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C." Ed. Comité de Información y publicación, Impreso en Lito Offset Imagen, S.A. de C.V. Reporte anual publicado en Mayo del 2005

<sup>10</sup> Op cit

meses y culminaron con la firma del documento final del Acuerdo de Asociación Económica el 17 de septiembre del 2004, por el primer ministro Junichiro Koizumi y el presidente Vicente Fox. El acuerdo entró en vigor el 1º de abril 2005 después de la ratificación por las instancias legislativas de ambos países.

El Acuerdo de Asociación Económica representa un importante instrumento comercial, financiero y de cooperación con el que se espera una contribución relevante al fortalecimiento de las relaciones económicas bilaterales. También puede mostrar de nuevo, los problemas estructurales de la planta productiva de la infraestructura y del sistema de comercio de México para aprovechar las oportunidades de acceso al mercado nipón. Es decir, que los empresarios nacionales carecen de estrategias de negocios orientadas a Japón y a los mercados asiáticos en general. De ahí que no permitirá su uso integral y rentable.

Se estima que se pueden incrementar anualmente en un 12%<sup>11</sup> las exportaciones como efecto inmediato del Acuerdo de Asociación Económica y ello como resultado de lograr concesiones tarifarias para casi la totalidad de los productos mexicanos vendidos a Japón .

Esta apreciación reafirma la idea de una todavía endeble estrategia de promoción e información sobre los productos mexicanos al selectivo consumidor nipón. Antes el exportador mexicano quedaba satisfecho al colocar su mercancía en los contenedores con rumbo a Japón, recibir su pago y esperar el nuevo pedido de la comercializadora japonesa. Hoy, esto no es suficiente. La ampliación de los nichos de mercados debe acompañarse de estrategias y acciones de mercadotecnia para generar nuevos gustos entre los consumidores con rígidos patrones de compra y así, crear confianza en los productos mexicanos.

Si México puede fortalecer temporalmente su posición en sectores en los que actualmente tiene mayores ventajas comparativas mediante el acceso preferencial, todavía tendrá que enfrentar la intensa competencia en el mercado japonés frente a productores de Estados Unidos, China, Australia, Canadá, Tailandia y Corea del Sur. Además, la ampliación de la red de acuerdos de libre comercio de nueva generación con sus socios estratégicos en el Pacífico asiático reducirán a mediano plazo los márgenes de beneficios negociados en el Acuerdo de Asociación Económica.

Algunas pequeñas y medianas empresas mexicanas deberán ser sensibles para conocer las reglas, escritas o no, de la compleja estructura del mercado japonés, así como entender las prácticas empresariales, sobre todo el carácter de los patrones de consumo en ese país. Para ello no es suficiente mostrar un espíritu emprendedor, sino

---

<sup>11</sup> Op cit



también tener los recursos financieros para mantener formas de asociación de negocios que sean rentables luego de un plazo de maduración que puede ser más bien largo.

Es prematuro hacer una proyección sobre las posibles ventajas del Acuerdo de Asociación Económica dentro del cúmulo de acuerdos comerciales establecidos por el gobierno mexicano, cuyos resultados son todavía insuficientes. El escepticismo rodea a las negociaciones del Acuerdo de Asociación Económica con Japón, incluso entre los propios empresarios y el costo de un mecanismo más que no se consolide en cuanto a la expansión de la capacidad productiva y comercial será sin duda muy elevado para la estrategia de apertura económica aplicada en el país.

Existen algunas y muy contadas Compañías Aseguradoras Japonesas las cuales les dá servicio a las empresas Japonesas, muy especialmente porque de venir de su país de origen requieren de un respaldo asegurador que les de el servicio correspondiente y como todo cliente japonés primero se van con quien conocen de primera opción ni más ni menos que sus compatriotas de quien ya saben como trabajan teniendo la misma filosofía.

De ahí que existe una Compañía Aseguradora Japonesa la cual es la que se abordará en este trabajo de investigación dando un panorama de cómo está trabajando y así poder dar un enfoque multidisciplinario para implementar cambios fundamentales en las formas de trabajo desarrollados a través de procesos operativos con el fin de mejorar importantes en su desempeño.

### **1.1.2 Misión y Visión**

La misión es un propósito<sup>12</sup> primordial que puede unificar y movilizar a la mayoría de los implicados en la organización debiendo identificar el negocio en el que la organización quiere participar, especificando los efectos que quiere conseguir, sobre cada uno de los grupos afectados en la actividad de la organización estimulando cada una de las partes de la organización; es a nivel de la alta dirección quien revisa su misión en un constante período para saber como van.

Se reflexiona tan poco sobre el propósito y la misión de las empresas que ésta es quizá la causa aislada más importante de la frustración y el fracaso de una empresa.

La misión es la razón para la existencia de una empresa y lo que se considera valor a los ojos de todos los que participan en ella, especialmente, sus empleados, se supone que éstos últimos estarán mas

---

<sup>12</sup> ACKOFF, Russell I. "El Paradigma de Ackoff, Una Administración Sistémica" Ed. Limusa Wiley México 2004, P 46.

motivados y trabajarán más inteligentemente si creen en lo que están haciendo y confían en su compañía, teniendo un sentido de misión es más fácil trabajar juntos respetarse mutuamente y crear espíritu de equipo que responda al interés de la organización.

La mayoría de la gente busca un sentido a su vida, parecería entonces lógico pensar que casi todos buscan un sentido a su empresa, a lo que hace, a lo que todos hacen como empleados en un equipo, en éste sentido es a lo que se denomina "misión" de la organización.

Seleccionar las estrategias adecuadas es necesario por lo que aquellas que no apoyen a la misión deberán ser rechazadas; ayudar a que todos los objetivos de la empresa estén encauzados hacia la misma dirección, hacer el espíritu de equipo y motivar a todos los empleados hacia la empresa, transmitiendo una imagen positiva en el exterior, mediante un lema casi publicitario o de relaciones públicas.

Por lo que la misión debe ser: Diferenciada, abierta al futuro y motivadora.

**La misión de la compañía aseguradora japonesa es:**

Contribuir al crecimiento de los clientes con soluciones de alta calidad y presencia global, compartiendo riesgos para brindar tranquilidad, seguridad y relaciones de largo plazo, así como incrementar el valor a los accionistas y el bienestar de los empleados.

La visión es adonde nos lleva la misión de la empresa por lo que la misión hace que la visión se convierta en realidad.

**La visión de la compañía aseguradora japonesa es:**

Ser reconocidos como socio estratégico en soluciones de riesgos, ofreciendo servicio de calidad japonesa (rápido, correcto, sincero e innovador) con profesionalismo y cordialidad.

Todo esto debiendo ser conducido por una estrategia orientada al cliente.

Ser un equipo de trabajo altamente motivado que comparte la satisfacción de logros, reconocimientos y oportunidades de crecimiento. Ser identificados como una empresa responsable, confiable y comprometida con la comunidad.

**Valores de la compañía aseguradora japonesa:**

Sinceridad	Hacer lo que se decide con honestidad y transparencia.
Respeto	Tratar a todas las personas en forma justa y con empatía.
Libertad de expresión	Valorar la libre manifestación de ideas, opiniones, y propuestas que permitan mejorar.
Responsabilidad	Cumplir compromisos de manera disciplinada y creativa.
Reto	Emprender acciones que conducen a mejorar e innovar servicios hacia los clientes.
Trabajo en equipo	Realizar el trabajo, a través de acciones conjuntas, con buena comunicación, coordinación, cooperación y satisfacción.
Ser un buen ciudadano	Acciones contribuyen a la sociedad guiadas por la ética y el cumplimiento legal.

**Fig. 1.5** Fuente de los manuales de la compañía estudiada, en las cuales muestra la los valores a aplicar dentro de la organización.

## 1.2 La operación actual en la Compañía Aseguradora Japonesa

Durante 10 años la forma de operar en la Compañía Aseguradora Japonesa ha ido evolucionando en su esquema de administración y en sus procesos de operación por lo que se han vivido diferentes y variadas situaciones administrativas y operativas a todos los niveles de la compañía en la actualidad se encuentra operando los ramos siguientes:

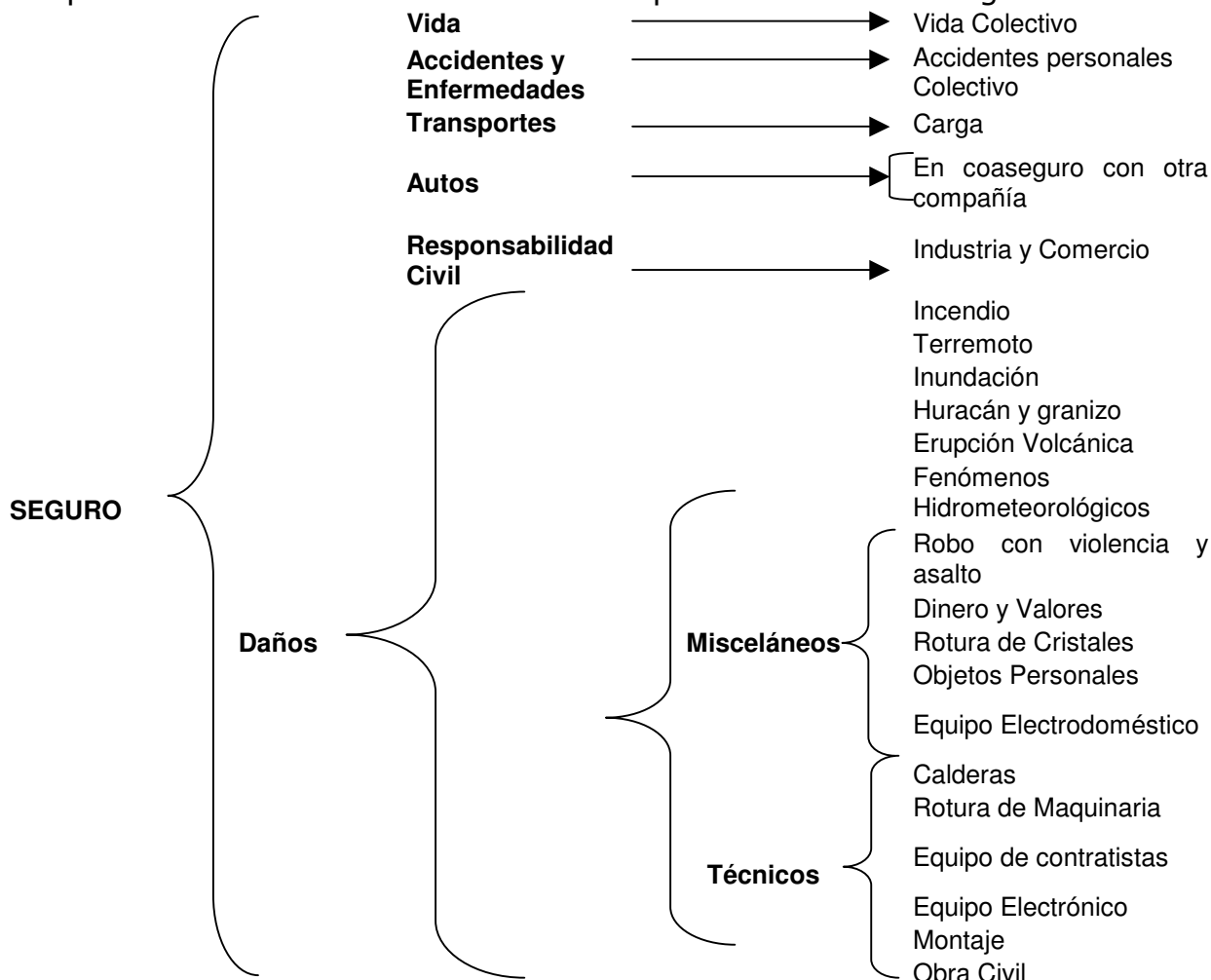


Fig. 1.6 Fuente, CONTRERAS, Rafael " Marco Legal Ed. Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C., México 2004 En el anterior esquema muestra como esta estructurado los diferentes ramos en la operación de vida y de daños.

### 1.2.1 Esquemas de Suscripción y Selección de Riesgos

En un producto nuevo desde su principio se crea con los conceptos básicos considerando sus coberturas y esquemas de protección, para poder suscribir un riesgo primero se tiene que seleccionar el propio riesgo considerando realizar estas actividades mediante, procesos establecidos. En la perspectiva de procesos de negocio se analiza la infraestructura organizacional entendida como la conjunción de diferentes dimensiones tales como actividades, procesos y estructura con un marco de herramientas analíticas las cuales se integran brindando una perspectiva valiosa y diferente al suscribir y seleccionar los riesgos

en conjunción con los procesos operativos los cuales son básicos y limitados con relación a la emisión de una póliza de Seguro de Daños y de cualquier modificación que se solicite realizar a la póliza inicial, en términos generales en un inicio de dicha compañía se realizaban a máquina tantas veces se solicitara, tanto técnica como contablemente, por lo que se requería de una infraestructura basada en la capacidad de producción a través de un pequeño número de recursos personales.

En toda compañía aseguradora existe una comunicación del cliente cuando se requiere solicitar una cotización del negocio, como se muestra en la figura 1.7.

El corredor y/o agente solicita al Área de Ventas una cotización del riesgo, quien a su vez identifica si se trata de un negocio normal ó especial.

Negocio Normal: todo aquel negocio que entre dentro del manual de suscripción de Daños, dentro de las capacidades de la compañía establecidos en dicho manual.

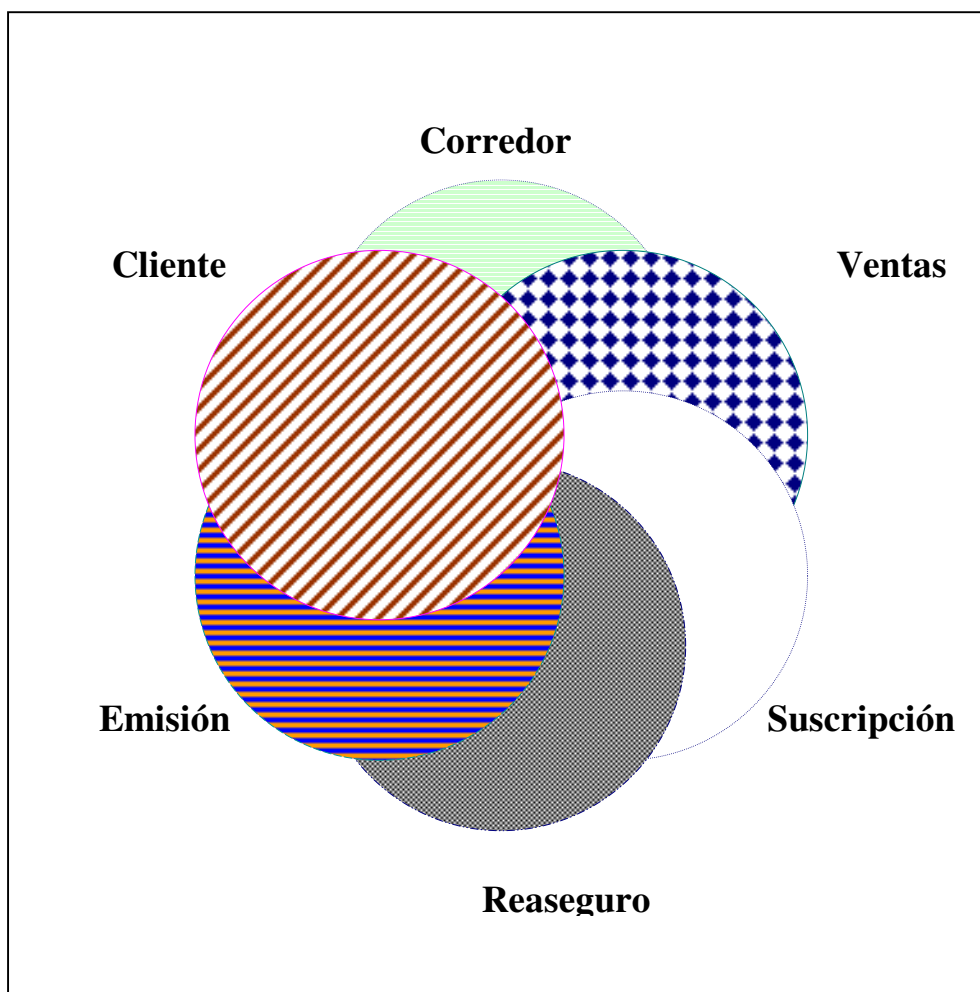
Negocio Especial: Todo aquel negocio que esté por arriba de las capacidades aceptadas (prioridades) y que se tiene que pedir aceptación por casa Matriz.

En caso de ser negocio especial se realiza la suscripción, se verifica si es necesaria la participación de un reasegurador, con quien se firmará el contrato que puede ser facultativo o no, en caso de serlo se envía al reasegurador correspondiente.

En caso de no ser facultativa y de ser por contrato o esta dentro de la capacidad de la compañía, se procede a realizar la cotización correspondiente, se presenta al cliente quien decide si cubre o nó el riesgo a través de la compañía aseguradora.

En caso de una modificación a la cotización, se presenta nuevamente al cliente quien finalmente decide contratar el seguro.

Cuando el cliente no acepta la oferta presentada, se procede a cerrar el expediente.



**Fig. 1.7** Intercomunicación entre áreas todas y cada una tienen relación entre sí, las diferentes áreas tienen sus propios objetivos que están relacionadas entre sí. De las cuales en conjunto forman la misión y visión e ideales de la compañía.

En la parte operacional del Seguro de Daños en lo que corresponde a la selección de riesgos se aplica lo que está definido en el manual de suscripción, en el cual se menciona:

La aceptación del tipo de riesgo, las normas de la operación en la cual se muestran las capacidades que la compañía tiene en sus contratos para aceptar el negocio mediante la calificación de que tipo de grado tiene y en cuales giros de negocio se requiere de la aceptación de Casa Matriz <sup>13i</sup>.

Considerando Casa Matriz a la Compañía que está en Japón quien tiene la facultad en decir la última palabra para la toma de decisiones en

---

<sup>13</sup> se entiende como una entidad en Japón de quien toma la decisión de si se suscribe o no dicho negocio

cuanto a una solución y de quien se depende como oficina foránea de servicio en otros países.

Directamente desde Japón se da la aceptación para la suscripción en caso de que cierto negocio no esté dentro del manual de la tabla de plenos<sup>14</sup> y de las reglas de suscripción trabajando así en un sistema integral con otras oficinas y áreas correspondientes.

Una vez seleccionado el riesgo se procede a:

Realizar una inspección para indagar en su entorno y en el estado en que se encuentran cada una tratando de hacer una fotografía hablada de dicho negocio, quedando documentada en un Reporte de Inspección.

Esta información servirá como base para poder determinar los descuentos y recargos a los que tuviera derecho u obligación en la póliza los cuales podrán ser autorizados por casa matriz .

Y en el caso de requerir permiso de casa Matriz para la aceptación de dicho negocio tener bases con que poder debatir algún descuento y poder competir con otras aseguradoras y en caso de no solicitar permiso a Casa Matriz de cotizar dicho negocio, se queda en espera de la respuesta del cliente, una vez cotizado y en caso de requerir colocación en reaseguro se envía la aceptación y se solicita toda la información completa para su emisión de la póliza al cliente y/o corredor.

Se estudian los bienes cubiertos del Seguro de Daños, clasificándose los Bienes Asegurados y se le da seguimiento a las renovaciones, pagos de primas<sup>15</sup> y vigencias.

Una vez completado el proceso y habiendo recopilado toda la información del negocio, se pasa al Area Técnica de operaciones donde se realiza físicamente la emisión de la póliza.

---

<sup>14</sup> Tabla de plenos : se da este nombre al cuadro en que se refleja la parte de riesgo que retiene por cuenta propia la compañía cedente respecto a las pólizas que suscriba en un determinado ramo. Esta tabla se determina en función de la peligrosidad intrínseca de los riesgos asegurados. Así por ejemplo, en el seguro de incendios. CASTELON, Matrán Julio, Guardiola Lozano Antonio "Diccionario Mapfre de Seguros" Ed. Mapfre, S.A. 3ª. ed. Madrid, Nov. 1992 , p.p 316

<sup>15</sup> Pago de prima: Obligación esencial del asegurado, hasta el punto de que no se cumpla no tomará efecto el contrato.

### 1.2.2 Proceso de operación del Seguro de Daños

Considérese proceso al grupo de actividades interrelacionadas que en conjunto generen valor al cliente.

Un proceso es aquel que:

Maximiza el valor y minimiza el desperdicio.

Tiene un diseño documentado.

Es simple y flexible.

Se enfoca en aprovechar al máximo el tiempo.

Tiene una integración clara con otros procesos.

Cuenta con retroalimentación en un tiempo real.

Todo esto está orientado al cliente, ya sea cliente interno o externo; siendo amigable.

En seguida se menciona como se maneja es esta compañía.

La operación de la emisión de la póliza fue cambiando desde el concepto de realizarla en una maquina de escribir, así como la carátula de la póliza<sup>16</sup>, especificaciones<sup>17</sup>, recibos,<sup>18</sup> las cláusulas y condiciones<sup>19</sup> que se anexaban, con forme pasa el tiempo se adquiere un mejor esquema tanto de recursos humanos como de recursos materiales lo que da pauta a que en la operación de emisión de pólizas del Seguro de Daños se vayan modificando sus procesos a través de la mecánica de los contratos o pólizas y de los endosos requeridos por los asegurados en los que se necesitan diversas formas de pago y mejorar sus controles para la administración del área económica del negocio así como de sus estadísticas técnicas, por lo que crece la demanda y se requiere de extender la operación; se tenia el caso a que una sola persona podía ocuparse en dos o tres actividades, por lo que se decidió realizar diagramas de flujo los cuales pretendían tener una mejora para eficientizar la operación de una póliza con las diferentes actividades a realizar por cada una de las áreas ya citadas como se presenta a continuación.

---

<sup>16</sup> Se exponen datos principales de la póliza tales como : nombre del asegurado, registro federal de contribuyentes, vigencia del seguro, prima neta , prima total,

<sup>17</sup> Se exponen los datos específicos del riesgo que se está cubriendo

<sup>18</sup> Se especifica la prima a cobrar y la forma de pago

<sup>19</sup> son las condiciones que por cada riesgo se tiene autorizado.



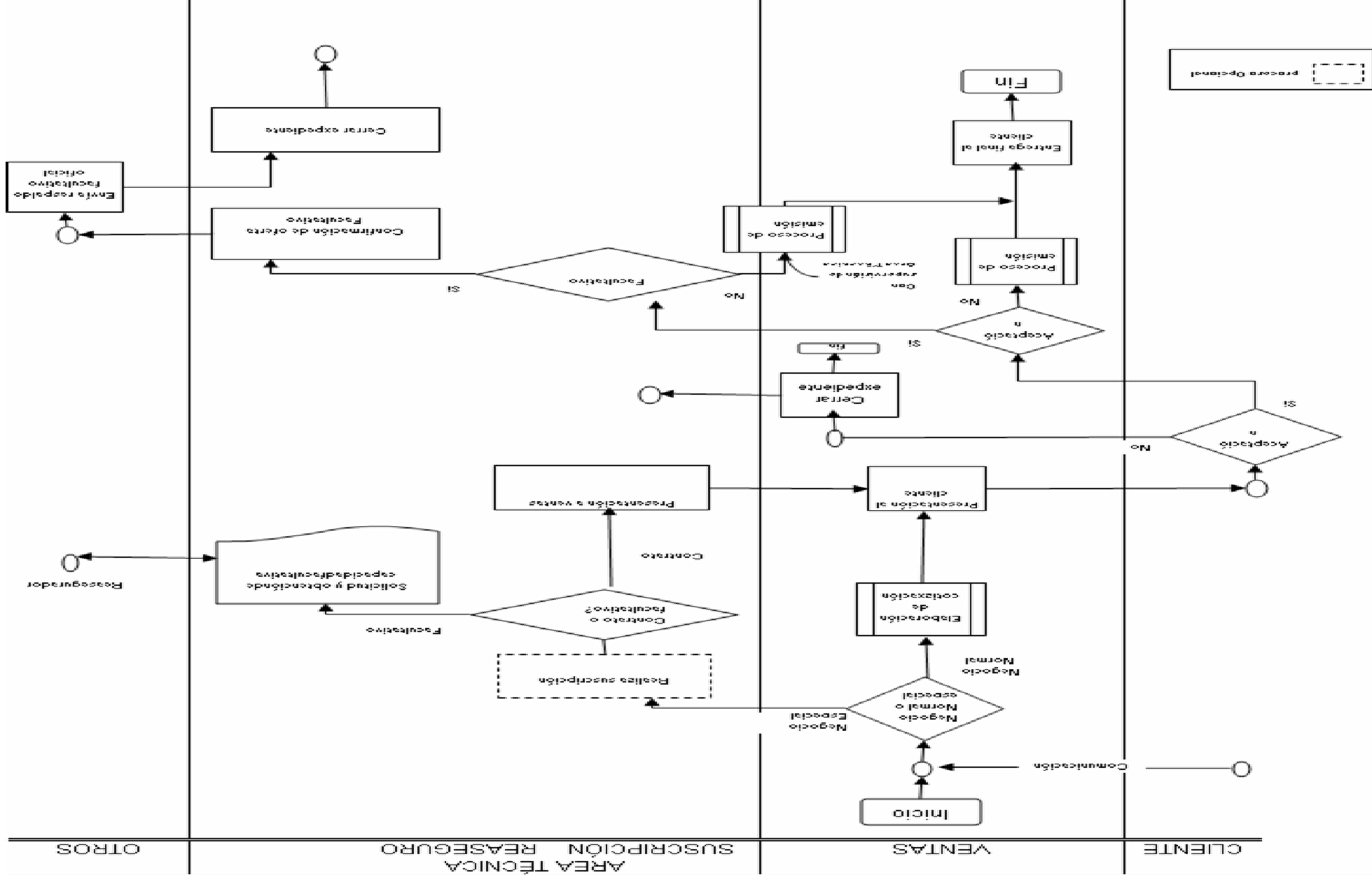


Fig. 1.8 Diagrama de Flujo de la entrada de documentos para la emisión de una póliza, en el cual se muestra como se deben seguir las actividades en cada módulo y de acuerdo a esto se procede a la emisión de la póliza, desde la entrada de la orden de trabajo con el cliente, el área de ventas, suscripción y reaseguro. Fuente tomado de algunos manuales de la compañía estudiada y adaptándolos a las necesidades de este trabajo realizado

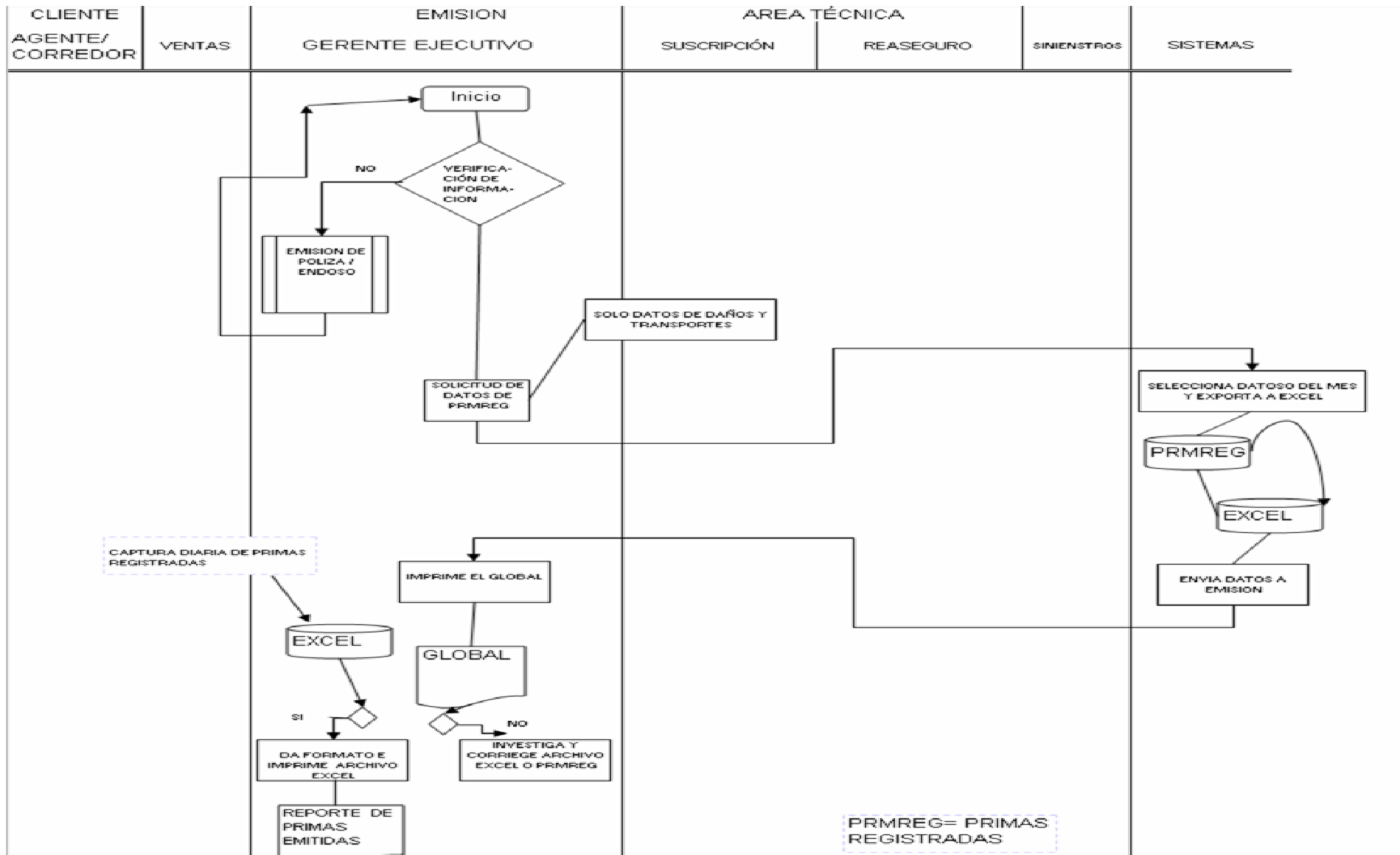


Fig. 1.9 . Diagrama de Flujo en el proceso de emisión, Diagrama en el cual se consideran las actividades de acuerdo a la necesidad del tipo de movimiento en emisión (póliza endoso) en el sistema de PRIMREG donde se registran los montos y otra parte en excel donde se llevaba un control de los datos generando un reporte de primas registrados. fuente , tomado de algunos manuales de la compañía estudiada y adaptándolos a las necesidades de este trabajo realizado

## 1.3 *Procesos normativos en la operación de una póliza de Seguro de Daños*

Los procesos representan una nueva perspectiva y nuevo vocabulario enfocados al cliente y entrega de resultados estandarizando en lo que se obtiene y no en lo que se hace, los cuales definen a la organización, personas, productos, estrategias y clientes.

Es decir los procesos son el corazón de una empresa y forma en que la compañía crea y entrega valor a sus clientes.

Se entiende como normas : aquellas reglas que regulan el desarrollo de un procedimiento.

La póliza de seguro es el documento físico que refleja las normas generales , particulares o especiales del contrato.

Las normas regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y el asegurado.

Las leyes que regulan la actividad aseguradora son<sup>20</sup>:

Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (filiales extranjeras ) .

Ley sobre el Contrato de Seguros donde se establecen las normas relativas al contrato de seguro, sus alcances, obligaciones de la empresa aseguradora y asegurados.

Los reglamentos:

- Reglamento de agentes de seguros y fianzas, el cual determina las actividades y los derechos y obligaciones que tienen los agentes con respecto a las compañías de Seguros y hacia sus clientes, el cual determina los requisitos que debe cubrir el agente de seguros para obtener la autorización necesaria para desempeñar la actividad, sus derechos y obligaciones, sanciones a que puede ser acreedor sino cumple con sus obligaciones.
- Reglamento del seguro de grupo, donde se requiere de un reglamento especial para su funcionamiento integrando los temas del grupo asegurable, contratante del seguro, determinación de sumas aseguradas, primas, contenido en la solicitud y pago de siniestros a sus beneficiarios.

---

<sup>20</sup> CONTRERAS, Rafael "Conceptos Básicos de Seguros" Ed. Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C., México 2004

- Reglas derivadas de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros en el cual se establecen las bases para constituir una compañía de seguros, su funcionamiento, organización, control, disolución y liquidación, con el objetivo de regular la organización y funcionamiento de las instituciones y sociedades mutualistas de seguros, sus actividades y operaciones que pueden realizar así como las actividades de los agentes
- Circulares de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que tiene las facultades de realizar la inspección y vigilancia, funge como órgano de consulta de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público tratándose del régimen asegurador y en los demás casos que las leyes determinen.
- Imponen sanciones administrativas, instituciones y personas sujetas a su inspección y vigilancia, así como a las disposiciones que emanen de ellas, Emitir en el ámbito de su competencia, las normas de carácter prudencial orientadas a preservar la solvencia, liquidez y estabilidad financiera de las instituciones y sociedades mutualistas de seguros.
- Formula anualmente sus presupuestos que someterá a la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito público

Existen algunas leyes que no forman parte de la legislación del seguro pero cuentan con algunos artículos que lo afectan, estas leyes son:

**Código Civil:** Es el que contiene el régimen jurídico, aplicable a personas, bienes, modos de adquirir la propiedad, obligaciones y contratos.

**Código del Comercio:** Es el que regula jurídicamente a lo que concierne a los comerciantes y sus contratos tales como el comercio marítimo, la sus pensión de pagos, la quiebra y la prescripción.

**Ley del Seguro Social:** La cual rige las situaciones y relaciones jurídicas con ocasión de la protección de la Seguridad Social a sus beneficiarios en las contingencias de maternidad, vejez, sobre vivencia, enfermedad, accidentes, invalidez, muerte, retiro y cesantía o paro forzoso.

**Ley Federal del Trabajo:** rige las normas de trabajo las cuales tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones.

**Ley del Impuesto sobre la Renta.**

**Ley de Protección y Defensa al usuario de Servicios Financieros.**

Ley de Navegación y comercio Marítimo.

Ley de vías Generales de Comunicación.

La operación de una póliza de seguro de daños está fundamentada en los conceptos básicos del seguro como :

**Contrato de seguro**<sup>21</sup> es el pacto o convenio entre dos o más partes por el que se obligan a cumplir sobre una cosa determinada a realizar diversas acciones.

Por medio del contrato de seguros la aseguradora se compromete a resarcir el daño o a pagar una suma de dinero si ocurre un evento establecido en el contrato y el contratante/ asegurado de pagar una prima con el fin de estar protegido, debiendo ser éste dicho contrato :

**Bilateral**<sup>22</sup>: existen derechos y obligaciones por parte del contratante/ asegurado y la aseguradora.

**Oneroso**<sup>23</sup> existe desembolso económico por parte del contratante/ asegurado ( prima ) y la aseguradora ( indemnización ).

**Aleatorio**<sup>24</sup>: cubre eventos que pueden ocurrir o no.

**Consensual**<sup>25</sup> : consentimiento de las partes en la aceptación de la oferta

**Buena fé**<sup>26</sup>: el asegurado confía en la honestidad, lealtad y prudencia del asegurado.

**De adhesión** : Existen contratos de adhesión en aquellos seguros en donde las condiciones no están sujetas a discusión sino que el asegurado las acepta.

Es el contrato de seguros se encuentran las siguientes personas:

Asegurador: Compañía aseguradora,

---

<sup>21</sup> CASTELON, Matrán Julio, Guardiola Lozano Antonio "Diccionario Mapfre de Seguros" Ed. Mapfre, S.A. 3ª. ed. Madrid, Nov. 1992. y MATRAN, Julio Castelon "Introducción a la actividad Aseguradora" Ed. Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C., México 2004

<sup>22</sup> Ídem p.50, Idem p.8

<sup>23</sup> Idem p.258, Idem p.8

<sup>24</sup> Idem p.20, Idem p.8

<sup>25</sup> Idem p.8

<sup>26</sup> Idem p.54, Idem p.8

Asegurado: cliente,  
 Contratante del seguro: quien paga el seguro,  
 Beneficiario: titular de derechos indemnizatorios.

Una póliza de Seguro de Daños pueden ser de dos tipos :

- 1.- A riesgos nombrados donde se especifican las eventualidades contra las que está asegurada la persona o el bien.
- 2.- A todo riesgo en el cual se cubren todos los riesgos excepto los especificados en las exclusiones.

**Fig. 1.10** Dentro de las pólizas de seguros se pueden identificar los siguientes elementos: la carátula, condiciones especiales, condiciones particulares, condiciones generales, endosos, etc.

Condiciones generales	<p>Las condiciones generales son principios básicos que regulan el contrato de seguro dependiendo del riesgo a asegurar.</p> <p>Las condiciones generales establecen <u>normas relativas</u> a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Extensión y objeto del seguro.</li> <li>Riesgos excluidos con carácter general.</li> <li>Forma de liquidación de siniestros.</li> <li>Pago de indemnizaciones.</li> <li>Cobro de recibos.</li> <li>Comunicaciones.</li> <li>Jurisdicción .</li> </ul>		
Condiciones particulares	<p>Las condiciones particulares son aspectos concretos relativos al riesgo que se asegura por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre y domicilio de los contratantes.</li> <li>Concepto en el cual se asegura.</li> <li>Naturaleza del riesgo asegurado.</li> <li>Designación de los objetos asegurados y su localización geográfica.</li> <li>Suma asegurada o alcance de la cobertura.</li> </ul> <table border="1" data-bbox="464 1664 1415 1899"> <tr> <td data-bbox="464 1664 660 1899">Recibo</td> <td data-bbox="660 1664 1415 1899">Factura en el cual se muestra: Prima, recargos e impuestos. Vigencia de la póliza. Lugar y forma de pago. Vencimiento de las primas.</td> </tr> </table>	Recibo	Factura en el cual se muestra: Prima, recargos e impuestos. Vigencia de la póliza. Lugar y forma de pago. Vencimiento de las primas.
Recibo	Factura en el cual se muestra: Prima, recargos e impuestos. Vigencia de la póliza. Lugar y forma de pago. Vencimiento de las primas.		
Condiciones especiales	<p>Algunas normas especiales de la póliza como :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deducibles.</li> <li>Coaseguros especiales.</li> </ul>		

Endosos	<p>Es el documento que altera o modifica los términos y condiciones del contrato de seguros, vía sistema de emisión, mientras el contrato se encuentre en vigor.</p> <p>Los endosos pueden ser de tres tipos:</p> <p><b>Endosos A</b> : en donde el documento sirve generalmente para adicionar coberturas o ampliar la responsabilidad de la aseguradora, genera movimiento de incremento en prima a cobrar al asegurado.</p> <p><b>Endoso B</b>: en el cual se corrigen los datos generales, no genera cambio en las cifras.</p> <p><b>Endoso D</b> : es donde se eliminan coberturas o se disminuye la responsabilidad de la aseguradora por lo general con devolución de prima para el asegurado.</p>
---------	---

Dentro de las normas que tiene el seguro en daños aparte de las ya citadas en el apartado 1.3 de éste capítulo, se tienen las normas internas o particulares de la compañía aseguradora japonesa las cuales son regidas por instituciones que regulan al sector asegurador que se establecen y se informan dándose a conocer en las notas técnicas, las cuales son registradas ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas siendo éstas políticas internas elaboradas con las estadísticas de la compañía, donde se establecen las capacidades y límites de responsabilidad para cada ramo.

## 1.4 *Planteamiento del problema*

Para poder formular la problemática se tendrán que identificar las amenazas y oportunidades presentes y futuras e interacciones que se deriven de las políticas presentes y recientes de la organización para la que se está planeando así como también su ambiente, por lo que se tiene que estudiar puntos importantes:

Considerando que dentro del proceso existen actividades que generan valor y que por lo que un cliente jamás pagará y por las que no generen valor es e donde hay que minimizarlas.

1) El sistema:

¿Qué es la organización?, ¿Cómo opera? y ¿Cuál es su estado actual?

Del griego organon instrumento " organismo "27

- a) Partes y funciones diversas: las organizaciones tienen diferentes partes formas de organizarse.
- b) Unidad funcional- un fin común
- c) Coordinación y autoconstrucción , para lograr su fin cada una de las partes que forma la organización, actúa diferente en forma complementaria.

### Definición real

<u>Terry</u>	dice arreglo de las funciones necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad a las personas que tienen a su cargo de las funciones respectivas.
<u>Sheldon</u>	Proceso de combinar el trabajo que los individuos deban efectuar con los elementos necesarios y las labores ejecutadas sea por los mejores medios para la aplicación eficiente positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.
<u>Beechler Carmichael y Sarchet</u>	Estructura de relaciones entre personas trabajo y recursos.
<u>Koonotz y ODonnell</u>	Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar toda la estructura.
<u>Petersen y Plowman</u>	Modelo de la distribución de la autoridad y de la responsabilidad para establecer canales de comunicación.
<u>litterer</u>	Unidad social dentro de la cual existe una relación estable.

Según Petersen y Plowman dicen "Es un método de distribución de la autoridad y responsabilidad para establecer canales de comunicación.

Litter dice "que es una unidad social donde existe una relación estable, por lo que se identifica definiendo: "Organización como una estructuración de las relaciones que existen entre las funciones, niveles y actividades de los elementos, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos.

Se sabe que es una compañía Aseguradora Japonesa, la cual opera de acuerdo a las políticas ya preestablecidas de su casa matriz desde que se

---

<sup>27</sup> Conceptos impartidos en la clase del Seminario "Análisis de la planeación, modulo 4. Prof. Gerardo Roldan el 22, 10,2005.con notas de apoyo de: REYES, Ponce Agustín "Administración de Empresas". Teoría y Práctica. Primera y Segunda parte. Ed. Limusa México 2005



abrió al mercado asegurador con la tendencia a dar servicio a las compañías extranjeras Japonesas filiales que se encuentran en nuestro territorio Mexicano y después poder entrar al mercado nacional enfocándose también a la calidad de servicio que brinda a sus clientes, pero para poder llegar a este punto primero debe estar bien enfocado en sus procesos de su operación.

Actualmente la aseguradora se encuentra con algunas reestructuraciones de áreas y desarrollando algunos procesos de trabajo.

2) Obstáculos :

¿Qué condiciones, políticas, practicas internas y externas constituyen los obstáculos para el desarrollo de la organización?

Cabe mencionarse en este punto que no existe un control de los procesos en la operación de una póliza en ésta compañía aseguradora Japonesa debido a que no existían procesos definidos para cada área.

Se sabe que un análisis de sistemas es una descripción de la naturaleza y un estado actual de la organización para el que se va a planear, por lo que se debe considerar lo siguiente:

a) La naturaleza de la empresa es el sector privado.

Se trata una compañía aseguradora que ofrece servicios al mercado de compañías Japonesas establecidas en la República Mexicana.

b) Un análisis de ventas totales donde se aprecia, el rendimiento total en volumen de ventas, participación en el mercado, ganancias, rendimientos de las inversiones, etc.

c) El ambiente de la empresa, se deben identificar los reglamentos que afectan a la organización – leyes e impuestos potenciales como ya se mencionó en el apartado (1.3) los principales competidores por categoría de producto o servicio solo pueden ser las otras Compañías Aseguradoras Japonesas por sus normas y políticas de precios, de suscripción, de calidad, innovación y suscripción.

d) Estructura de la organización<sup>28</sup>, la cual es un sistema intencionado que contiene al menos dos elementos teniendo como propósito común una división funcional del trabajo, sus subconjuntos funcionalmente distintos pueden responder al comportamiento recíproco a través de la observación o la comunicación; y al menos un subconjunto tiene una

---

<sup>28</sup> ACKOFF, Russell I. "El Paradigma de Ackoff, Una Administración Sistémica" Ed. Limusa Wiley México 2004 pp. 62.

función de control de sistema, se puede indicar en cuatro dimensiones básicas<sup>29</sup> de la estructura de la organización:

- 1) Jerarquía de autoridad (quien reporta a quien)
- 2) división del trabajo
- 3) alcance del control y
- 4) Puestos de línea y asistentes.

La estructura de la organización está definida por una cantidad de niveles, indicando una relación jerárquica, las cuales están ligadas a la determinación de objetivos y subjetivos.

La definición de objetivos determina una escala jerárquica por lo que hay una escala para los distintos grados de autoridad; sus características predominantes son: división del trabajo, especialización, jerarquía y distribución de la autoridad y responsabilidad.

La organización se puede dividir en dos estructuras<sup>30</sup>:

- a) La funcional o llamada dimensión horizontal fundamentada en la división del trabajo; las funciones tienen alcances diferentes, solo requieren siempre una ordenación horizontal, según los criterios de la sucesión y de la dependencia técnica, las más conocidas son: comercialización, producción, administración, finanzas, personal, compras.

Los fundamentos son la especialización, la asesoría, la división del asesoramiento, las ventajas es el aprovechamiento de la especialización, reducción de costos, selección y capacitación.

Las desventajas de tener este tipo de estructura es tener muchos jefes, problemas de comunicación, estructura compleja, confusión, exceso de costo, dificultad de control.

- b) La lineal: se denomina como dimensión vertical, debe ser ordenada y orientada, pudiendo dirigir y controlar las actividades para lograr los fines y objetivos propuestos; vinculada a la cantidad de niveles, cuantos más existan, más problemas de comunicación, calidad, coordinación y control; la cantidad de niveles está en función de variables establecidas, vinculadas a los principios de la organización formal. Considerar el número de personas; la estructura lineal está integrada por con el principio de autoridad

---

<sup>29</sup> KINICKI, Angelo. "Comportamiento organizacional". Ed. Mc graw hill. México ,2004. Capítulo V Administración de organización en evolución pp. 375-398

<sup>30</sup> Idem

tradicional (órdenes, sanciones y recompensas), fundamentada en una compleja autoridad, relación superior-subordinado, centralización del poder con ventajas tales como detectar errores, es estable y fácil de imponer la disciplina, acción rápida favoreciendo el control, se identifica claramente la autoridad, las decisiones se toman fácilmente y con rapidez, hace accesible la capacitación, favorece a la disciplina. Las desventajas de tener la falta de asesoría especializada, dificulta la coordinación, es muy rígida, debido a que está basada en el principio de autoridad.

Trabajando de esta forma el flujo del proceso debe ser el camino correcto a seguir,

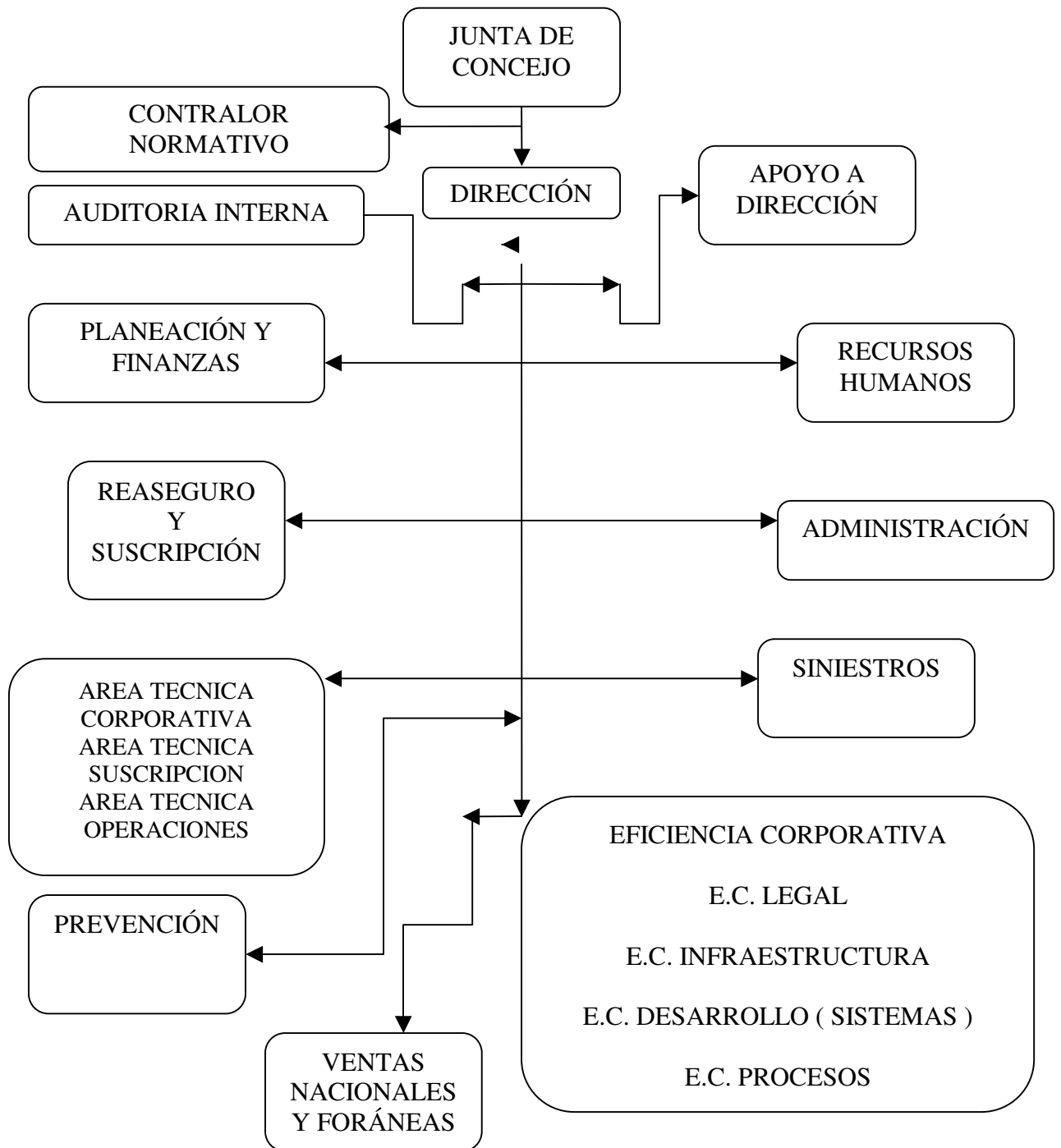
La estructura de esta compañía en el 2003-2004:



**Fig. 1.11** Estructura 2003.

Diagrama extraído por los antecedentes históricos (manuales) de la compañía japonesa en su trayecto.

Y con la reestructuración propuesta es:



**Fig. 1.12** Fuente de información manuales de la compañía “proyectos 2005-2006” Después de las reestructuraciones que se han realizado en dicha compañía aseguradora se muestra la existencia de otras áreas por separado para darle a cada una la importancia como departamento de la cual cada uno tiene sus actividades y funciones a realizar.

### 3) Proceso administrativo

¿Cómo se identifican los problemas, se toman decisiones, se ponen en práctica y controlan? ¿Qué tipo de decisiones están centralizada o descentralizadas?

Se deben reconocer las políticas implícitas y explícitas de la compañía aseguradora y de su sector, para poder tomar una decisión acertada y fundamentada.

Políticas y prácticas en cuanto al personal para que como recurso humano que se tiene dentro de la compañía, se produzca un excelente ambiente de trabajo, debido a que se tendrán tanto obligaciones por parte de los colaboradores así como sus derechos estando identificados estos mismos y así tengan una motivación por la cual esta toda la compañía trabajando con el mismo objetivo.

Como se mencionó anteriormente se deben identificar las actividades con valor agregado y las que son sin valor agregado.

Los procesos operacionales, las actividades que crean los productos y servicios que el cliente desea en raras ocasiones pueden ser eliminados de un proceso, a pesar de que sea mejorado.

Actividades sin valor agregado: Los procesos de infraestructura; trabajo que se necesita o que hace que los procesos convencionales funcionen; pero también fuentes de errores, retrasos, inflexibilidad y rigidez- se agregan gastos y complejidad en los procesos y hacen que sean sujetos a errores y difíciles de entender a cambiar como por ejemplo documentos que cambian de manos y responsables constantemente, autorizaciones, otros.

Describir políticas y prácticas para la descripción de cada una de las actividades procesadas para cada área y las diferentes áreas puedan intercambiar ideas, pudiendo ser innovadoras y creativas.

Se deben preparar diagramas de flujo en el cual se muestren las fuentes y flujo de la información.

La problemática mencionada es de tipo operacional, debido a que en la elaboración de una póliza en una compañía de seguros se requiere seguir un proceso en el cual deberán estar estandarizados los procesos en el área correspondiente así como la integración de algunas otras áreas las cuales intervienen en la elaboración para poder llegar a una optimización y eficiencia en el desarrollo de la póliza y así poder controlar los tiempos en que se elabora.

La planeación podrá responder a estos requerimientos y ofrecer alternativas ante este tipo de problemática.

Las pequeñas o grandes incidencias que se presenten para poder unificar y mejorar algunas observaciones y dado que esta compañía es japonesa se trata de dar una buena imagen ante el cliente a quien finalmente va el producto, por tal motivo se sugiere un proceso estructurado de planeación el cual apoye a la elaboración de una póliza de Seguro de Daños.

## **Conclusiones**

Una de las formas para poder proyectar que la compañía aseguradora Japonesa obtenga un éxito en la actualidad de acuerdo a su experiencia que trae desde su cultura y forma de trabajar, es necesario rediseñar un proceso estructurado con la aplicación de la planeación para su cumplimiento normativo, puede ser internamente o externamente considerando las normas a las que estén apegadas como se ha visto en el capítulo, una compañía aseguradora en sus esquemas de trabajo y mejoramiento de procesos, partiendo del punto de la identificación de su misión y visión para un buen proceso, en el cual será también necesario que se tengan determinadas la relación que pueda existir entre áreas involucradas con base a sus criterios, más aun cuando se sabe que Japón es una cultura que da una atención y se esfuerza para poder dar la calidad que el cliente solicita, conociendo al Dr. W. Edwards Deming<sup>31</sup> como el pionero de la calidad dando una aportación en el desarrollo de Japón en la posguerra. Por lo que es muy importante que todos los que

---

<sup>31</sup> W. Edwards Deming nace un 14 de Octubre de 1900 en E.U.A. hijo de Albert Deming. Creció en un homestead de Wyoming durante en la época que la irrigación estaba amenazando al viejo oeste y el transporte se hacia por carretas tiradas por caballos. Los primeros años en Powel fueron muy difíciles para la familia pero W. Deming con su negocio especializado en la venta de seguros, bienes raíces y servicios jurídicos pudieron salir adelante: Lo mas difícil eran la incomodidad con que vivían ya que no había electricidad ni drenaje.

El Dr. Deming es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa. En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto. El emperador de Japón le otorgó la Medalla de la Segunda Orden del Tesoro Sagrado. En su libro "Out of the Crisis", "Salir de la Crisis", enuncia estos catorce puntos de mejoramiento gerencial. No resulta fácil lograr estos cambios, especialmente en las culturas occidentales. Posiblemente esto está impidiendo el logro de impresionantes éxitos como los que se dieron en Japón. Fuente <http://www.leniotec.com/deming.htm>

integran dicha compañía se vean interesados en ver como esta proyectado en un futuro ésta aseguradora.

Se ha visto que varios países han establecido premios nacionales de calidad con el propósito fundamental de promover la aplicación de la filosofía de la calidad total en las organizaciones de industrias y servicios, partiendo del hecho que a parte de obtener un premio da la pauta de que la compañía pueda solucionar sus problemas poniendo en marcha un sistema exitoso teniendo la organización de calidad que ha provocado ser eficaz y con el cual se obtiene resultados concretos con el mejoramiento, quedando la calidad total como una filosofía organizacional.

Cuando se alcanza este nivel de desarrollo, las empresas logran en el camino, un ambiente de cooperación y liderazgo que les permite estar más competitivos y generar mayores beneficios para todos en la organización. Es un ambiente que facilita asimilar los diversos conceptos lógicos de la Manufactura Esbelta en su máxima expresión.

La recompensa es impresionante. Se llama "CALIDAD TOTAL". Como su nombre lo indica, no solamente los productos y servicios de la empresa alcanzan un nivel de excelencia, sino cada quién VIVE el concepto de Calidad Total en cada una de sus acciones, dentro y fuera del lugar de trabajo. Se produce asimismo una auto-selección, de personal que es altamente benéfica.

---

.



---

## **CAPÍTULO 2.**

### ***Dirección y control de los procesos operativos para el desarrollo de una póliza de seguros de daños.***

---

Las empresas se antes no son las mismas de hoy, en la actualidad el mundo se encuentra compuesto de sociedades de organizaciones donde todas requieren utilizar la planeación para poder sobrevivir, siendo administradas de forma eficiente y rentable, siguiendo una visión y una misión bien definidas y trazadas por lo que la planeación organización, dirección y el control de las actividades, funciones o tareas son condiciones para poder existir y así poder crecer.

En este capitulo se podrá ver la forma en que se plantea la parte operativa de la emisión de una póliza de seguro de daños.

#### ***2.1 Necesidades del proceso de operación para la emisión de un póliza***

Definiendo lo que es un proceso se considera como un conjunto de normas reguladoras de la actuación ante un organismo administrativo y jurisdiccional ya sea laboral o administrativo o bien un conjunto de actividades y trámites a realizar.

Dentro de la necesidad que se tiene para desarrollar los procesos operativos en una organización se tiene el análisis e identificación de las actividades a realizar por cada área de trabajo las cuales como un sistema integral deberán estar organizadas para poder llegar a las metas y objetivos idealizados siguiendo las normas ya establecidas tanto interna como externamente y con una dirección en cuanto a los procesos establecidos dentro de la compañía aseguradora, controlando a su vez dichos procesos de operación mediante las herramientas designadas que faciliten y mejoren la operación dentro de la organización y así tener un control para llegar a una evaluación de los resultados.

Se deben organizar las funciones de la administración así como seleccionar las tareas que deben realizarse ¿quien las tiene que hacer?, ¿como deben agruparse?, ¿quien las reporta?, ¿a quien? y ¿en donde deben de tomarse las decisiones?, así como la división del trabajo quiere decir " en lugar de que los individuos realicen todo el trabajo, éste se dividirá en varios pasos con la asignación de una responsabilidad.

Cada individuo se especializará en realizar alguna parte de una actividad en vez de hacer la actividad completa ya que no es práctico que una persona visite al agente, analice el riesgo, realice la inspección cotice y emita una póliza, archive el expediente, envíe el documento. Lleve control de pagos, atienda siniestros, etc; sin embargo es muy importante que todos los integrantes sepan a grandes rasgos las actividades que realizan los demás, debido a que todos forman parte de un sistema integral y deben estar dentro de él e identificar la importancia de su participación .

Lo que se busca es poder evitar el desorden por parte del personal en el seguimiento de los procesos de operación desde que inicia el proceso de la entrega de orden de trabajo en la cual solicitan el seguro correspondiente, lo cual genera retrasos, errores, duplicaciones, malos entendidos por no tener una estandarización de actividades.

La planeación junto con la dirección y el control forman una unidad en la práctica administrativa ya que considerándose como un proceso de acción organizativo dando como resultado las modificaciones necesarias en la estructura de la organización; en la definición de los objetivos (planeación), la toma de decisiones (en la cual se utiliza la planeación) y la medición de los resultados (control) están directamente vinculadas al sistema de información para la administración, el cual forma una condición para el funcionamiento de estas tres actividades.

Como definición de los objetivos y la determinación de los medios para alcanzarlos es la esencia misma de la planeación en la cual se debe cuestionar :

¿ que se quiere hacer?

¿ que se está haciendo para lograr lo que se quiere hacer?

¿ que se es capaz de hacer?

¿Que se puede hacer de lo que se necesita?

¿si se continua haciendo lo que ahora se puede hacer se puede llegar a donde se quiere?

Éstas son preguntas básicas en el proceso de planeación. Hoy en día se plantean temas adicionales como tasas decrecimiento dentro del sector asegurador, la ganancia del capital propio, el crecimiento limitado de las oportunidades de mercado frente a fuentes de financiamiento a cualquier costo, la planeación es un proceso interactivo que comprende tres niveles, es una estructura la cual se puede adaptar, de periodicidad

irregular, utiliza la extrapolación como la predicción, Se realiza en un tiempo real, comprende a la organización, permite el aprendizaje empresarial, es participativo y descentralizado.

## 2.2 *Esquema del proceso de planeación*

Planeación<sup>1</sup>: Es el proceso de determinar objetivos y definir la manera de alcanzarlos; el cual se ocupa de los medios (como se debe hacer) y de los fines (que es lo que se tiene que hacer) .

También es una manera de disminuir la incertidumbre a través de la previsión del cambio, aclara las consecuencias de las acciones que la administración toma ante el cambio , las fuerzas de la planeación miran hacia delante , prevén los cambios considerando el impacto de éstos y desarrollan respuestas apropiadas.

Así mismo la planeación establece los objetivos que deben utilizarse para facilitar el control dentro de la planeación se desarrollan los objetivos en función del control donde se compara el desempeño real con los objetivos, ya que sin la planeación no puede haber control.

Un tipo de planeación que se aplica en este trabajo de investigación se consideran en los detalles de cómo se alcanzarán los objetivos generales; se tiende a cubrir periodos mas cortos de tiempo, como pueden ser periodos semanales, quincenales ó mensuales de una organización; por lo que se considera de aplicación operativa.

En esta aplicación operativa se suponen que los objetivos ya son conocidos, por lo que se ofrecen maneras de alcanzarlos.

¿Como debe ser (medio) la planeación de la emisión de una póliza de seguro de daños en una compañía de seguros?

Optimizando el proceso de la operación de emisión de la póliza de seguro de Daños y ¿que es lo que se tiene que hacer? (fin) estandarizar los procesos operativos de un sistema integral<sup>2</sup> para la eficiencia de los resultados: las pólizas deben ser entregadas a tiempo, sin errores, con calidad en sus especificaciones y condiciones, el flujo en la comunicación debe ser esencial con las diversas áreas involucradas para desarrollar el producto físico final del seguro que es la póliza.

Existen cuatro orientaciones básicas<sup>3</sup> respecto a la planeación como son: 1) Reactivista, 2) Inactivista, 3)Preactivista, 4) Interactivista

---

<sup>1</sup> ROBBINS, Stephen P. "Administración" Teoría y Práctica Ed. Prentice Hall Hispanoamericana México 2005 ,Edición en español p. 114

<sup>2</sup> Sistema Integral Programa o conjunto de programas que efectúan la gestión de los procesos básicos de un sistema informático permitiendo la normal ejecución del resto de las operaciones.

<sup>3</sup> Tipología de la planeación – Russell L. Ackoff

En esta investigación se considera una planeación interactiva<sup>4</sup> ya que está orientada hacia la obtención de un control sobre el futuro, diseñando un futuro deseable. En el cual se busca incrementar la habilidad para controlar o influir en el cambio, cumplir con rapidez y eficacia a los cambios que no pueden controlarse y disminuir la necesidad de pronosticar.

En esta tipo de planeación se trabaja en tres aspectos fundamentales:

- 1) Metas, fines que se pueden obtener dentro de un periodo cubierto por la planeación.
- 2) Objetivos, fines que no esperan alcanzar dentro del periodo pero sí en una fecha posterior.
- 3) Ideales, fines que se cree alcanzar en el cual es posible alcanzar durante y después del periodo para el que se planea.

Tipos y posturas de planeación<sup>5</sup>:

Tipo de Planeación	Medios	Metas	Objetivos	Ideales	Asociados con
Operacional	elegidos	impuestos	impuestos	impuestos	Inactivismo
Táctica	elegidos	elegidos	impuestos	impuestos	Reactivismo
Estrategia	elegidos	elegidos	elegidos	impuestos	Preactivismo
Normativa	elegidos	elegidos	elegidos	elegidos	Interactivismo

**Fig. 2.1** ACKOFF, Russell I. "Planificación de la Empresa del Futuro" Ed. Limusa México 2003 .Estos tipos y posturas de planeación es la clasificación que Ackoff da según se maneja en cada organización de acuerdo a sus medios , metas, objetivos e ideales impuestos según las orientaciones básicas a la planeación como a la orientación inactivista, reactivista, preactivista e interactivista.

Y de acuerdo a los tipos de fines que se seleccionen la planeación normativa se extiende por un periodo indefinido y tiene que ver con las relaciones internas y externas. la organización se apega a los procesos estipulados por la estructura de una compañía aseguradora japonesa la cual trabaja bajo el lema: rápido correcto innovador y " justo a tiempo ". Dentro de los principios operativos de la planificación interactiva se tiene:

El principio participativo: aquí el proceso es el producto importante. ya que los integrantes de ésta compañía pueden entender mas a su organización; el medio y el comportamiento de quienes siguen los procesos, puede mejorar el desempeño del conjunto de integrantes como un equipo y así mismo aumentar la habilidad de cada integrante.

---

<sup>4</sup> ACKOFF, Russell I. "Planificación de la Empresa del Futuro" Ed. Limusa México 2003p.p. 83

<sup>5</sup> Idem pp 86

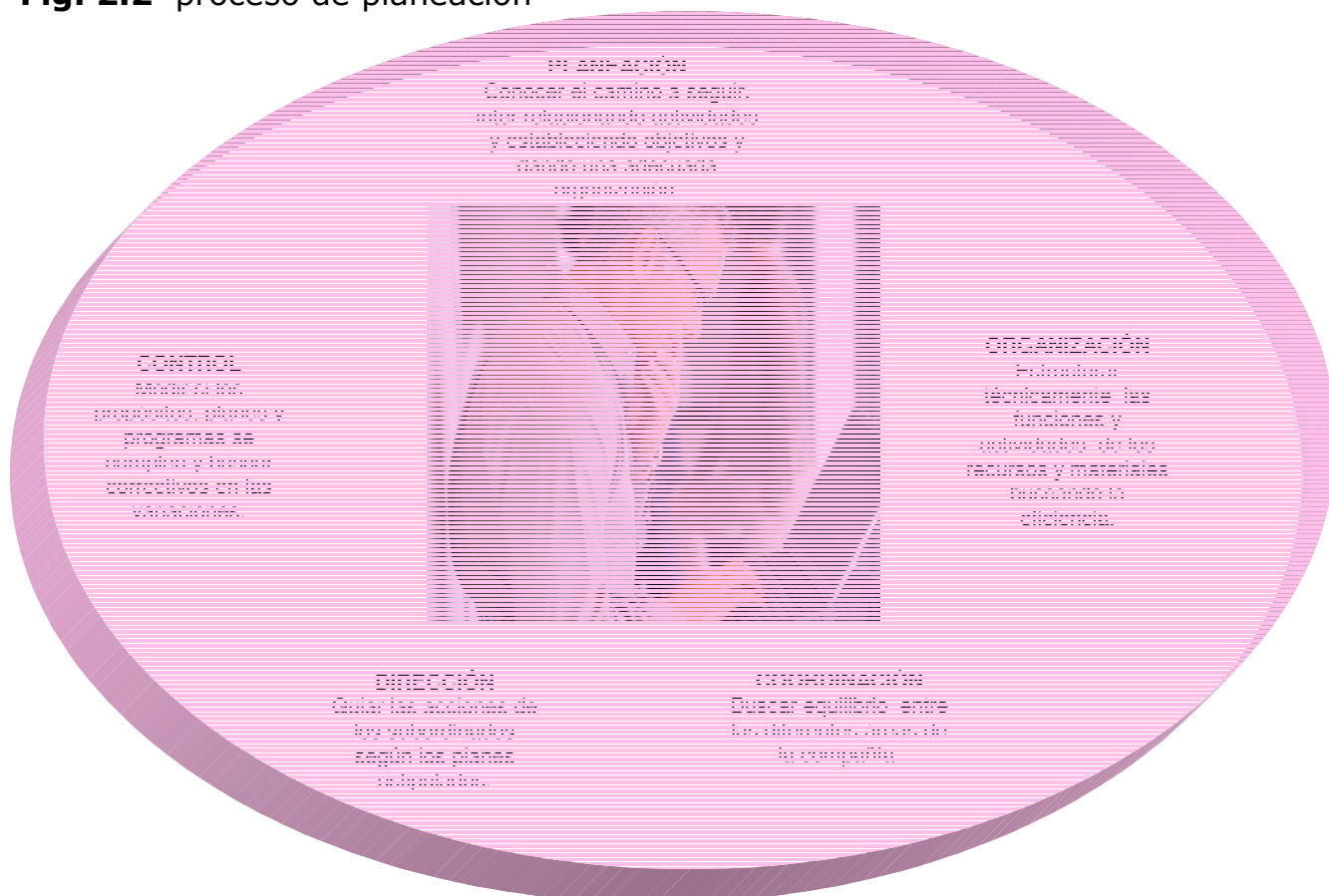
El principio de continuidad : como las organizaciones y sus medios cambian continuamente con el tiempo la planeación debe formular los supuestos de lo que puede y no cambiar y para maximizar la adaptación, las decisiones de la planeación deben ejercitarse y mantenerse controladas.

El principio h-olístico : en este principio se ven dos partes:

a) El principio de coordinación en el cual se deriva la fuente de amenazas y oportunidades y b) El principio de integración donde la planeación esta de forma independiente, con frecuencia una práctica o política establecida en un nivel, puede crear problemas en otro, por lo que la solución puede lograrse cambiando una política en otro nivel.

Se pueden considerar las siguiente cinco fases en la planeación interactiva como un proceso de planeación:

**Fig. 2.2** proceso de planeación <sup>6</sup>



- 1) Formulación de la problemática es el conjunto de amenazas y oportunidades que se encuentran.
- 2) Planeación de los fines, diseño del futuro más deseable.

<sup>6</sup> BURBANO Ruiz, Jorge E. "Presupuestos, enoque moderno de planeación y control de recursos " México 1996 p.14

- 3) Planeación de los medios, en el cual se determinan los medios para el logro de los fines.
- 4) Planeación de recursos, se determinan los recursos que se necesitan y como se obtendrá.
- 5) Diseño de la implementación y el control, es en el que se determina ¿quien va a hacer que?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?, incluyendo como se van a controlar los procesos.

El orden en que se desarrollen no altera los resultados , lo importante es que las cinco fases se realicen.

## **2.3 Variables controlables y no controlables**

Es importante identificar las variables controlables y no controlables de un proyecto para poder identificar las ventajas y desventajas que pueden afectarlo.

Variables controlables<sup>7</sup> : son aquellos aspectos de la situación del problema que pueden controlarse y dependen de quien toma las decisiones.

Variables no controlables<sup>8</sup> : son aquellos aspectos de la situación del problema que se escapan del control del que toma decisiones, pero que junto con las variables controlables pueden afectar el resultado de la selección.

Variables controlables que se consideran en la operación de emisión de una póliza:

- El volumen de cotizaciones de seguro de daños confirmadas mediante una orden de trabajo elaborada por el cliente y/o agente.
- Vigencia del seguro.
- El recurso humano que se tenga en el momento, para poder determinar cuantos movimientos va a elaborar cada integrante del área de emisión.
- Conocimiento de seguros del recurso humano.
- Manuales del sistema que se está aplicando en el momento de la emisión.
- Periodo (tiempo) en el cual se estén realizando los movimientos, endoso, pólizas iniciales ó renovaciones, considerando que la época

---

<sup>7</sup> ACKOFF, Russell I. "El Arte de Resolver Problemas" Ed. Limusa México 2005 p.p 86

<sup>8</sup> Op cit.

del año en el cual se tiene un alto índice de movimientos es abril y diciembre debido a que son temporadas de cierre tanto para Japón como para México.

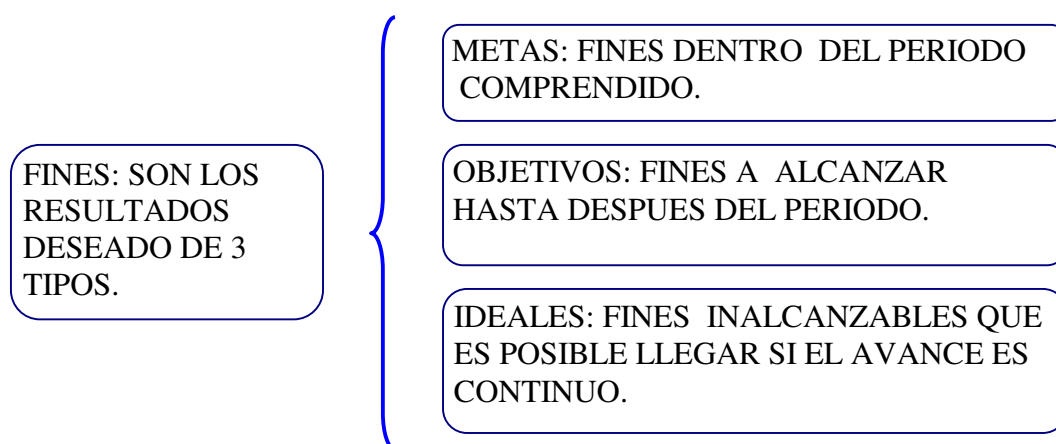
- La póliza debe estar pagada en caso de requerir un endoso.
  - Planes de trabajo para realizar la emisión de la póliza.
  - Técnicas para mejorar la calidad de elaboración de una póliza así como su contenido y servicio que se le otorga al cliente.
  - Eventos naturales como contingencia lo que llevaría a tomar un poco más de tiempo de lo ya estandarizado.
  - El sistema de emisión antiguo y no como un sistema integral.
  - Para nuevos productos, la realización de pruebas correspondientes para corroborar el buen funcionamiento del sistema emisor.
- 
- La no flexibilidad del sistema emisor ante la solicitud por parte del cliente de algún movimiento elaborar el movimiento manualmente.

Variables no controlables que se consideran son:

- Los fenómenos naturales, no se pueden impedir que pase una catástrofe que se pueda perjudicar el patrimonio de la compañía aseguradora.
- La tecnología , sistemas antiguos que no sean integrales.
- Recursos materiales para el desarrollo de las actividades tales como impresoras, computadoras, scanners, fax, el propio sistema en donde esta la base de datos.
- 
- La economía pueden existir cambios diferentes en el entorno del país.
- La cultura con diversos cambios en las políticas de casa matriz (de Japón a México).

## **2.4** *Objetivos y metas*

Los objetivos es la finalidad básica perseguida en alguna actividad, en función de la cual se ordenan, para su consecución, los diversos medios e instrumentos disponibles, siendo un plan básico operativo de una entidad, frente al conjunto de circunstancias concurrentes en un determinado mercado o sector, fijándose en los principios generales de actuación de la compañía, para la consecución de los objetivos o fines propuestos con una característica específica de flexibilidad para adecuar la actividad de las nuevas circunstancias que se vayan produciendo.



**Fig. 2.3** Planeación de fines<sup>9</sup> tomada de ACKOFF, Russell I. "El Paradigma de Ackoff ,Una Administración Sistémica" Ed. Limusa Wiley México 2004 p. 121. El cual consiste en diseñar un futuro deseado y extraer los fines que el resto del proceso se consagrará a perseguir.

La filosofía corporativa es dirigir todos los esfuerzos para obtener la confianza y satisfacción de los clientes como punto de partida del negocio, desarrollando y proporcionando productos y servicios de calidad en un entorno global.

La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso, el cual lleva como componentes: la especificación de las metas, la participación de la toma de decisiones, un plazo explícito y retroalimentación acerca del desempeño.

No es correcto solo mencionar el deseo de abatir costos, mejorar los servicios y elevar la calidad; Estos deseos deben ser traducidos en objetivos tangibles que pueden ser medidos y evaluándose puede decir abatir los costos del área a un 8 %, mejorar los servicios garantizando que las reclamaciones de los seguros sean tramitados en un plazo de 72 horas después de su recepción, o elevar la calidad manteniendo las devoluciones por abajo del 0.05 % de las ventas.

En la retroalimentación continua del desempeño y las metas, de modo de ponderar y corregir sus propias acciones.

---

<sup>9</sup> ACKOFF, Russell I. "El Paradigma de Ackoff ,Una Administración Sistémica" Ed. Limusa Wiley México 2004 p. 121



## 2.5 *Análisis de recursos*

La planeación de los recursos es un aspecto de la planeación, la cual afecta y es afectada por los demás; La planeación financiera es un aspecto de la planeación de los recursos, ninguna cantidad de dinero podrá comprar talento que no se encuentra disponible, lo que puede hacer es atraer el personal competente ofreciendo remuneraciones.

Los recursos necesarios y con los que se cuenta son<sup>10</sup>:

- 1) Los suministros: materiales, energía y servicios, el recurso de instalaciones y equipo de inversión al sistema con el que se cuenta para que la gente especialista en éste sistema pueda hacer mas amigable el manejo del sistema y se pueda tener asesoría. El recurso de insumos en el caso de establecer procesos de modo que se reduzca la cantidad del recurso necesario.
- 2) Las instalaciones y el equipo: inversiones de capital, puede clasificarse en oficinas, almacenes, etc.
- 3) El personal: la compañía cuenta con alrededor de 70 personas las cuales han aumentado por así convenir en las operaciones de las diferentes áreas, cada área cuenta con sus respectivos integrantes el cual puede clasificarse de acuerdo a su ocupación. Existe personal con amplio conocimiento del tema de seguros y otros con el conocimiento de la funcionalidad del sistema en la aplicación de la base de datos.
- 4) El dinero: puede considerarse como una meta-recurso, ya que su valor yace en su utilización para obtener otros recursos.
- 5) La información también es un recurso, pero requiere de un tratamiento diferente, debe ser concentrada en un sistema de tal manera que pueda ser consultada por las áreas que la soliciten.

Cada tipo de recurso, debe dividirse en categorías relevantes para propósitos de la planeación.

---

<sup>10</sup> ACKOFF, Russell I. "Planificación de la Empresa del Futuro" Ed. Limusa México 2003 pp. 259

## 2.6 Dirección

Se dice que la función de dirección<sup>11</sup> es el proceso de influir sobre las personas para que se afecte en sus acciones para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Cabe citar que la dirección sigue a la planeación y una vez establecida la organización solo resta hacer que las cosas funcionen siendo ésta la principal actividad de la dirección, la cual se relaciona con la acción teniendo que ver con las personas unida con la función de los recursos humanos de la compañía.

La actividad empresaria de estos días tiende a la profesionalización de la administración de los recursos humanos y materiales; tiene la misión de crear riqueza y bienestar en adecuadas condiciones materiales, tecnológicas y humanas con el fin de lograr el avance económico y social, por lo tanto la empresa moderna tiene un rostro humano; el empresario el cual se considera como motor en las transformaciones económicas y sociales, primero se debe lograr la transformación en su organización y en sí mismo, para después poderlo transferir a la sociedad en su totalidad.

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados.

La dirección relaciona la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas.

Para que la planeación y la organización sean eficaces deben ser dinamizadas y complementadas con la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuadas.

La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas, porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros siendo un proceso interpersonal que determina relaciones entre individuos incluyendo el poder guiar y motivar el comportamiento.

A pesar de que intelectualmente es aceptado de que la persona humana es origen, causa y meta del proceso económico-social., entre más trabajan los países pobres que los ricos, más problemas y formas de dependencia padecen, es como la experiencia de vida parece reservada únicamente para los países industriales de occidente y Japón<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> ROBBINS, Stephen P. "Administración" Teoría y Práctica Ed. Prentice Hall Hispanoamericana México 2005 ,Edición en español.

<sup>12</sup> ALVAREZ, Héctor Felipe " Teoría de las Organizaciones " Ed. Eudecor SRL México 1997 pp 205

El empresario no solo tendrá como problema permanente una gestión humana y tecnológica sino también realidades que forman parte de su empresa: esto es el ajuste económico, riesgo de pérdidas de las reservas externas del país, mala distribución de la renta, reivindicaciones laborales y sociales, la necesidad de adoptar a la economía, los problemas energéticos, el alto costo de los servicios, gran lucha por la conciliación de los objetivos de crecimiento económico con los de empleo y distribución del ingreso y escasa movilidad social.

Se puede considerar que la dirección tiene como objetivo las siguientes tareas:

- a) Controlar el entorno.
- b) Producir resultados.
- c) Relacionar tareas y tecnología.
- d) Dirigir personas.

a) Del medio provienen los fines de la organización, los recursos y la incertidumbre; creando el futuro con datos e información en la cual se confrontan estrategias, políticas y normas previniendo el comportamiento del medio con objetivos estratégicos innovando al cambio y desempeñando el papel informativo mediante normas establecidas, en este caso desarrollando una dirección normativa, ya que los procesos realizados en la operación de esta aseguradora deberá seguir todo apegado a las normas y políticas establecidas por la misma compañía así como por su visión y misión. Los cuales ya se mencionaron en el capítulo 1 en el apartado 1.1.2 .

b) En donde se tiene la necesidad de medir resultados estableciendo objetivos y políticas para producir hechos. Realizando tareas operativas aplicando los medios y programas mediante diagramas de flujo, vigilar que se realicen, logrando la rentabilidad y productividad para resolución de problemas y mejoras de las trayectorias a seguir.

c) El producto de esta dimensión es el diseño de la estructura de la organización.

Se sabe que la operación interactiva generalmente se inicia con el resultado de los esfuerzos de uno o varios ejecutivos, quienes realizan en paralelo el procedimiento.

Dirigir es el proceso que se desarrolla en los diferentes niveles de la compañía, capaz de influir sobre las personas para que se esfuercen por cumplir las metas tendiendo a que los fines y los objetivos se logren a través de las personas es decir dirigiendo las operaciones por medio de la cooperación y esfuerzo de los subordinados, con los diferentes

elementos de la organización teniendo una función de dirección y poder obtener altos niveles de producción con los siguientes elementos<sup>13</sup>:

1. Ejecución de los procesos de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación.
3. Conducción de los esfuerzos de los subordinados, esto es designar responsabilidades.
4. Supervisión la calidad del producto o servicio.
5. Alcanzar las metas de la organización.

Importancia de la Dirección la cual dependerá de la ubicación del nivel en el organigrama.

a) Pone en marcha todos los lineamientos y políticas establecidos durante la Planeación y la Organización.

b) A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

c) La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.

d) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficiencia de los sistemas de control, mediante la planeación se formula la estrategia global en una organización, su impacto que tiene que ver con las decisiones acerca de cuales negocios de la compañía han de competir y como deben comprometerse sus recursos en dichos negocios, distinguiendo las cuatro diferentes pero complementarias<sup>14</sup>: 1) el pensamiento estratégico del ciclo de la planeación, 2) la definición del mercado de clientes al cual está dirigido, 3) el establecimiento de un plan de mejoramiento de calidad y la 4) la planeación operativa.

e) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

### **Principios de la Dirección**

**\* De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.**

---

<sup>13</sup> ROBBINS, Stephen P. "Administración" Teoría y Práctica Ed. Prentice Hall Hispanoamericana México 2005 ,Edición en español

<sup>14</sup> ALVAREZ, Héctor Felipe " Teoría de las Organizaciones" Ed. Eudecor SRL México 1997

La Dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la compañía aseguradora. Los objetivos de la compañía solo podrán alcanzarse si los mismos subordinados se interesan en ellos, lo que se facilitará si sus objetivos individuales e intereses personales son satisfechos al conseguir las metas de la compañía aseguradora, y si éstas no se contraponen a su autorealización.

**\* Impersonalidad de mando.**

En este punto se puede decir que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la compañía para obtener ciertos resultados, por esto tanto los subordinados como los líderes de cada área deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes ( líderes<sup>15</sup> ) surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal.

**\* De la supervisión directa.**

Aquí se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el líder de área a sus subordinados durante la ejecución de los procesos, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad y a la brevedad posible.

**\* De la vía jerárquica.**

Se menciona la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la compañía aseguradora , de tal manera que al emitirse una orden o actividad sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

**\* De la resolución del conflicto.**

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la operación al momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto por insignificante que parezca, puede originar que éste se desarrolle y provoque problemas graves colaterales.

**\* Aprovechamiento del conflicto.**

El conflicto es un problema, que se antepone al logro de las metas de la compañía , pero que al obligar al que realiza la planeación a pensar

---

<sup>15</sup> Tema que se tratará mas adelante en la p.43

en soluciones, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

### **Teorías motivacionales**

Aportan en gran medida el poder llegar a los objetivos, no solo individualmente sino también en forma de grupo, de tal manera si la persona individualmente llega a tener logros, la compañía también llegará.

Entre las diversas técnicas especiales de motivación está el papel del dinero , la importancia de la participación y los enfoques para mejorar la calidad de la vida laboral. El enriquecimiento de los puestos buscando dar un significado y hacerlos estimulantes; a pesar de los éxitos que ha provocado, no debiendo pasar por alto sus limitaciones.

La complejidad de la motivación hace necesaria la aplicación de un enfoque basado en las contingencias que tome en cuenta los factores ambientales, incluyendo el ambiente organizacional<sup>16</sup>.

### ***Motivación***

"Son todos aquellos factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo"

La motivación es la labor mas importante de la Dirección, a la vez que es la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo. Múltiples son las teorías que existen en relación con este concepto.

### ***Motivación de Grupo***

Diversos autores establecen que para motivar un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

a) **Espíritu de grupo.** El sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado, esto es dentro de la compañía se vea una integración laboral en las áreas correspondientes.

b) **Identificación con los objetivos de la empresa.** El coordinar los intereses de grupo con los individuales y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorealizará con la obtención de los objetivos.

---

<sup>16</sup> KOONTZ Harol "Elementos de la Administración" Ed. McGraw-Hill 3ra. Edición Mexico 1989, p446

c) **Practicar la administración por participación.** Lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

d) **Establecimiento de relaciones humanas adecuadas.** La implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorealización dentro de la empresa, promueve la eficiencia del personal.

e) **Eliminación de practicas no motivadoras.** Para elevar la moral de los empleados, es necesario eliminar las siguientes practicas:

- Control excesivo de actividades entre cada uno de los procesos.
- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas como políticas que no son motivadoras.
- No tomar en cuenta los conflictos entre áreas.
- Cambios súbitos así como salidas imprevistas del personal .

Las anteriores teorías motivacionales son de gran valor, pero tienen la desventaja de ser subjetivas, ya que se basan en fenómenos internos e individuales para explicar la conducta organizacional.

### Liderazgo

La idea central es quien ejerce la función de dirección, genera el marco del liderazgo. ¿Qué se entiende, entonces por liderazgo? No es una función de la administración, sino que ejerciendo la función de dirección, se asume el liderazgo.

Se acepta que el liderazgo<sup>17</sup> está vinculado aun proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas prefijadas de trabajo. Este proceso ocurre através de los contratos entre la dirección y el personal, mediante el proceso de influencia y de la red de comunicación dentro de la compañía. El liderazgo, como función necesaria, ayuda a los miembros del grupo a lograr los objetivos, siendo en la practica cada año se revisen las hojas de reto en las cuales se especifican los logros obtenidos durante el año.

Hay teorías que tratan de explicar la conducta del líder, la teoría situacional define que la situación (el grupo, los individuos, los

---

<sup>17</sup> Tema tomado del seminario "Análisis de la planeación" modulo 4 impartido por Prof. Gerardo Roldan OCTUBRE 2005

problemas y el clima organizacional) influyen en el tipo de liderazgo, existen diversos factores que pueden influir en el comportamiento del líder<sup>18</sup>, entonces es necesario identificar cuales son los factores mas importantes en determinadas situaciones.

Todas las teorías en su conjunto, aportan algún criterio práctico acerca de este particular y pueden ser útiles en la investigación de organizaciones, por que en realidad se encuentran líderes natos (teoría hereditaria) por otra parte la experiencia señala que se puede desarrollar a personas como líderes o encontrar rasgos personales que definen a cierto tipo de líder; un directivo debe educar a las personas, desarrollar la voluntad de crecer hacia objetivos comunes integrando responsabilidades funcionales y los aspectos emocionales del personal, y ésta es la fuerza del liderazgo, por lo que una vez establecidos ciertos procesos cada área de la compañía tendrá a su líder correspondiente quién enfocara a sus integrantes del área correspondiente y motivará al personal a llegar a los objetivos establecidos por área.

"Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales".

En el área de operaciones se considera tener un líder quien a su vez tiene un sublíder que va a designar las actividades a realizar mencionado cuales serán los logros a los que se quieren llegar .

### **Componentes del Liderazgo**

Todo grupo de personas que de el máximo rendimiento posible, tiene una persona al frente que es hábil al dirigirlos. Esta habilidad está compuesta por cuatro factores, que son:

- a) La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
- b) La habilidad de comprender que todos los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación, según las ocasiones y las situaciones.

### **Comunicación**

---

<sup>18</sup> Hector Felipe Alvarez "Teoría de las Organizaciones "Editorial Eudecor México 1997 p. 211



### **Definición:**

Es el proceso a través del cual se transmite y se recibe información dentro de la compañía con respecto a todos los comunicados.

Es el medio que se utiliza en una organización para lograr cambios , y además, permite integrar las diferentes funciones administrativas. Interviene en la comprensión de los fines de la organización, en el establecimiento de los objetivos, en la capacidad del personal, en la conducta, la motivación, el control y la determinación de las actividades.

Aportando la retroalimentación dentro de cada área de la compañía y en específico a la hora de realizar la actividad correspondiente dentro de los procesos ya definidos y cada integrante de la compañía aseguradora este consiente de la actividad que esté realizando.

### **Elementos de la Comunicación.**

**1. Fuente de la comunicación o emisor.** Es aquella persona o grupo en el que se origina la comunicación y quién dirige todo su proceso, en este caso es desde el Director quien decide que comunicación se da a los empleados como por ejemplo las metas a las que se quieren llegar en caso del área de ventas, los presupuestos para diversas actividades .

**2. Receptor de la comunicación.** En este caso son todos los empleados que laboran en esta compañía.

**3. Canal de comunicación o transmisor.** En la compañía la comunicación se da por medio magnética y se distribuye el comunicado.

**4. Contenido de la comunicación.** Es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir. Todo el proceso debe realizarse en forma tal que ese proceso vaya integra y fielmente de la fuente al receptor, ya que es el fin de la comunicación.

**5. Respuesta.** Toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta, por eso se dice que la comunicación es bilateral.

**6. Ambiente de la comunicación.** En gran parte la claridad, la fidelidad y la reacción, dependen del estado en que se encuentren las reacciones entre la fuente y el receptor.

La comunicación puede ser Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior. "ordenes, instrucciones" o viceversa "quejas, reportes, sugerencias" o bien horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes. "memoranda, circulares, juntas".

## Autoridad

El poder puede ser legítimo<sup>19</sup> pericial, de relación; existen formas de conceptuar lo que es línea y lo que es staff; línea es la relación de autoridad que hace el jefe, el responsable directo de las actividades de sus subordinados . A diferencia de la de staff brinda asesoría y consejo. La autoridad funcional es el derecho de controlar determinados procesos, prácticas, políticas y otros asuntos en departamentos ajenos al titular; teniendo como objetivo quien tenga ésta responsabilidad en la compañía aseguradora poder poner en marcha esta comunicación para poder mejorar los resultados en cuanto a los objetivos establecidos.

**Mando:** Es el ejercicio de la autoridad y asume dos formas:

a) Ordenes. Es el ejercicio de la autoridad a través del cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada. Para que sea efectiva, deben considerarse los siguientes factores.

1. Aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden.
2. Transmitirlas adecuadamente, por escrito, con claridad y precisión.
3. Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden.
4. Oportunidad, elegir el momento y lugar más apropiado para transmitir la orden.

b) Instrucciones. Son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo, los medios más convenientes para transmitirlas son los instructivos y las circulares. Al emitirlas, es necesario considerar los aspectos que se enunciaron en el caso de las ordenes como ya se menciona en el apartado 1.3

Después de algunos años de operación basada en procesos desintegrados e incluso desarrollando una gran cantidad de actividades manuales la compañía aseguradora japonesa decide identificar las necesidades de operación y plantear la operación y elaboración de un sistema de emisión suscripción inteligente que basará su funcionamiento en una operación integral las cuales podrá simplificar las cosas, tanto tareas de emisión-suscripción y administración de las pólizas e interfases con otras funciones.

---

<sup>19</sup> KOONTZ Harol "Elementos de la Administración" Ed. McGraw-Hill 3ra. Edición Mexico 1989, p.446

Mediante un comité donde se involucran varias personas de diferentes áreas de trabajo que interactúa en la operación con sus conocimientos de las áreas correspondientes.

Tales como son :

1) Área de ventas	Área comercial integrada por los ejecutivos de ventas quienes llevan el seguimiento de las cuentas de negocios dentro de la compañía aseguradora identificando que tipo de negocio son es decir si son 100 % de origen japonés, filiales, al servicio de compañías japonesas o nacionales.
1) Área de Emisión	Detecta la necesidad de una emisión integral de pólizas de Seguro de Daños y la administración de las mismas mediante un sistema que permita captar la información de las ordenes de trabajo completas y obtener como producto terminado la impresión del documento requerido, calculado, suscrito y autorizado por las áreas correspondientes y poder ser reflejado en una opción de consultas del estatus de la póliza, así como también el proceso de cotizaciones y administración de las pólizas mediante los diferentes tipos de endosos así como las diferentes interfaces de las áreas simplificadas, los procesos manuales y que permita contar con la información prácticamente en línea esto es al momento, con la facilidad de poder generar algunos reportes estadísticos, así como controles que sirvan para una oportuna toma de decisiones y ajustes .
2) Área de Suscripción	Solicita que se incluyan conceptos, normas, políticas de suscripción, que permita calcular y realizar el análisis de riesgos de los diferentes casos requeridos por el área de ventas así como el poder realizar la cotización con diferentes variaciones según correspondan las políticas del ramo que se suscriba, partiendo de una situación que ya existe con la administración de una póliza en vigor y sobre todo poder contemplar un esquema de niveles de automatización.
3) Área Técnica	Es el área que genera las notas técnicas y es responsable del comportamiento del ramo y encargado de generar, revisar e implementar las diferentes tarifas y condiciones de los recargos, nuevas cláusulas, nuevos productos y

	la explotación de la información para las estadísticas de emisión de acuerdo a la cartera de la compañía japonesa así como también los costos del producto con base a la siniestralidad que se presente.
4) Área de sistemas	En esta área es donde se maneja el sistema, de acuerdo al desarrollo de una parametrización actualizada que simplifica el mantenimiento de la aplicación así como cualquier requerimiento para poder mejorar la funcionalidad de la operación.
5) Contabilidad	Esta área se encarga de verificar con el área de ventas para aplicar el pago por lo que también tiene que identificar en sus cuentas de banco cuanto pagaron y de que cliente es para que pueda ser aplicada la póliza, así como también lograr obtener una información oportuna para simplificar los procesos de cierre mensual y con esta poder actualizar la información del estado de resultados de la compañía y poder generar reportes tales como la prima emitida durante un periodo así como la pagada, cancelada y optimizando los procesos manuales.

**Fig. 2.4** proceso a detalle por área

### Supervisión.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador en mayor o menor grado lleva a cabo esta función. Por esto, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

En esta función concluyen todas las etapas de dirección y su importancia radica en que una supervisión efectiva dependerá de:

- a) La productividad del personal para lograr los objetivos, esta parte se estaría visualizando en la parte de cuantos negocios se concretan.
  
- b) La observancia de la comunicación.

c) La corrección de errores, los cuales son los solicitados por el cliente, agente o bien en el área de operaciones que por alguna distracción salió erróneamente algún concepto.

Por tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la compañía, variara el grado de eficiencia y productividad de la misma, aportando la supervisión una forma de verificar que se estén llevando a cabo los procesos establecidos en cada área, como en el caso de selección de un riesgo en el seguro de daños, se debe realizar una inspección y dejarse en el expediente parara poder tener al tanto el tipo de riesgo que se cubrió con el seguro ,por lo que se debe supervisar que se lleva a cabo dicha actividad.

## **2.7 Control**

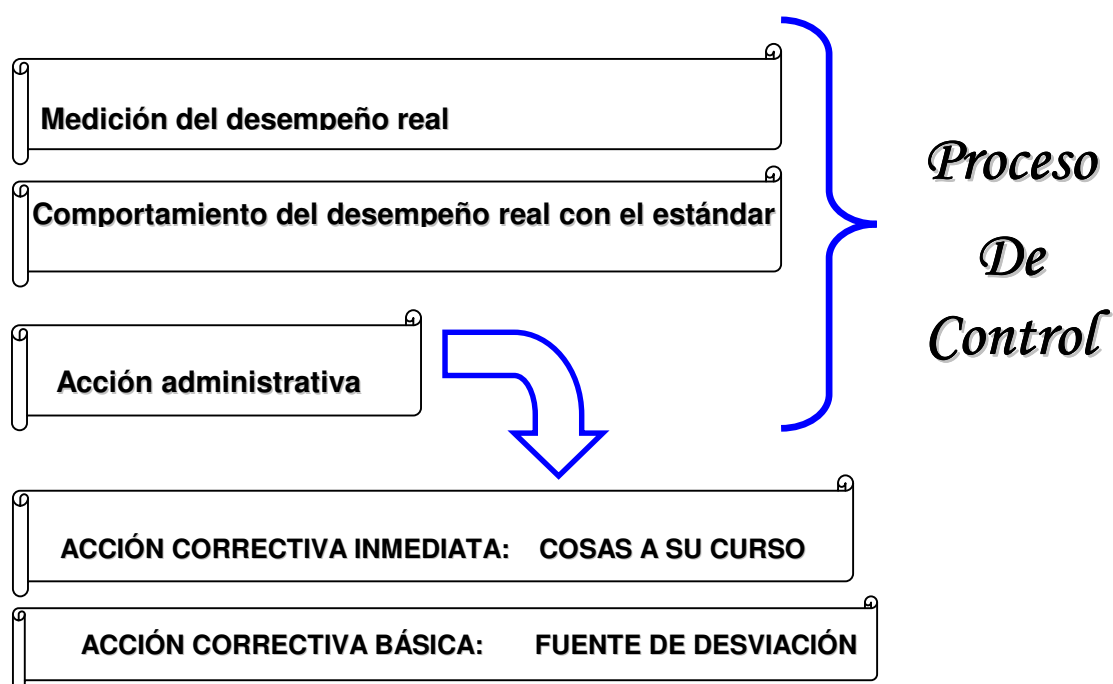
El control forma parte del proceso administrativo, con la finalidad de estandarizar el desempeño mediante procedimientos escritos, protegiendo los bienes organizacionales, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoria y división de responsabilidades.

Estandarizando la calidad de productos o servicios ofrecidos por la compañía mediante el entrenamiento del personal, control estadístico de calidad.

Mide y rige el desempeño de los empleados mediante sistemas de evaluación, vigilancia y registros, incluida la información sobre la producción.

Alcanzando los objetivos mediante la articulación de éstos en la planeación, ya que ayudan a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

Siendo la responsabilidad que cada integrante de la organización tenga de acuerdo a sus actividades y la de sus subordinados.



**Fig. 2.5** Esquema del proceso de control

Se dice que el control es el proceso de monitoreo de las actividades para asegurarse que sean cumplidas como se planeó y de ser corregidos de cualquier desviación significativa. Todos los administradores deben de participar en la función de control<sup>20</sup>.

Y en esta parte se considera a los controles como medio para dar eficiencia a la operación así como para proteger los bienes de la empresa con la eficiencia y la efectividad de los sistemas de control, objetivos, medios, y formas de control, el cumplimiento de normas y lineamientos, atención al área de control interno en cuanto a algunas observaciones.

El control se debe considerar como una acción muy importante ya que es el mediador final de la cadena funcional de la administración, revisar las actividades para verificar que van de acuerdo a lo que se planeo y cuando haya desviaciones considerables, se tomen medidas necesarias para corregir dicha desviación.

Lo esencial de un sistema de control es :

- 1) Un objetivo, un fin, un plan, una línea de acción, un estándar, una norma, una regla decisoria, un criterio, una unidad de medida.

<sup>20</sup> Stephen P. Robins, Administración: Teoría y Práctica Ed. Prentice Hall 1979 control.

- 2) Un medio para medir la actividad desarrollada.
- 3) Algún mecanismo que corrija la actividad en curso, para alcanzar los resultados deseados.

### **Elementos del control:**

1. Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
2. Medición. Es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
3. Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
4. Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

### Importancia del control.

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente. Esto es desarrollando los procesos de cada operación dentro de la compañía aseguradora.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no vuelvan a presentarse en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de la planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

## Principios del control

**Equilibrio:** A cada actividad debe de proporcionarse el grado de control correspondiente, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se esta cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.

**De los objetivos.** Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él, no se evalúa el logro de los mismos, por lo

tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.

**De la oportunidad.** El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectué el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.

**De las desviaciones.** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro, la corrección de las desviaciones es el punto en el cual el control se destaca como una parte integral de todo el sistema de administración y puede relacionarse con los demás sistemas.

**De excepción.** El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

**De la función controlada.** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la actividad controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Esto es que para que el proceso de control sea adecuado deben reflejarse la naturaleza y necesidades de la actividad, indicando desviaciones y teniendo objetivos flexibles, económicos y comprensibles. Debiendo reflejar los controles de la estructura de la organización, indicando la acción correctiva y estar orientados hacia adelante.



El control servirá para establecer y fijar los estándares de actuación satisfactoria para comprobar los resultados y toma de decisiones que promueven las acciones correctivas.

El control no será efectivo cuando se quiera medir los resultados sin establecer los objetivos, o cuando se tengan objetivos y no se establezca como medirlos o cuando no hay medidas correctivas.

Los ciclos de control y mejoramiento abarca las siguientes etapas<sup>21</sup>:

- 1) Normalizar el proceso con los más recientes conocimientos con que se cuenta.
- 2) Ejecutar el proceso de acuerdo con las normas establecidas.
- 3) Comprobar si la variabilidad del proceso se debe a causas comunes, es decir si es posible el proceso estable.
- 4) Actuar para hacer cumplir las normas.

Muchas veces no se obtienen buenos resultados simplemente porque no existen normas, o por decir políticas, reglas, directrices o procedimientos establecidos por la organización para los procesos, guías que habilitan a las personas que trabajan para realizar las actividades establecidas.

#### Factores críticos

Capacitación	Personal capacitado en procedimientos y políticas tanto operativas como técnicas.
Funcionamiento	Funcionamiento adecuado del sistema emisor según los requerimientos.
Equipo adecuado	En oficinas para su producción, plan de redistribución de equipos de instalación de aplicaciones .
Estándares de procedimientos	Procedimientos claros y precisos para cada área y sus integrantes.
Unificación de actividades	De Áreas foráneas y centrales en cuanto a la operación para la póliza de seguro de daños.
Unificación de puestos	En lo que corresponde a suscriptores, ejecutivos y asistentes.

**Fig. 2.6** Factores críticos a los cuales se debe poner atención cuando se dan los cambios y se pueda tomar una mejor toma de decisión, fuente tomada de Stephen P. Robins, Administración: Teoría y Práctica Ed. Prentice Hall 1979 .

---

<sup>21</sup> HERNANDO Mariño Navarrete " Planeación Estratégica " Ed. Transversal ed.2ª México Junio 1993 p. 115

Una vez identificados los factores críticos los cuales tienen trascendencia al ser seleccionados para realizar algunos cambios, se detallan ventajas y desventajas como sigue:

Ventajas	Desventajas
El personal de cada oficina sea capacitado para poder operar con la nueva forma de trabajo.	Impacto a la sobre inversión.
Permite conocer las habilidades del personal con el que se cuente.	Descentralización de operaciones contemplando que está equilibrada.
Inicia la cultura en el área de ventas de seguir las políticas.	Resistencia al cambio por parte de áreas de venta.
Implantación de nuevos productos.	Desmotivación del personal por corte.
Unificación de criterios de suscripción y operación.	
El trabajo de la operación será equitativo.	
Los ejecutivos solo se dedican a vender.	
El suscriptor cotiza y deja los datos para ingresar al sistema por medio de las asistentes .	

**Fig. 2.7** Ventajas y desventajas dentro de cada área y actividad a considerar fuente tomada de Stephen P. Robins, Administración: Teoría y Práctica Ed. Prentice Hall 1979

### **Características del Control**

#### **1. Reflejar la naturaleza de estructura organizacional.**

Un sistema de control deberá ajustarse a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desea controlar.

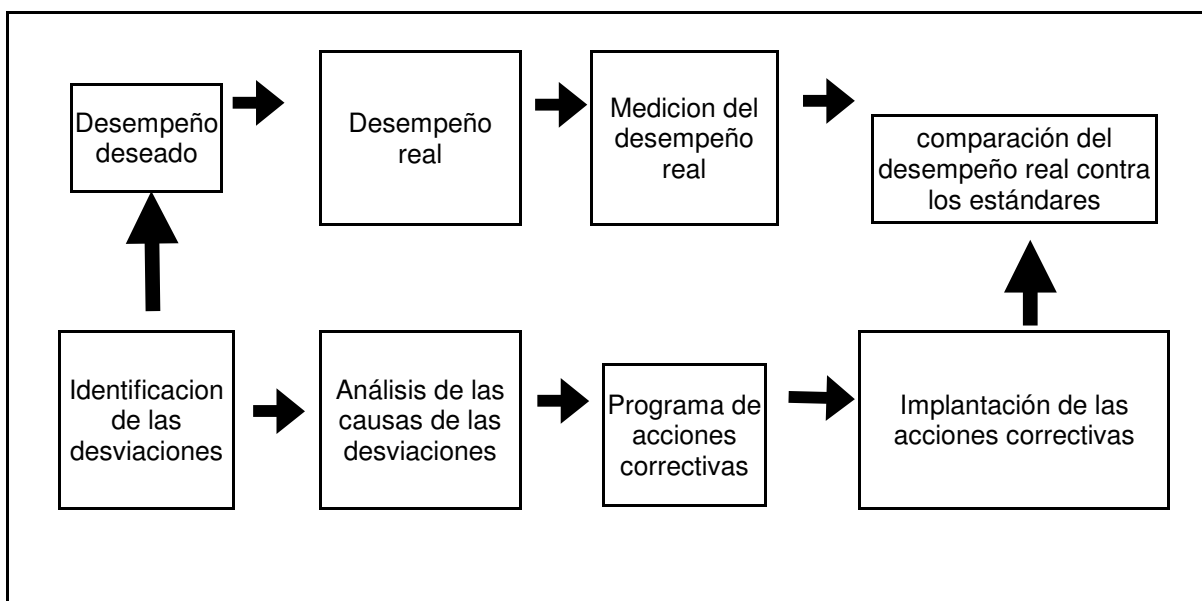
#### **2. Oportunidad.**

Un buen control debe manifestar inmediatamente las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan.

#### **3. Accesibilidad.**

Todo control debe establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para facilitar su aplicación, las técnicas muy complicadas en lugar de ser útiles crean confusiones.

Fig. 2.8 Circuito de retroalimentación del



Debido a que el control<sup>22</sup> es el proceso de monitoreo de actividades para asegurar que se cumple conforme a lo planeado y se corrigen las desviaciones que son notorias se puede mencionar que tiene tres etapas:

- 1) Medición comparación y acción.
- 2) Existiendo tres tipos de control.
- 3) El control de proto-alimentación ( hacia delante ) se dirige al futuro y prevé los problemas de antemano.
- 4) El control concurrente es cuando una actividad se está realizando.
- 5) El control de retroalimentación el cual tiene lugar después de la actividad.

Un sistema efectivo de control tiene las siguientes cualidades:

Exactitud, oportunidad, ahorro, flexibilidad, inteligibilidad, criterios múltiples y sugerencia de acciones correctivas.

El control se realiza formalmente a través de la evaluación del desempeño, la conducta se puede comparar con los estándares absolutos, relativos y objetivos, si el desempeño del empleado es satisfactorio, éste debe ser premiado para reforzar y mantener tal conducta. Si el desempeño es insatisfactorio y el empleado es capaz de hacer bien el trabajo, entonces los gerentes deben buscar incrementar la motivación o llevar a cabo una disciplina.

<sup>22</sup> ROBBINS, Stephen P. "Administración" Teoría y Práctica Ed. Prentice Hall Hispanoamericana México 1979 p. 423

El control de operaciones está relacionado con la inspección del sistema de operaciones o de transformación.

El control de la producción inspecciona las operaciones en curso para asegurar que la operación continúe conforme al programa. Las Tablas (gráficas) de Gantt y de cargas son instrumentos sencillos de programación.

La evaluación de la eficacia de un gerente puede ser emprendida utilizando una serie de enfoques. El uso de las metas gerenciales significa que la eficacia es determinada por el grado de éxito que el gerente tiene al alcanzar sus metas, el enfoque compuesto incluye metas, rasgos y comportamientos.

Registro y control de ingreso de un nuevo negocio :

Cuando el agente trae una nueva solicitud de cotización para un prospecto de negocio nuevo debe de obtener información necesaria para identificar registrar el prospecto en el sistema.

Nombre del asegurado, claves, dirección, R.F.C., etc.,

Este proceso permite llevar un control de todos los negocios que entran a la compañía, y el sistema permite elaborar diversos reportes que serán de utilidad para llevar un control como :

Producción por corredor, avances en las metas mensuales, entradas y salidas de las ordenes de trabajo, para identificar en que proceso van tales pueden estar en recepción, en captura del sistema, en distribución de reaseguro, en generación de la prima, etc.

#### Control de corredores.

Esta compañía Japonesa trabaja con ciertos agentes que son japoneses o bien que son seleccionados por su producción para que lleven negocio japonés.

Es importante llevar un control de producción de cada corredor y este control permitirá al suscriptor identificar si existe algún (os) o problema(s) en su producción.

#### Control de primas y siniestros

Se pueden generar estadísticas las cuales sirven de herramienta para medir la rentabilidad de la compañía en cuanto al ramo de seguro de daños, y por medio de estas estadísticas se puede identificar como se está comportando cada uno de los ramos.

Control de cotización y Emisión en la operación de la póliza.

Es necesario de que exista una forma de controlar las cotizaciones y las ordenes de trabajo para realizar pólizas nuevas, renovaciones, endosos y/o cualquier movimiento que afecte en la póliza, con la finalidad de que no se retrasen los movimientos; realizar y poder respetar los tiempos ya establecidos para la elaboración de los movimientos y así mismo poder vigilar las cargas de trabajo de acuerdo a la temporada del año en el que se encuentre y así poder también atender los movimientos urgentes.

Y poder realizar las conciliaciones sin ninguna incidencia.

**Registros y controles**

En esta compañía aseguradora se realizan diversos reportes los cuales permiten obtener lo siguiente:

- 1) Cuadros de distribución del personal de acuerdo a la operación interrelacionando con los ramos y en la dirección de administración y operación.
- 2) Existe otro objetivo el de centralizar al personal de emisión.
- 3) En el área de producción existen 5 equipos los cuales contienen 1 ejecutivo, 1 suscriptor y 1 persona que emite, quien lleva la operación de la póliza.
- 4) Volúmenes de operación.
- 5) Lo emitido durante un cierto periodo.

El objetivo de centralizar cada área donde se queden por separado los ejecutivos, suscriptores y asistentes quienes terminan realizando dicha operación .

Como una parte adicional del proceso de la operación de emisión se deberá efectuar el cierre de mes generalmente comprende a diferentes procesos así como centralizar la operación de las áreas foráneas como prioridad el número De los niveles de servicio , comprendido con las áreas locales y la fuerza de ventas a nivel nacional.

Esquemas de contratación

- 1) paquetes , 2) coberturas , 3) adicionales.

En cuanto a los controles que pueden realizarse son los siguientes:

Ordenes de trabajo	Existe un control de folio en los cuales muestra el estatus en el que se encuentra cada trámite: recepción, captura, reaseguro, rechazo, generación, envío.
--------------------	---

pólizas	Existe un reporte que se genera para ver cuantas pólizas se emitieron.
Endosos, renovaciones, cancelaciones, anulaciones	Existe un reporte el cual genera quien trabajo dicho movimiento y calcula cuanto tiempo se invirtió para cada movimiento.
Políticas	Con intención de optimizar la operación surge la necesidad de identificar porque fueron canceladas las pólizas.
	Se lleva un seguimiento de las cotizaciones que son aceptadas por los directores.
	Gráfica de producción total Gráfica de producción por tramite Gráfica de producción diaria, por persona Gráfica de calidad en la cual los indicadores de la organización la cual trata de reducir en los niveles.

**Fig. 2.9** Controles se tienen diferentes formas de realizar controles en los diferentes módulos de la operación de una póliza, tales se pueden considera para que no se salgan de su alcance y se pierda el seguimiento fuente de información Manuales de la compañía estudiada, las gráficas son elaboradas con datos del sistema y son manipuladas por quien los utiliza para ver diferentes comportamientos durante la operación; En el caso de políticas se lleva un control de todas y cada una de las cuales se utilizan internamente en la parte de suscripción el cual cumple la parte normativa interna de las políticas de la compañía bajo los criterios ya establecidos en las tarifas , una vez ya emitida la póliza lleva la información, la cual está controlada mediante auditorias mensuales que se llevan a cabo por el área correspondiente (área técnica corporativa) y de las cuales una vez ya registrada la póliza se generan reportes de la información capturada en el sistema para la entrega de estadísticas a la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas , la AMIS y así poder ver como se comporta el sector asegurador en el mercado la cual también afecta en la economía del país.

Lograda la estandarización de los procesos se inicia el ciclo del mejoramiento, para mejorar el nivel de actuación, que tiene las siguientes etapas:

- 1) planear el cambio o prueba; esto implica definir quien, qué, cuándo, dónde, cuánto, porqué y como.
- 2) Ejecutar el cambio de acuerdo al plan.
- 3) Comprobar los resultados de la acción, observando los efectos del cambio y las causas raíz.
- 4) Actuar para modificar lo hecho y mejorarlo, reflexionando sobre las mejoras obtenidas, revisando el proceso, prediciendo sus resultados y estandarizando las nuevas condiciones.

Los conceptos antes mencionados son sencillos pero muy poderosos, las organizaciones que aplican la filosofía de calidad total han capacitando a su personal para que diaria y continuamente, ya sea individual o por equipo, recuerden y aplique los ciclos de mejoramiento y control rotándolos con el objetivo de mejorar cada vez más su nivel de actuación en los procesos de la compañía aseguradora.

## 2.8 Identificación del FODA

Se considera detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que pueden ocurrir que la oportunidad para una compañía, sea la amenaza para otra en el mismo ámbito, debido a los diferentes recursos con los que cuente y esto mismo se puede aplicar a las distintas áreas con las se encuentra formada la propia compañía aseguradora.

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una Compañía Aseguradora Japonesa.</li><li>• Tiene un mercado amplio de compañías japonesas.</li><li>• Experiencia en su mercado japonés.</li><li>• Coberturas amplias.</li><li>• Tiene capital, solvencia económica.</li><li>• Está respaldado por su casa Matriz en Tokio en cualquier eventualidad.</li><li>• Personal con antigüedad, que en caso de existir cambio de dirección sabe cada quien que hacer por experiencia.</li><li>• No hay conflictos entre áreas.</li><li>• Capacitación externa para el personal.</li><li>• Personal mínimo.</li><li>• El personal tiene identificado que hace cada área.</li><li>• El personal sabe que persona está dedicado a alguna actividad.</li><li>• Existe un organigrama plano.</li><li>• Existe mayor comunicación.</li><li>• Existen proyectos que traen altas primas anuales.</li><li>• Existen altas utilidades.</li><li>• Conservación de su filosofía " Japonesa "</li></ul>
------------	---

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema antiguo no integrable.</li><li>• Cambios de organización cada 4 años.</li><li>• Procesos y manuales varios no estandarizados.</li><li>• Políticas antiguas.</li><li>• En la parte operacional el personal es insuficiente.</li><li>• Los cierres de cada mes son tardados debido a que no se cuenta con un sistema integral.</li></ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Por ser una compañía japonesa y al ver competencia, trate de implantar mejoras de calidad, Invertir en tecnología.</li><li>• Solicitud de recurso humano.</li><li>• Respaldo de casa Matriz.</li><li>• Creación de flujos de trabajos mas prácticos.</li><li>• Operación fluida al tener los procesos identificados.</li></ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"><li>• El medio competitivo , costos</li><li>• Ingresar al mercado nacional, sabiendo que se cuenta aun ésta compañía no se encuentra muy fuerte como para tomar negocios nacionales y no japoneses.</li></ul>

## 2.9 Administración de objetivos

Un enfoque tradicional es la administración por objetivos<sup>23</sup> ( APO ) la cual quien en lugar de usar metas para controlar, busca como utilizarlas para motivar.

Su enfoque de convertir todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para unidades organizacionales y miembros individuales.

La APO hace operacional el concepto de objetivos a través de un proceso en el cual éstos objetivos se derivan en cascada a través de la organización.

A nivel individual la APO ofrece objetivos específicos de desempeño personal. Por lo tanto, cada persona tiene que hacer una contribución identificada. Si todos los individuos logran sus metas, entonces se alcanzarán la unidad de:

---

<sup>23</sup> Op cit.



Existen 4 ingredientes de la administración de objetivos :

- 1) La especificación de metas.
- 2) La toma participativa de decisiones.
- 3) Un período explícito de tiempo.
- 4) Una retroalimentación.

En esta administración se debe de considerar que a niveles de dirección, líderes y sublíderes es indispensable que se detecten las incidencias importantes a tiempo para poder aplicar acción correctiva inmediata, Tomando en cuenta las fuentes más confiables de información y diseñar controles y reportes adecuados para realizar este trabajo. Obviamente no perdiendo la misión, valores y metas de la compañía.

Los objetivos de la APO no son fijados de manera unilateral por el jefe y después asignados a los subordinados. La APO reemplaza estas metas determinadas en forma participativa. El superior y el subordinado en conjunto escogen las metas y acuerdan como serán medidas; tiene un periodo definido en el que tiene que complementarse.

El ingrediente final en un programa APO es la retroalimentación sobre el desempeño, busca dar una retroalimentación continua sobre el progreso hacia las metas, se complementa con evaluaciones administrativas.

Los individuos deben estar más motivados a desempeñarse en forma efectiva en su trabajo cuando saben en forma exacta lo que se espera de ellos, cuando participan en el establecimiento de metas y cuando obtienen retroalimentación constante de la eficacia con que se desempeñan.

La retroalimentación da el control, esto da la oportunidad de corregir errores previos y mejorar el desempeño.

La toma de decisiones es un proceso en el cual se escoge entre dos o más alternativas y es necesario de las cuatro funciones administrativas básicas: planeación , organización, dirección y control estén presentes.

- Determinar la necesidad de una decisión conociendo el problema o discrepancia entre lo que se desea y lo real.
- El que toma la decisión debe identificar los criterios relevantes para la toma de decisiones, en caso de ser omitido querrá decir que no es relevante para el tomador de decisiones y desde luego es indispensable que en este caso se consideren las políticas de la Compañía Aseguradora Japonesa.

- Desarrollando las alternativas se deberán priorizar los puntos mencionados para su importancia en la decisión.
- Se deberán evaluar las alternativas observando las ventajas y desventajas con respecto al criterio ya tomado.
- El tomador de decisiones tiene que escoger la mejor alternativa de acuerdo a lo ya mencionado.

### **El proceso de administración por objetivos**

Se puede considerar el proceso APO formado por cuatro elementos :

- 1) fijación de metas
- 2) plan de acción
- 3) auto control
- 4) revisiones periódicas

La planeación de acciones los medios y los fines en la fijación de metas se desarrollan de manera conjunta, eso identifica como se alcanzarán los fines. Esto incluye la identificación de actividades necesarias para alcanzar el objetivo.

La Administración por objetivos sostiene que las metas se fijen de manera conjunta.

Beneficios esperados:

- 1) Mejor comunicación: retroalimentación de lo que ocurre durante la operación de la compañía entre los integrantes de cada equipo y/o áreas.
- 2) Mejores criterios, considerar que actividades se pueden mejorar o reducir pasos a seguir.
- 3) Mejor planeación, realizar una planeación programada e incluso considerar los diferentes escenarios que pudieran presentarse así como una contingencia.
- 4) Mejor desempeño del trabajador, tratando que el integrante del equipo realice su trabajo con eficiencia.
- 5) Mayor motivación, formas de trabajo
- 6) Mejor administración del tiempo identificando y seleccionando actividades complejas de las no tan complejas.

Para elaborar el proceso de toma de decisiones se supone que quien toma la decisión tiene una meta clara, asumiendo que puede ser objetivo y lógico y que puede identificar todos los criterios relevantes, enumerando las alternativas viables y que esté consciente en las consecuencias que cada una de las alternativas traiga pudiendo asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para los criterios y alternativas tanto las preferencias y los objetivos sean claros, y el criterio que se le haya asignado sean estables en el tiempo.

## 2.10

## Alternativas de solución

Las alternativas<sup>24</sup> se refieren a la determinación del fin buscado; de la investigación, al conocimiento de los factores o medios positivos o negativos, éstas alternativas resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin. Es norma básica al respecto en la moderna administración que ésta será mejor, cuanto mejor se pueda contar con diversos caminos para lograr el fin; entre alternativas que se puedan escoger ó cambiar según las circunstancias como se puede citar en éste caso:

Capacitación	Personal capacitado en procedimientos y políticas tanto operativas como técnicas.
Funcionamiento	Funcionamiento adecuado del sistema emisor según los requerimientos.
Equipo adecuado	en oficinas para su producción , plan de redistribución de equipos de instalación de aplicaciones .
Estándares de procedimientos	Procedimientos claros y precisos para cada área y sus integrantes.
Unificación de actividades	de áreas foráneas y centrales en cuanto a la operación para la póliza de seguro de daños
Unificación de puestos	de En lo que corresponde a suscriptores, ejecutivos y asistentes

Cuando ya se ha formulado un grupo de alternativas, se puede elegir uno de ellas basada en una evaluación<sup>25</sup> comparativa tal evaluación

<sup>24</sup> Agustín Reyes Ponce , " Administración de Empresas teoría y práctica " 1ª. Parte Ed. Limusa Noriega Editores, México 2005 p. 136

<sup>25</sup> ACKOFF, Russell I. "Planificación de la Empresa del Futuro" Ed. Limusa México 2003 p. 237

puede ser casual o cuidadosa la cantidad de esfuerzo depende de: 1) el costo potencial de seleccionar el mejor grupo , 2) que tan evidente es la eficacia relativa de ésta alternativa; 3) el costo que debe llevar a cabo una evaluación.

El mejor modo de evaluar un medio preferentemente es cuando se lleva a cabo por lo menos parcialmente en el medio ambiente en el que se intenta implementar, por lo que la evaluación requiere un tiempo y recursos. Los medios se pueden calcular tanto matemáticamente como experimentalmente.

Parámetros para poder evaluar las diferentes alternativas dentro de cada ambiente de problemática en la cual se encuentra alguna parte de las areas la compañía Aseguradora Japonesa.

parámetros de evaluación			
parámetros de evaluación	4	2	0
tiempo ( meses )	0 a 3	4 a 7	8 a 12
Costo	sin costo	costo bajo	costo alto
Consecuencia	positivo	relativo	negativo

**Fig. 2.10** Parámetros Cantidad distinta de la variable a la cual de le puede fijar un valor numérico el cual se considera fijo en el estudio establecido para poder mostrar las características principales de un conjunto estadístico.

A continuación se mencionan dentro de las diferentes alternativas su tiempo de implementación, costo, ventajas y/o desventajas:

**Fig. 2.11** Evaluación para las mejores alternativas de acuerdo a los parámetros establecidos en la

Problema	Alternativa	tiempo de implementación	costo	ventaja /desventaja
Políticas	cada área identifica sus políticas	5 meses	sin costo área técnica actualiza	relativo para mayor facilidad de manejo
	Políticas claras en las condiciones de la póliza	4 meses	sin costo área técnica actualiza	positivo permite elaborar póliza sin absorber caso en operaciones del diario
	actualizar políticas	3 meses	sin costo área técnica actualiza	positivo , se evitarían multas
Equipo	equipo adecuado en buenas condiciones	3 meses	costo alto	positivo , se tiene mayor calidad en el trabajo
Personal	personal para operaciones	1 mes	costo alto	relativo se incrementa personal para una mejor distribución de trabajo
	personal para suscripción con perfil especial	3 meses	costo alto	relativo se incrementa personal para una mejor distribución de trabajo
	personal para ventas con perfil especial	3 meses	costo alto	relativo se incrementa personal para una mejor distribución de trabajo
Procesos	establecer procesos claros	2 meses	costo bajo	positivo, así se podrá trabajar con mayor precisión y elaborar diagramas de flujo
	estandarizar los procesos	3 meses	sin costo	positivo , cada persona tendrá algo que hacer
comunicación	publicar en un solo lugar los comunicados	1 mes	costo bajo	relativo hay que adaptarse a las normas de no ser que estuviera manejando.
	comunicación ente áreas	2 meses	costo alto	positivo , no habrá barreras y desconocimiento
sistema integral	sistemas integrales para interactuar entre áreas	1 mes	costo alto	positivo , ya que la información estará en un solo deposito de información
Manuales	elaboración de manuales del sistema que se esté trabajando	6 meses	costo bajo	positivo, en caso de que tenga que intervenir otra persona
Descentra- lización	descentralizar al suscriptor y asistente	4 meses	costo bajo	positivo para tener la fuente de información
Formatos	establecer formatos para captura de información en sistema	2 meses	costo bajo	positivo así se podrán trabajar los movimientos con mayor fluidez
	no modificar al actual sistema	0 meses	sin costo	negativo , se continua con el mismo problema
cambios al organigrama	adaptarse a las normas establecidas	3 meses	sin costo	negativo, ya que al personal les entra desconfianza

**Dirección y control de los procesos operativos para el desarrollo de una póliza de seguros de daños.**

De acuerdo a los parámetros establecidos para cada alternativa se obtuvieron los siguientes resultados:

Problema	Alternativa	tiempo de implementación	costo	ventaja /desventaja	calificación	lugar
Políticas	cada área identifica sus políticas	2	4	2	8	3
	políticas claras en las condiciones de la póliza	2	4	4	10	2
	<b>actualizar políticas</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
equipo	equipo adecuado en buenas condiciones	4	0	4	8	3
personal	personal para operaciones	4	0	2	6	4
	personal para suscripción con perfil especial	4	0	2	6	4
	personal para ventas con perfil especial	4	0	2	6	4
procesos	establecer procesos claros	4	0	4	8	3
	<b>estandarizar los procesos</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
comunicación	publicar en un solo lugar los comunicados	4	2	2	8	3
	comunicación ente áreas	4	0	4	8	3
sistema integral	sistemas integrales para interactuar entre áreas	4	0	4	8	3
manuales	elaboración de manuales del sistema que se esté trabajando	2	2	4	8	3
descentralización	descentralizar al suscriptor y asistente	2	2	4	8	3
formatos	establecer formatos para captura de información en sistema	4	2	4	10	2
	no modificar al actual sistema	4	4	0	8	3
cambios al organigrama	adaptarse a las normas establecidas	4	4	0	8	3

Después de haber identificado las alternativas se procede a realizar un estándar en los procesos de la operación de la compañía dentro del área de emisión, esto es desde que entra un nuevo negocio por medio de la orden de trabajo hasta que se finaliza la póliza para entregar al cliente ya que es el documento oficial que se debe poder utilizar en caso de algún evento fortuito.

Como se observa las alternativas que son más óptimas son las que tienen mayor puntuación e indican que es necesario actualizar políticas y estandarizar los procesos dentro de cada una de las áreas y en referencia a las del área de operaciones emisión se podrá dar una mejor calidad en cuanto a disminución de tiempo de entrega del documento.

A continuación se muestran los cambios realizados en cada uno de los tipos de movimiento de cada cliente:

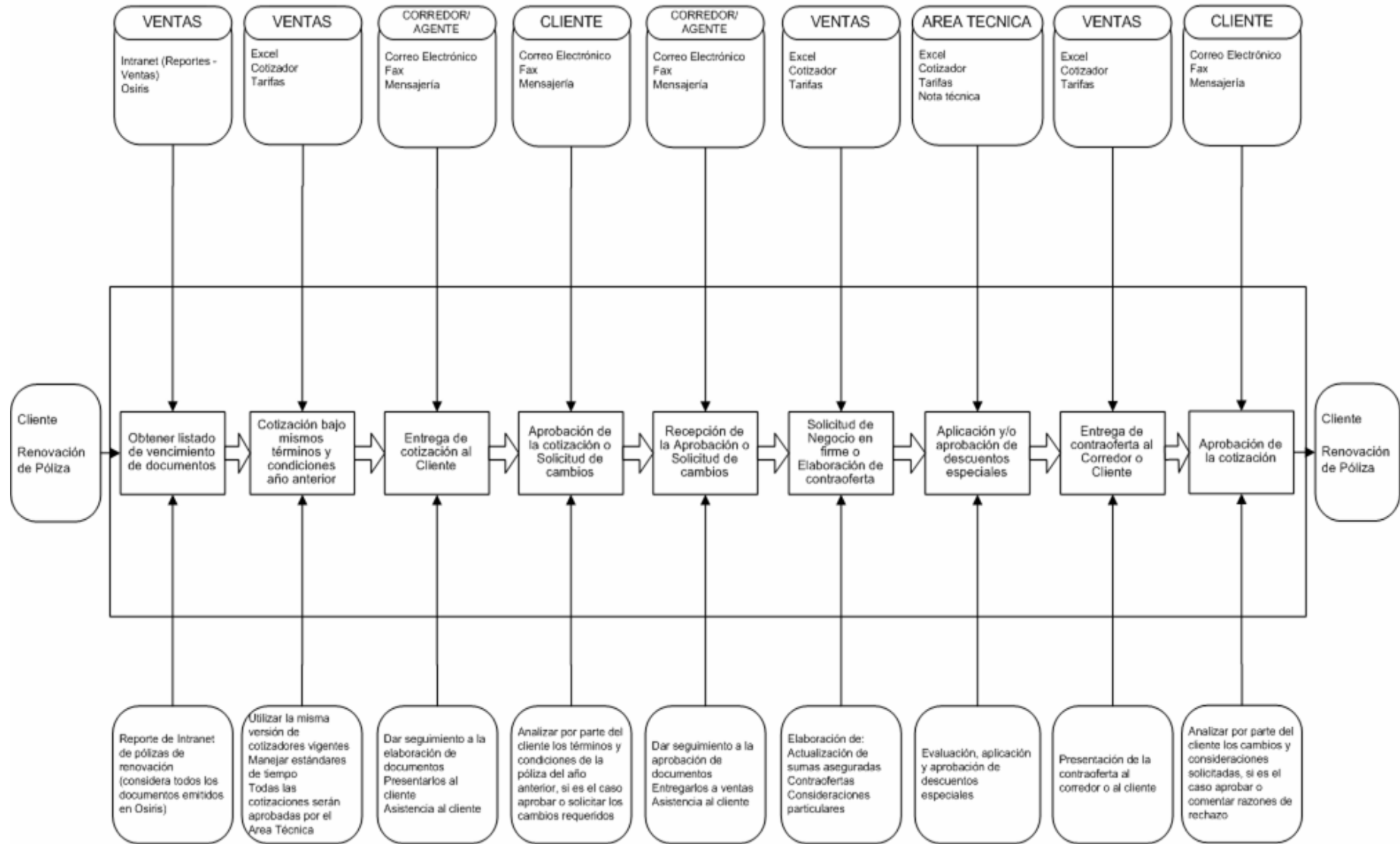


Fig. 2.12 Se observa el seguimiento para renovaciones y/o pólizas nuevas; muestran las áreas indispensables en la comunicación tales como: ventas, corredor y/o agente y área técnica. Todas están de alguna manera relacionadas ya que hay actividades subsecuentes y autorizaciones que deben dar unos a otros fuente, tomado de algunos manuales de la compañía estudiada y adaptándolos a las necesidades de este trabajo realizado.



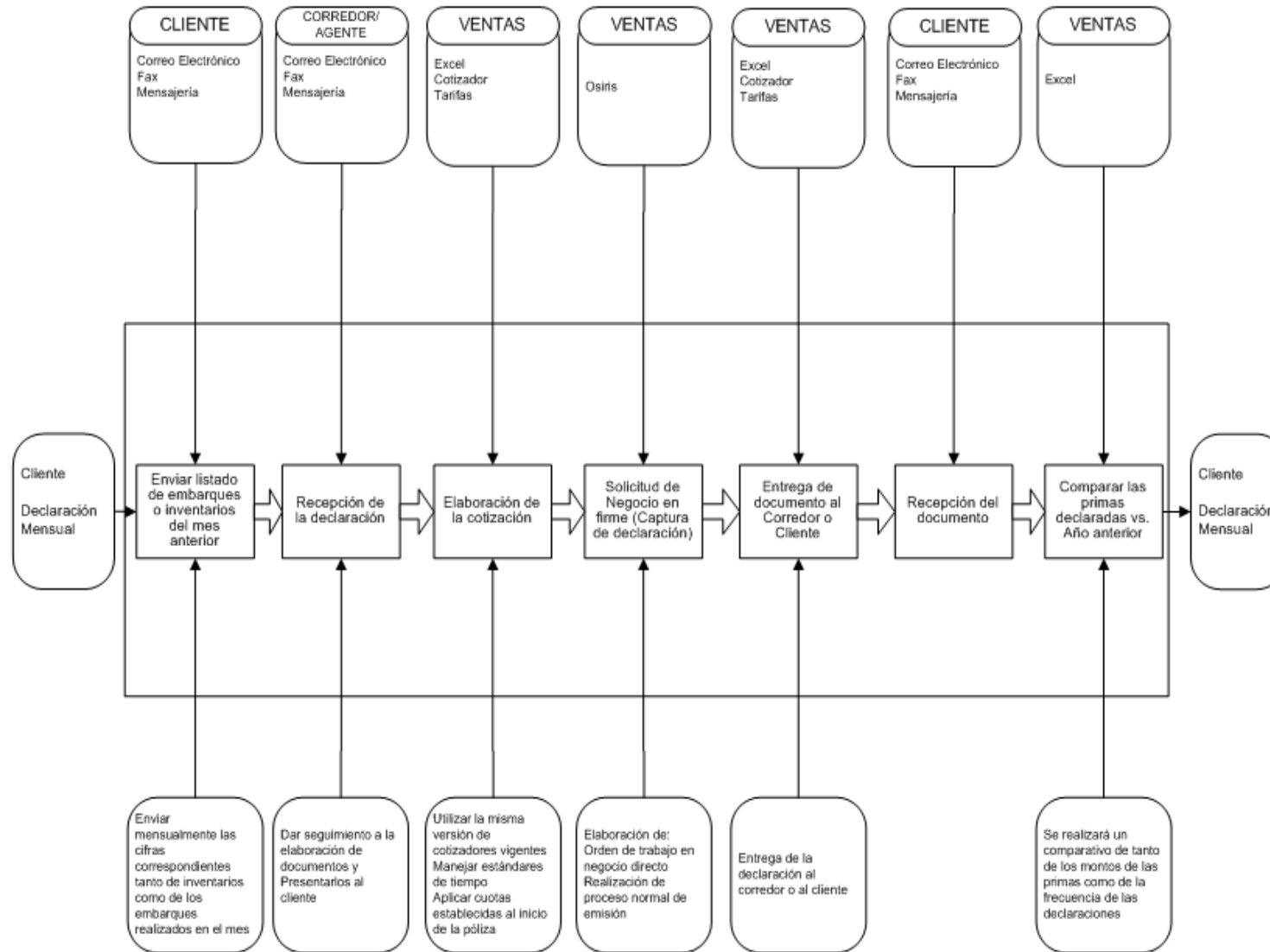


Fig. 2.14 Endosos declaraciones. También existen las declaraciones como endoso las cuáles pueden ser desde cada mes hasta cada seis meses, para pólizas que manejan inventarios en el caso de daños y de transportes de los embarques, fuente, tomado de algunos manuales de la compañía estudiada y adaptándolos a las necesidades de este trabajo realizado.

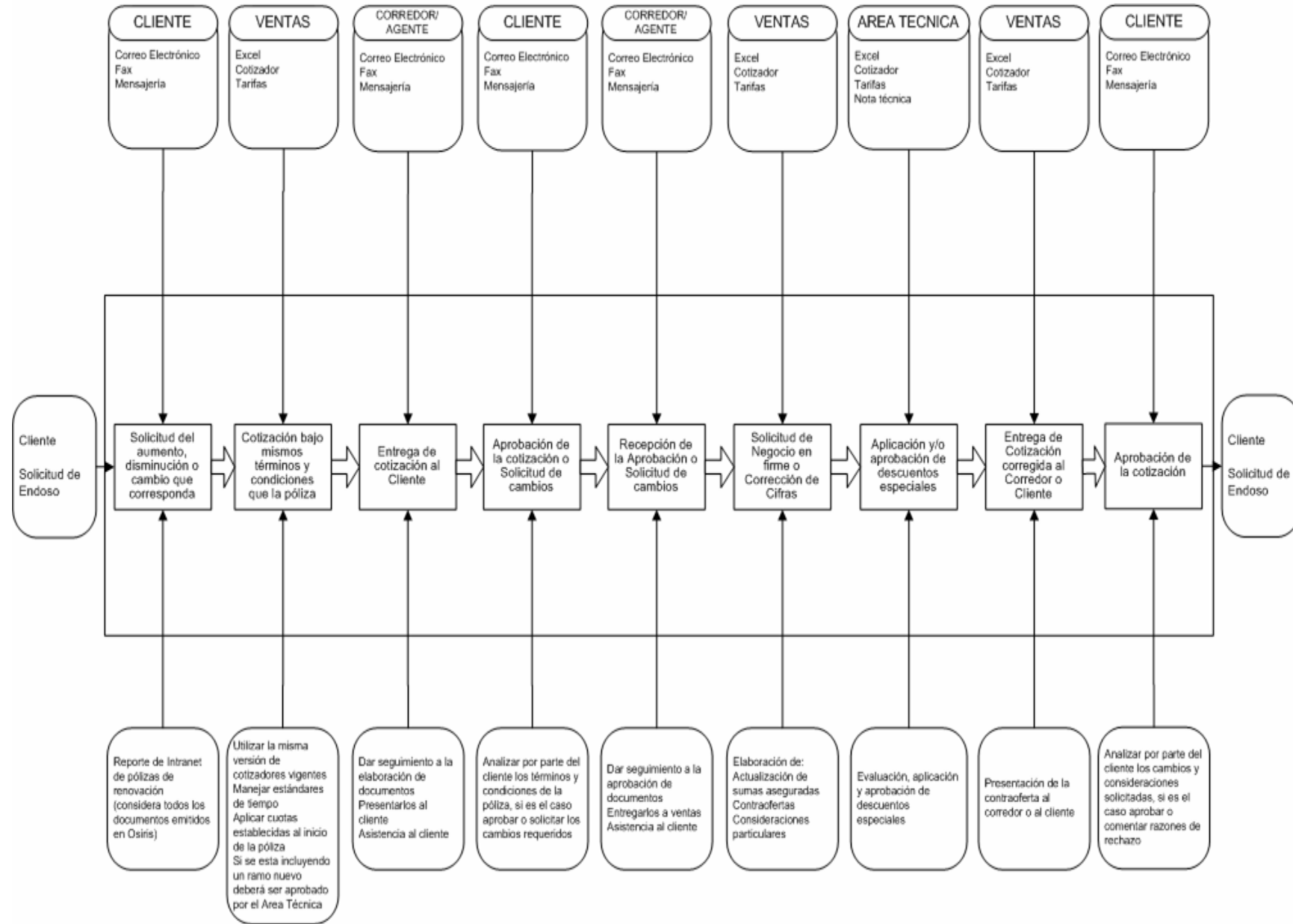


Fig. 2.13 Endosos. Se observa como están relacionadas las áreas cuando se realiza una modificación en la póliza denominado endoso. (como altas de ubicación, bajas de ubicación, incremento de suma asegurada, disminución de suma asegurada, cobro o devolución de prima.) , fuente , tomado de algunos manuales de la compañía estudiada y adaptandolos a las necesidades de este trabajo realizado.

Cabe mencionar que también se cuenta con 3 Oficinas foráneas quienes por lo general consultan casi a todas las áreas para poder cotizar y consultar información en el sistema de computo, debido a que se encuentran a distancia el sistema es lento y tienen que esperar y/o mandar su información por fax lo cual implica duplicar el tiempo de oficina foránea y la oficina en México así como también el uso de papel y teléfono.

## **Conclusiones**

La dirección es un elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado; es hacer que todos los integrantes del grupo se propongan lograr el objetivo de acuerdo con los planes y la organización, así como la ejecución de los planes según con la estructura organizacional, mediante los esfuerzos a través de la motivación, la comunicación y supervisión.

Mientras el control trata del proceso para poder garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas, en un esfuerzo sistemático para fijar los niveles de desempeño, diseñando los sistemas de retroalimentación de la información y comparando el desempeño real especificar si existen desviaciones y medir la importancia tomando medidas para garantizar de los recursos de la compañía se utilicen en forma eficaz y eficiente en la obtención de los objetivos de la compañía, esto implica la medición de lo que se ha logrado en relación con el estándar y la corrección de las desviaciones, por lo que la estandarización de los procesos y centralización de operaciones servirán para mejorar la calidad que la compañía aseguradora quiere brindar a su cliente ya que es parte de la misión que tiene ésta compañía japonesa.

Cabe mencionar que las compañías japonesas orientan la calidad al producto y a lograr las mejoras especialmente en los procesos de producción u operación, sin embargo se pueden encontrar diferencias radicales en el enfoque de diversas empresas japonesas, por lo cual no se puede hablar de un solo enfoque japonés de la calidad.

La teoría y la práctica de la calidad toman énfasis en el control estadístico de la calidad, el mejoramiento de procesos y la participación del personal en el círculo de control de calidad.

Antes las compañías japonesas se concentraban en el cliente por lo que se iniciaron la aplicación de sus técnicas.

En una opinión particular no existe otro país donde la calidad reciba mucha atención y refuerzo gubernamental como en el Japón; debido que se han establecido normas industriales en instituciones nacionales en los cuales se ha llegado a dar premios.

Se puede decir que la administración en Japón es un producto cultural. Ha impactado el círculo de la calidad, técnica ampliamente aplicada en el 2005. Tadashi Nagashima Director general de la organización Japonés, tiene una administración creativa considerando el actual trabajo humano auto limita a las organizaciones.

Los japoneses han demostrado un saber actuar creativamente teniendo como base la cultura, su tradición con cierto arte místico pero adoptando al planteo accidental; originalmente la palabra administración, significa dirección de ritos o de la religión: Matsu-rigoto.

Los aspectos más importantes de este estudio son: la planeación a largo plazo y la continuidad de la empresa, siendo la base de los objetivos la supervivencia y el crecimiento del mercado, distribuyéndose utilidades cada año.

Las características de la compañía son de inclinación a vivir y trabajar en grupo, las tareas no son tajantes especializadas, la unidad de trabajo es la sección y no el individuo, el salario es un costo fijo.

No existe la responsabilidad individual, ya que por cultura se da. El proceso de la toma de decisiones (ringhisho) es un proceso en círculo y va de abajo hacia arriba, el peso de las decisiones está según lo que proporcione los medios.

El sistema japonés tiene diferentes puntos débiles, la selección de pequeñas y medianas empresas, entre otras.

---

---

## CAPÍTULO 3.

# *Evaluación de los procesos normativos y operativos en el desarrollo de una póliza de Seguro de Daños .*

### *3.1 Evaluación*

La evaluación<sup>1</sup> representa el primer paso para iniciar la acción correctiva.

Cuando ya se ha formulado un grupo de medios alternativos, se puede elegir uno de ellos, la elección esta basada<sup>2</sup> en una evaluación comparativa de las alternativas.

La evaluación<sup>3</sup> cumple varios propósitos en las organizaciones como un criterio sobre el cual puede validarse la eficacia de los instrumentos de selección.

Es decir es un análisis y juicio respecto a la calidad de productos, servicios o actividades con relación a algunos criterios o estándares predeterminados.

Probablemente la mejor forma de evaluar un medio<sup>4</sup> sea un experimento bien diseñado, preferentemente si se lleva a cabo por lo menos parcialmente en el medio ambiente en el que se intenta implementar.

De acuerdo a lo que dice Ackoff los experimentos bien diseñados pueden acelerar los diseños de prueba, reducir su costo e incrementar su precisión y lo mas importante permiten aprender mejor de los medios que se prueban.

La experimentación no es sólo ensayo; es una experiencia diseñada y controlada.

---

<sup>1</sup> ROBBINS, Stephen P. "Administración" Teoría y Práctica Ed. Prentice Hall Hispanoamericana México 2005 1987, pp. 428.

<sup>2</sup> ACKOFF, Russell I. "Planificación de la Empresa del Futuro" Ed. Limusa México 2003, p.237.

<sup>3</sup> ROBBINS, Stephen P. "Administración" Teoría y Práctica Ed. Prentice Hall Hispanoamericana México 2005 1987, pp. 428.

<sup>4</sup> ACKOFF, Russell I. "Planificación de la Empresa del Futuro" Ed. Limusa México 2003, p.237.

Antes de optar por un medio, su evaluación requiere tiempo y recursos los cuáles pueden ser muy escasos. En este trabajo los procesos que se están observando en el comportamiento según los diagramas expuestos son los días en los que se ocupan para realizar la operación de una póliza de Daños, según su complejidad así como endosos incluso el tipo de movimiento del que se trate tales como pueden ser:

- a) pólizas nuevas
- b) renovaciones
- c) rehabilitaciones
- d) cancelaciones
- e) anulaciones

Todos estos movimientos llevan un proceso de elaboración por lo que se observa la diferencia de inicio en la operación.

Cuando no se tenía un flujo de actividades y ahora que ya se tiene se debe considerar un gran cambio donde se trabaja ordenada e independientemente de la complejidad que tenga cada movimiento, desde una renovación, hasta un endoso de declaración o aclaración, como se puede mostrar más adelante en la evaluación de los resultados.

### **3.2 *Procesos Normativos y operativos***

Un proceso normativo en la emisión de una póliza de Seguro de Daños puede ser bajo condiciones de la dirección y control como ya se explicó en el capítulo anterior.

Con el objetivo de mantener la coordinación, unidad y calidad en el trabajo, los usuarios se comprometen a respetar las normas y principios establecidos por el área correspondiente.

Las normas no son una serie de preceptos aislados e independientes; sino que constituyen un cuerpo único, un sistema normativo único, integrado y coherente, las cuales se dividen en normas específicas, las cuales son una serie de pautas donde son medios que se han de poner en práctica para el cumplimiento de las normas.

En cuanto a los procesos operativos se cita toda una serie de actividades establecidas para la operación de una póliza de seguro de daños, desde la solicitud de cotización, hasta la cancelación de la misma, siendo la emisión un proceso fundamental dentro de la actividad aseguradora.

Los procesos mencionados en esta sección están ya citados en los diagramas de flujo vistos en el capítulo 2

La naturaleza y el uso de la evaluación puede definirse como sigue<sup>5</sup>: Se dice que las ciencias físicas han hecho un uso intenso de modelos como un medio común de analizar problemas y estrategias en el cual claramente se está realizando una evaluación de un problema en sí.

La administración había carecido de un instrumento que le permitiera evaluar anticipadamente el efecto probable de políticas y decisiones; con el desarrollo de la teoría estadística la investigación de operaciones y de las computadoras digitales se ha podido disponer de laboratorios administrativos. En la evaluación se observa con resultados el comportamiento del sistema a lo largo de una sucesión de eventos, se desea utilizar este enfoque cuando el problema es de tal complejidad por el número de variables y de relaciones, que no es posible manejarlo por los métodos analíticos de la investigación de operaciones .

Por lo que se persigue llegar a soluciones óptimas evaluando a través de estadísticas.

Evento<sup>6</sup>: Es el proceso que sufre una entidad y a través del cual se cambia uno o más atributos.

Calendario: contiene una lista de eventos y el orden en el cual ocurrirán. Tabla de números al azar. La integran números seleccionados al azar, con la misma probabilidad de selección.

Como un enfoque general se realiza un nuevo diseño de procesos, de la estructura organizacional junto con un análisis y requerimientos tecnológicos mediante el diagnóstico de la compañía aseguradora.

Se desarrollan los nuevos procesos y estructuras, integrando las diferentes actividades que facilitan la integración de cada proceso, tanto de operación, estrategias y tecnología terminando con un plan de trabajo para una fase de implantación, en el cual ya se incluyen los nuevos procesos y la nueva estructura.

Se elaboran los elementos del proceso siguiendo las normas ya establecidas por los organismos externos y adaptándose a las normas internas ya establecidas previamente dentro de los manuales y políticas de la compañía aseguradora, tales como en formatos, reportes,

---

<sup>5</sup> VELÁZQUEZ MASTRETTA, Gustavo "Administración de los sistemas de producción" aplicación a los problemas de producción Ed. Limusa Noriega Editores, México 1998 p.283

<sup>6</sup> Idem

controles, salidas (aplicación y configuración de consultas y reportes) necesarios para poder operar.

Y como última etapa se operan los nuevos procesos con apego a los manuales de los procedimientos desarrollados.

### 3.3

## Desarrollo

Para el desarrollo de dicha práctica se consideran 4 etapas los cuales deben de considerarse para establecer los nuevos cambios como sigue:

Etapa I	Se realiza al inicio un diagnóstico.	Se realiza un Análisis y evaluación de procesos actuales.
		Se Detalla la Estructura actual con una practica mejorada.
		Se tienen Aplicaciones actuales.
Etapa II	Se diseñan los procesos dentro de una estructura	Se desarrollan nuevos procesos.
		Se definen actividades.
		Se define la estructura de la organización.
		Se definen los requerimientos.
Etapa III	Construcción	Se establece el material de trabajo para el nuevo proceso.
		Se realizan diagramas de flujo.
		Se definen estrategias de trabajo.
		Se definen actividades y consulta de reportes.
Etapa IV	Puesta en práctica	Se evalúan los resultados.
		Se actualiza la estructura.
		Se empieza a trabajar con esa nueva Estructura.



Dentro de la primera etapa del análisis, se debe construir un modelo preliminar de operación, desde el punto de vista de una estrategia, procesos y tecnología con base al análisis realizado a la situación actual y las mejores prácticas aplicables.

Debiéndose validar el modelo preliminar con los principales dueños, clientes y proveedores del mismo para obtener un modelo definitivo, que sea la base para comenzar el proceso detallado.

Y las actividades a considerar son revisar la información existente de los procesos, estructura y sistemas como diagramas de flujo de las actividades, entrevistando a los dueños de los procesos para comprender mejor la situación actual.

Se identifican los procesos que pueden componer la operación del área.

Se elaboran diagramas de flujo de la situación actual de los procesos identificados.

Se determinan los medidores actuales de desempeño y sistemas de medición del trabajo.

Se identifican áreas de oportunidad y actividades de mejora analizando la normatividad que rige los procesos actuales.

Se realiza un preliminar de operación de procesos.

Se valida el análisis costo-beneficio para incorporar iniciativas de cambio.

En lo que se refiere a una segunda etapa de diseñar los procesos y actividades con base a un nuevo modelo de operación y detallar cuales serán los requerimientos tecnológicos para los nuevos procesos rediseñados, construyendo la nueva estructura organizacional alineada a los nuevos procesos considerando lo siguiente:

El diseño detallado de procesos definiendo mecanismos para medir el grado de satisfacción de los usuarios de los nuevos procesos.

Definir los procesos y medidores de desempeño y productividad requeridos para la gestión del modelo de operación.

Considerar el diseño de los reportes requeridos para la gestión y administración de los procesos rediseñados.

Identificar los riesgos inherentes a la operación de los nuevos procesos y estrategias de control, identificar el impacto en la normatividad por concepto del rediseño del nuevo modelo y buscar alternativas de solución.

Definir la estructura con tramos de control, distribución y balance de actividades y funciones de acuerdo al nuevo modelo de operación y a las mejoras.

Definir los nuevos puestos y funciones para cumplir con los roles indicados en la nueva estructura.

En una tercera etapa consiste en realizar los elementos de proceso (formatos, reportes, controles, salidas y contenido específico) y de tecnología (aplicaciones, configuración de consultas, y reportes) necesarios para poder operarlo.

Mediante la elaboración de formatos de control de actividades, formatos de reportes y salidas, actualizar la estructura (organigrama, descripciones y perfiles de puestos) de acuerdo a los procesos elaborados.

Definir lineamientos para determinar la estrategia de transición en la estructura.

Realizar "un análisis del personal" vs. Estructura futura: comparando las funciones de los puestos de estructura futura vs. las habilidades de los empleados en la estructura actual.

Definir los integrantes puestos de estructura futura, identificando las necesidades de experiencia y capacidad.

Definir plan de transición de la fuerza de trabajo.

Realizar reportes, pruebas unitarias y ajustes piloto tanto para el proceso como para las aplicaciones configuradas y desarrolladas.

En una etapa cuarta se debe operar los procesos con apego a los manuales de procedimientos desarrollados, monitoreando el desempeño de los procesos implantados durante un plazo definido con el fin de verificar que operan adecuadamente.

Por lo que se debe poner en marcha los procesos creados mediante pruebas piloto y ajustes a los nuevos procesos (procedimientos,

formatos, reportes y controles) con capacitación en los nuevos procesos y un soporte de la Implantación y medición de indicadores de desempeño e incluso pudiera ser con cambios de mando, fusión de áreas, etc.

Capacitando a los nuevos integrantes.

Publicándose la normatividad desarrollada mediante campañas de comunicación en el cual se mencionen los nuevos cambios.

Utilizamos un método de cinco puntos con resultados tangibles en cada una de ellas.

Cada fase toma los resultados de la fase anterior para construir la transformación como a continuación se menciona:

1: Establecer una perspectiva interna y externa para definir e identificar problemas y oportunidades

- Definir el alcance del proyecto y realizar un análisis de la situación actual
- Ordenar las oportunidades según su relevancia dentro del alcance del programa de cambio
- Definir el alcance del caso de negocios
- La transformación es guiada por un imperativo de cambio claro y entendido por toda la organización

2: Se identifica la visión y misión

- Se basa en el imperativo de cambio para generar una visión
- La visión integra todos los elementos de gente, estrategia, procesos, información, tecnología y administración de desempeño
- Se genera Perfil de procesos, subprocesos y actividades
- Se valida la estructura del caso de negocio

3: Diseño

- Parte de la visión, creando el diseño detallado para gente, procesos, tecnología, información y administración del desempeño
- El diseño puede estar significativamente influenciado por la o las aplicaciones tecnológicas que le den soporte
- Se incorporan las implicaciones organizacionales y de infraestructura que el diseño supone
- Pueden llevarse a cabo simulaciones de procesos para asegurar el éxito del diseño
- Acciones clave:
- Obtener el modelo conceptual de procesos, sus subprocesos y actividades relacionadas
- Identificar beneficios de cada proceso y definir propuestas para asegurar el éxito del rediseño
- Identificar brechas tecnológicas
- Identificar pre-requisitos del rediseño
- Identificar acciones con beneficio rápido y resultados clave

#### 4: Construcción

- Construcción de los elementos de la organización con base en los diseños creados en fase 3
- Prueba de los diseños y creación de pilotos para asegurar los niveles esperados de desempeño
- Asegurar que los puntos de contacto con otros procesos cumplan con los requerimientos del rediseño
- Esta fase concluye cuando la organización está lista para implantar la combinación de procesos, tecnología, sistemas de administración de desempeño y cambios en la gente
- Continuar con el plan de comunicación y administración del cambio

#### 5: Se entregan resultados

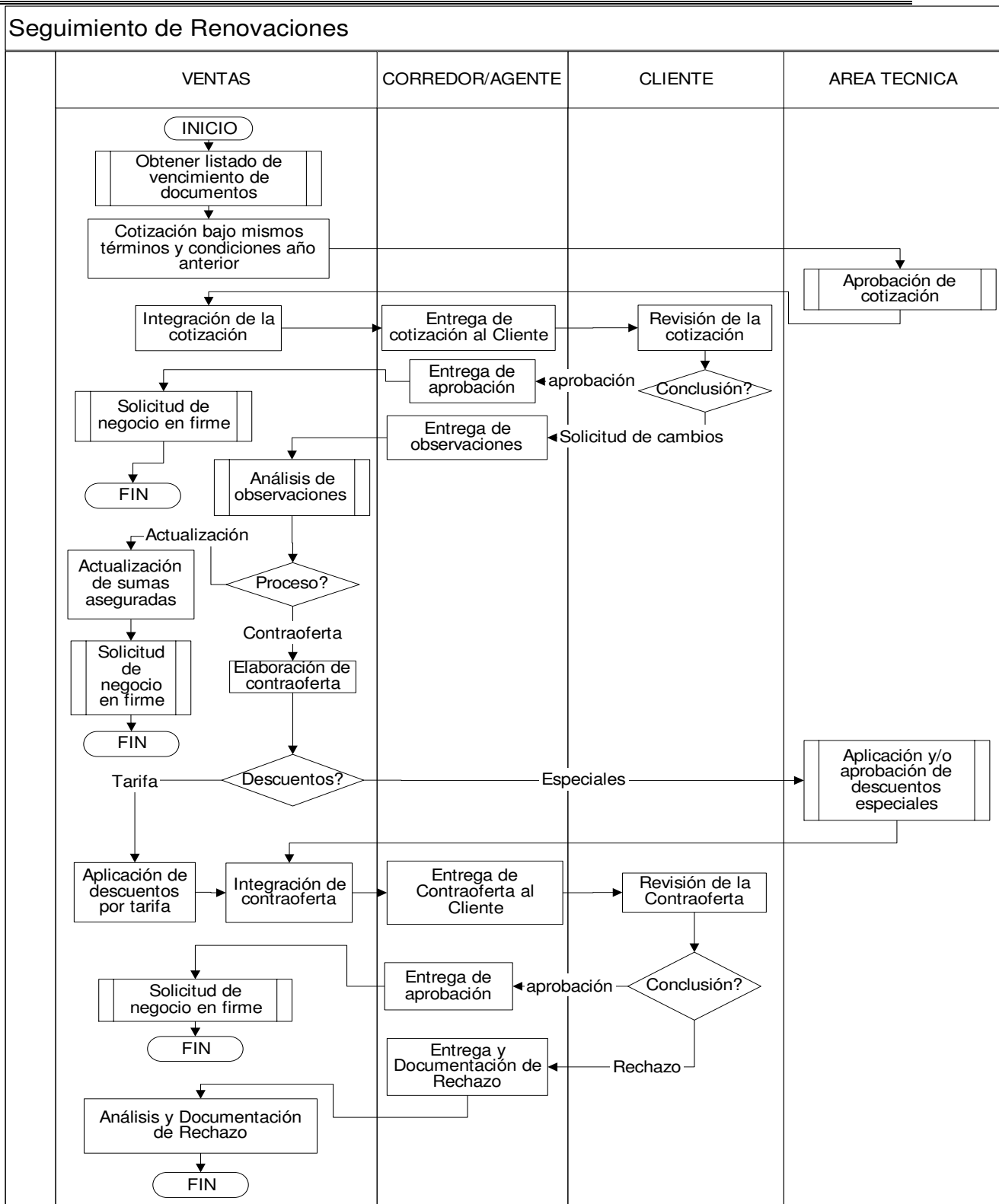
- Se implantan los elementos de la organización y entrega de resultados y nuevas capacidades
- Esta fase da por terminada la actividad de consultoría y se empiezan a ver nuevas capacidades en la gente
- Una Administración del proyecto muy rigurosa, así como la rápida resolución de problemas son la base para una implantación exitosa
- Una vez que la implementación "se ha lanzado en vivo", la empresa está lista para conseguir los resultados de negocio planeados

Las nuevas habilidades y capacidades permiten a la compañía continuar por sí misma en el camino del cambio

### **3.3.1**                    *Aplicación de los nuevos procesos.*

De acuerdo al punto 2.9 se han desarrollado los siguientes diagramas de flujo para la parte que corresponde del área de emisión en la operación:

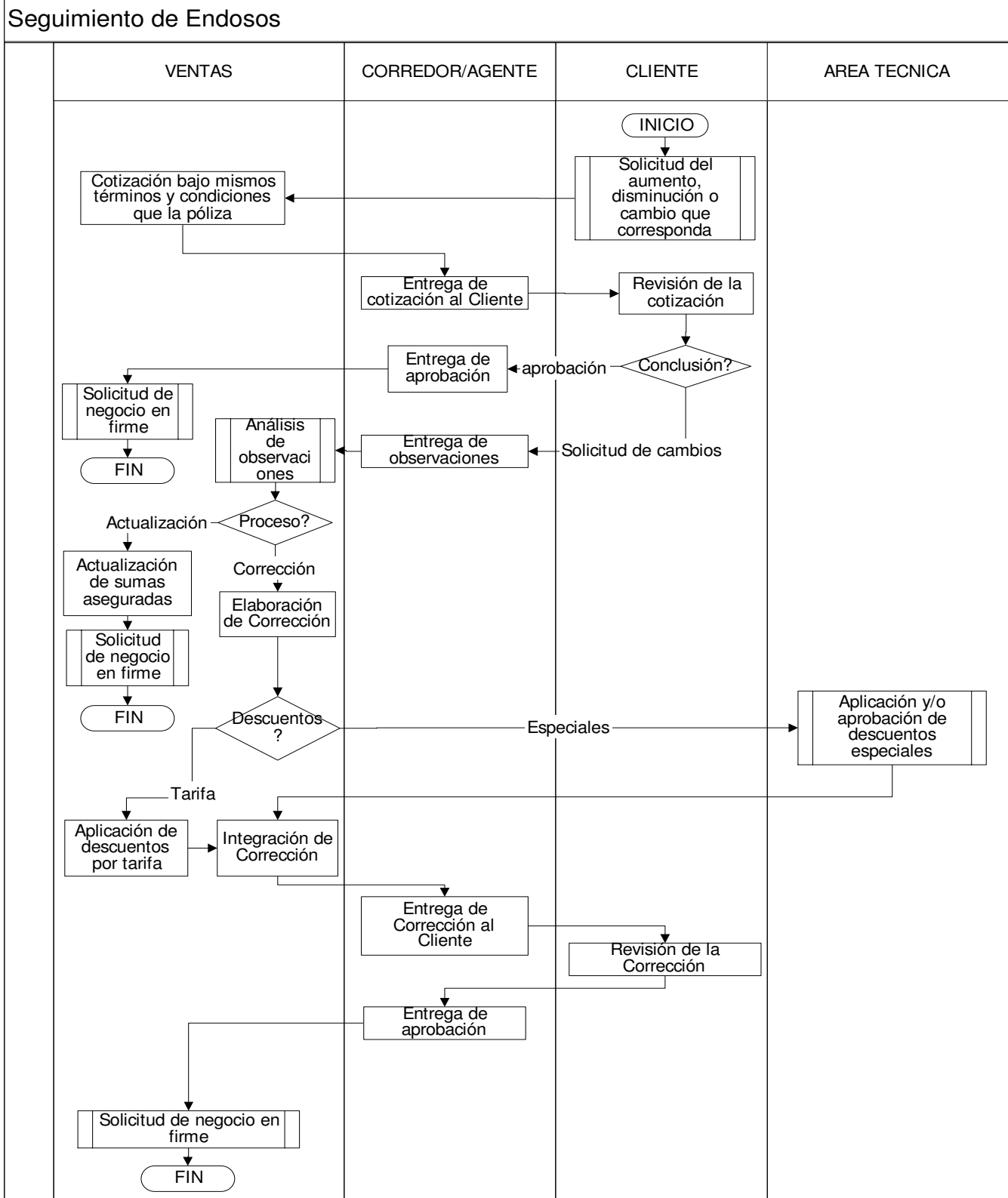
En este diagrama que se muestra enseguida es como inicia un trámite; se identifican los vencimientos de cada póliza para poder determinar que documentos van a ser renovados, siendo esta actividad del ejecutivo en el área de ventas, mismo que deberán ser cotizados bajo el mismo esquema del año pasado y cuya cotización se autorizará por el área técnica.



**Fig. 3.1 Diagrama de flujo para dar entrada a negocios nuevos y/o de renovación**

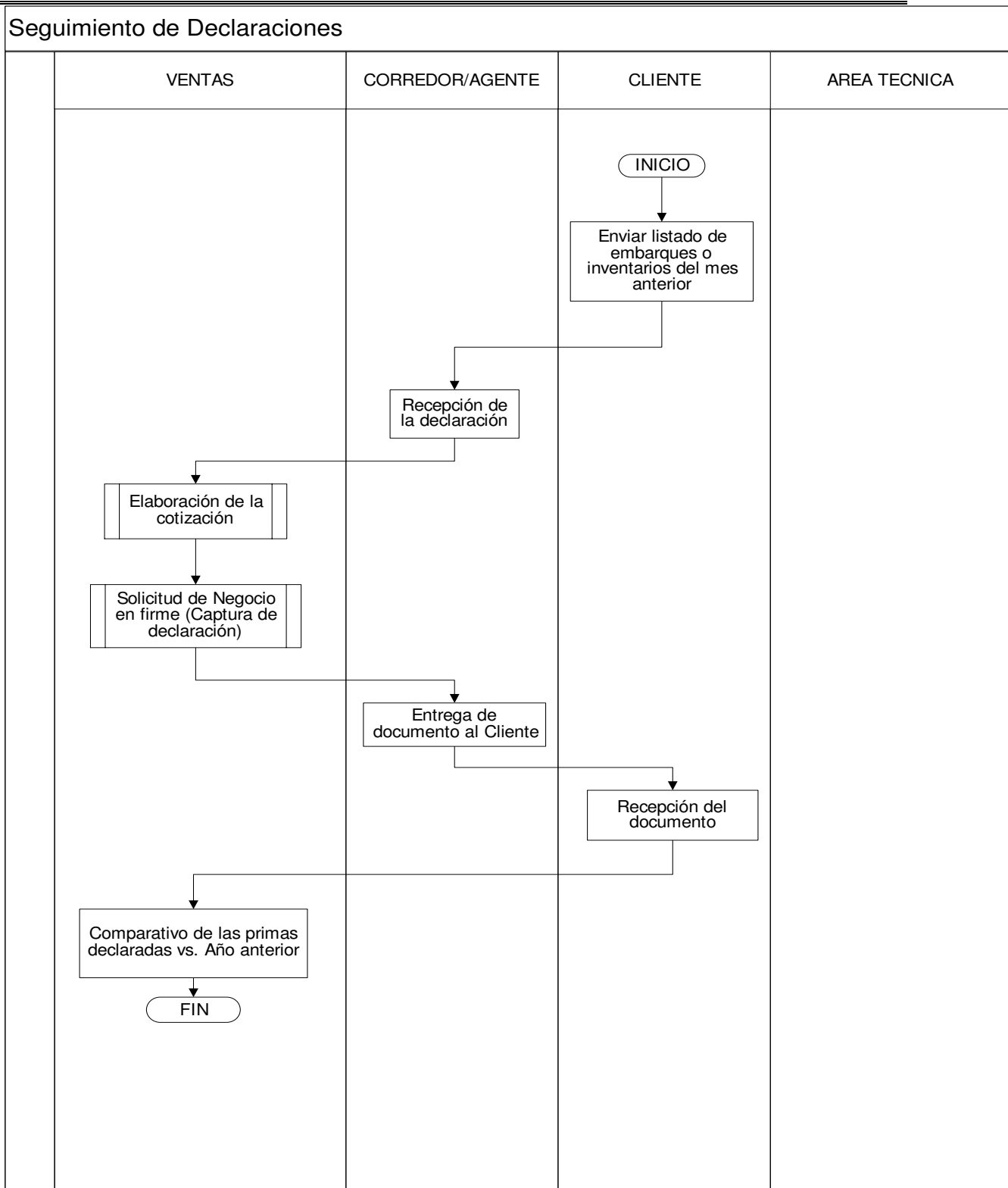
La cotización deberá ser entregada al agente o corredor quien debe entregar al cliente, en caso de no tener agente se entrega directamente al cliente, quien decide si se queda con esa cotización o no.

En caso de tener algunos comentarios se realizan dichos cambios solicitados por el agente quien finalmente entregará la orden en firme; fuente, tomado de algunos manuales de la compañía estudiada y adaptándolos a las necesidades de este trabajo realizado.

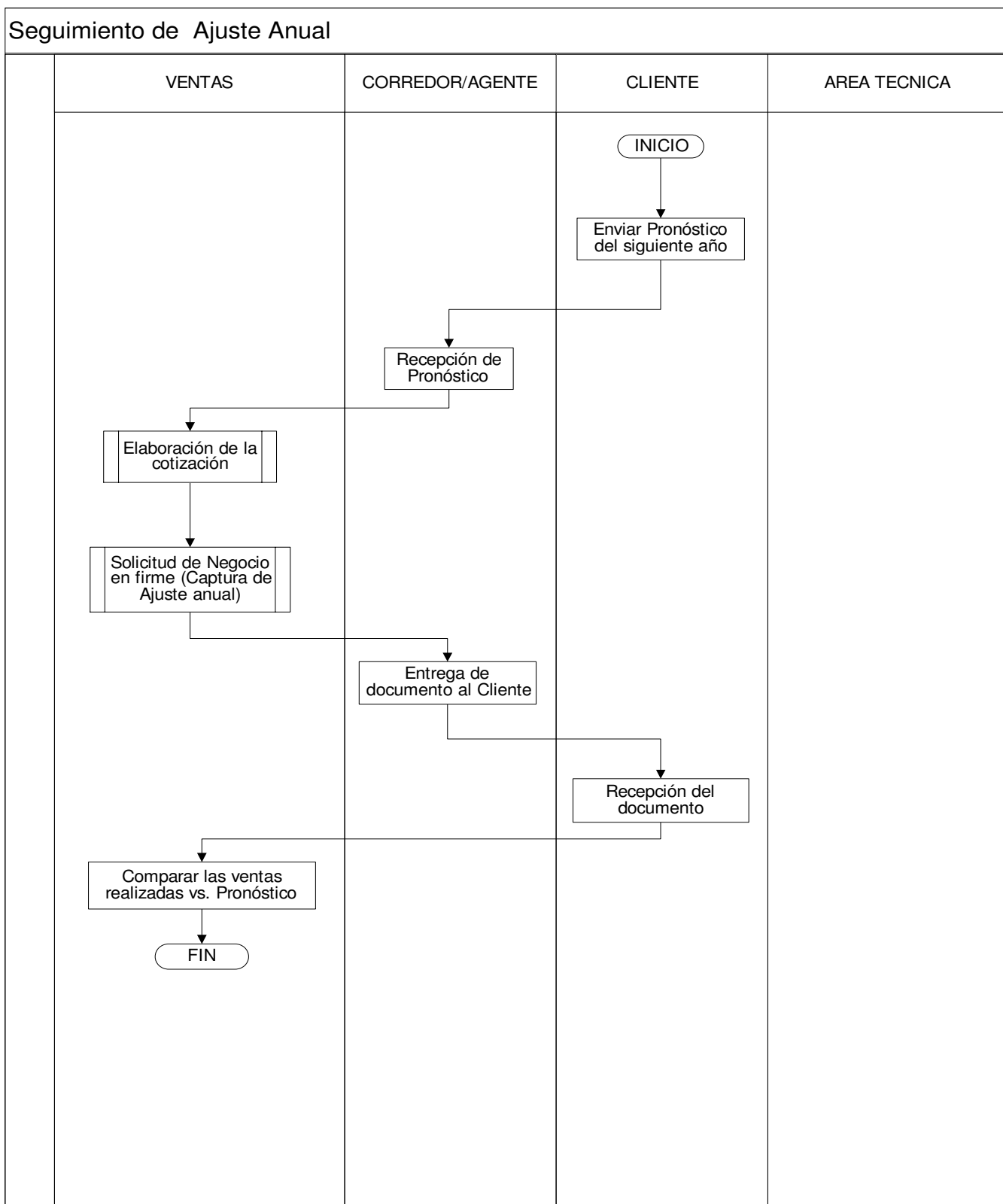


**Fig. 3.2 Diagrama de flujo para elaborar un endoso correspondiente de cada ramo.**

En esta parte el cliente es quien solicita algún cambio a su póliza que le fue entregada y los endosos de modificación se realizarán según lo solicite el asegurado como según se tiene en los casos mostrados en las figuras 1.10 del capítulo 1. Fuente tomada de algunos manuales de la compañía estudiada y adaptándolos a las necesidades de este trabajo realizado.



**Fig. 3.3 Diagrama de flujo para elaborar un endoso de declaraciones y ajustes correspondiente de cada ramo.** En el Seguro de Daños las declaraciones como su nombre lo indica se utilizan para solicitarle al cliente cuando se requiera dar de alta algunos inventarios (contenidos dentro de su negocio) ó en el caso de transportes los embarques que realicen, en los que los asegurados están obligados a declarar como indica como política dentro de las condiciones o en su especificación de la póliza. Fuente, tomado de algunos manuales de la compañía estudiada y adaptándolos a las necesidades de este trabajo realizado.



**Fig. 3.4 flujo a seguir para los endosos de cada póliza.**

Seguimiento de las modificaciones realizadas a las pólizas; fuente, tomado de algunos manuales de la compañía estudiada y adaptándolos a las necesidades de este trabajo realizado.



### 3.3.2 *Aplicación de las normas y políticas internas dentro de la operación de una Póliza de Seguro de Daños*

Para poder aplicar los diagramas de flujo anteriormente citados en las figuras 3.1, 3.2, 3.3 y 3.4 del presente capítulo es necesario que conjuntamente se cumplan con las normas externas que la compañía aseguradora debe presentar ante los organismos que regulan el sector asegurador, también se deben seguir las políticas internas<sup>7</sup> de cada área.

Como principios básicos de ésta compañía se deberá contar con lo siguiente:

- 1) Lograr una utilidad.
- 2) Proporcionar un servicio profesional y de primera clase.
- 3) Cumplir con la ética del negocio.
- 4) Cumplir con la finalidad de implementar la normatividad y vigilancia de su cumplimiento en la aceptación de negocios, basándose en los procesos técnicos y operativos que garanticen la seguridad financiera y utilidad de la compañía.

De acuerdo a lo mencionado en el caso de Seguro de Daños en incendio se debe saber como se compone una póliza paquete empresarial.

Como un producto paquete (Empresarial de Daños o Familiar) deberá contener al menos 3 ramos de los que enseguida se enlistan:

1. Incendio y/o Rayo o todo riesgo de incendio
2. Huracán y granizo
3. Inundación
4. Daños por nieve
5. Fenómenos Hidrometeorológicos
6. Terremoto
7. Pérdidas consecuenciales
8. Responsabilidad civil
9. Robo de mercancías
10. Robo de dinero y valores
11. Cristales
12. Equipo electrónico
13. Rotura de maquinaria
14. Calderas y recipientes sujetos a presión

---

<sup>7</sup> políticas internas: Conjunto de practicas , hechos y determinaciones de la organiozación, conducta seguida de asuntos particulares.

Donde invariablemente el ramo de Incendio es obligatorio; a excepción de que se indique en la misma política.

En éste ramo se deberán adaptar a las siguientes normas internas:

- I. Lineamientos generales: Los negocios que se acepten en esta Compañía deberán estar dentro de las características autorizadas por:
  - a) La Guía de suscripción de Casa Matriz.
  - b) Las condiciones y tarifas autorizadas y vigentes.
  - c) Los usos y costumbres de Mercado nacional e internacional.
  - d) Las políticas internas de TMX que se indiquen para cada ramo.Debiéndose respetar las políticas individuales de cada ramo.
- II. Límites de aceptación automática : Las personas responsables de la suscripción y cotización de riesgos dentro de las capacidades otorgadas por la casa matriz en Japón a la compañía aseguradora aquí en México, tienen autoridad de suscripción de acuerdo a la tabla que se incluye en las políticas individuales de cada ramo y la tabla general incluida en la sección de Políticas de aplicación General.
- III. Tipo de productos permitidos:
  - Incendio Individual Riesgos Nombrados.
  - Incendio Individual Todo Riesgo.
  - Póliza de Seguro Paquete Empresarial Riesgos Nombrados.
  - Póliza de Seguro Paquete Empresarial Todo Riesgo.
  - Póliza de Seguro Paquete Familiar.
- IV. Excepciones: como por ejemplo giros no habitacionales en pólizas de seguro de paquete familiar.
- V. Tarifas: tarifas<sup>8</sup> registradas ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
- VI. Descuentos por pólizas paquete.
- VII. Comisiones.
- VIII. Primas, primas mínimas.
- IX. Condiciones generales.
- X. Condiciones particulares.
- XI. Otros procedimientos.
- XII. Retroactividad.
- XIII. Negocios fuera de la República Mexicana.

---

<sup>8</sup> Tarifa Tabla o calculo de precios realizados en una actividad encaminada a previos cálculos técnicos y estadísticos oportunos, para determinar las tasas o tipos de primas aplicables a los diferentes riesgos, cuya cobertura puede realizarse a través de una modalidad del seguro.

- XIV. Avisos de Reaseguro Facultativo.
- XV. Referencias a casa matriz.
- XVI. Seguros de mas de un año.
- XVII. Siniestros exgratia<sup>9</sup>: no debiéndose otorgar.
- XVIII. Riesgos que requieren autorización expresa de acuerdo a suscripción.
- XIX. Giros excluidos.
- XX. Riesgos excluidos.
- XXI. Políticas para reportes de inspecciones.
- XXII. Renovación de seguro directo.
- XXIII. Negocios nuevos de seguro directo.
- XXIV. Orden en firme.
- XXV. Cotizaciones.
- XXVI. Reaseguro Tomado japonés y no-japonés( políticas internas).

### **3.4 Evaluación de los resultados durante la emisión de una póliza de Seguro de Daños y su desarrollo.**

1) Se identificaron oportunidades y mejoras inmediatas en el estudio de la estructura organizacional mediante encuestas y consultas estadísticas de la compañía junto con los procesos de la estructura en los modelos preliminares de proceso.

Se diseñan los procesos nuevos en la estructura diferente a como figuraba en un inicio de esta compañía aseguradora, se desarrollan manuales de procedimientos más específicos, manuales de políticas y de normatividad, se diseñan indicadores de desempeño y caso de negocio.

Se construyen los procesos, se elaboran los formatos de salida, reportes y controles, se desarrollan perfiles de puestos, evalúan personas contra la estructura futura, se construyen indicadores de desempeño y validaciones de desempeño

Por último de ponen en marcha los procesos, se publican los manuales y la normatividad que deben seguir y se empiezan a medir con los indicadores de desempeño.

Para que exista un sistema efectivo de evaluación hay que establecer criterios de medición que permitan ser objetivas las bases de evaluación.

---

<sup>9</sup> Expresión latina que se utiliza para significar cualquier tipo de acuerdo, decisión o conducta que se adoptan sin estar estrictamente obligado a ello.

Ésta se debe establecer en términos cuantificables, para facilitar la interpretación. Por lo que los criterios deben elaborarse y ser usados sobre bases prácticas.

Los criterios de medición se aplican a cualquier evaluación, en cambio los procedimientos pueden cambiar, dependiendo de la naturaleza de lo evaluado y al alcance de la revisión.

Si la empresa cuenta con un sistema de medición, el evaluador deberá de evaluarlo y analizar si los objetivos operativos y los indicadores de efectividad y productividad son apropiados, determinando el alcance de los resultados esperados.

Cabe mencionar que los indicadores de productividad están condicionados por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelantos tecnológicos además del mejoramiento de las capacidades y habilidades del recurso humano.

La eficacia de un área se comprueba por medio de pruebas de cada elemento que interviene y después se analiza y evalúa.

La existencia y la disponibilidad de un sistema de medición facilita los trabajos y el resultado eficaz de evaluación.

En seguida se evaluarán los días de operación dentro del área de operaciones en la emisión durante el periodo de 4 meses siguiendo el proceso de acuerdo a los diagramas de flujos y políticas establecidas bajo las normas internas de la compañía, por lo que se obtiene lo siguiente, cada columna representa la cantidad de movimientos (endosos, negocios nuevos de una póliza):

Se sabe que una vez que es entregada la orden de trabajo completa al área correspondiente de operaciones que es el área que va a realizar la emisión de la póliza y siguiendo los procesos indicados una vez ya reestructurados, mediante ciertas gráficas se muestra lo siguiente:

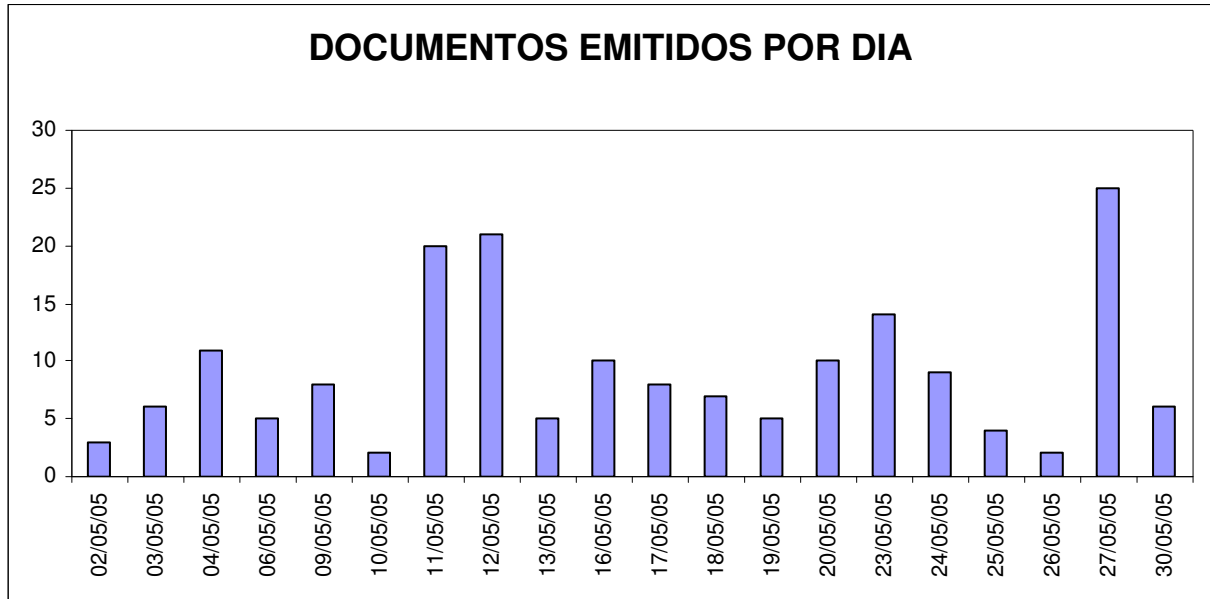


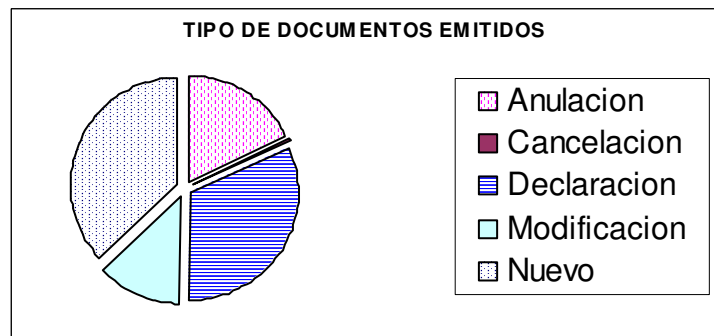
Fig 3.4.1 Gráfica de emisión de documentos por día del mes de mayo. Fuente: creación propia con la base de datos de la compañía.

En Esta gráfica se muestran como existe un incremento en la emisión en mayo en el año 2005 en ciertos días del mes tal es así que existen días picos, como el 27/05/05 debido a que es cierre de mes y se considera generar la mayor producción de prima posible de cada negocio para que se pueda considerar como prima generada y registrada para poder cumplir mensualmente con la meta establecida para el área de ventas.

En cuanto a los tipos de movimientos registrados en dicho mes se tiene:

Cuenta de MOVIMIENTOS	
TIPO	Total
Anulación	32
Cancelación	1
Declaración	58
Modificación	23
Nuevo	67
<b>Total general</b>	<b>181</b>

**Fig 3.4.2** Movimientos totales generados al fin de mes total de tipo de movimientos del mes de Mayo.



**Fig 3.4.3** Gráfica de acuerdo al tipo de movimientos del mes de Mayo; Fuente: creación propia con la base de datos de la compañía.

Se dice que los diferentes tipos de movimientos que se pueden generar en el sistema y en la práctica son los citados en las figuras 3.4.2. y 3.4.3, los cuales se consideran:

Anulaciones: movimientos que se generan por diversas causas y generalmente en errores de:

- 1) Cambio de agente.
- 2) Cambio de moneda.
- 3) Cambio de periodo de vigencia.
- 4) Cambio de asegurado.
- 5) No. de póliza
- 6) Cambio de comisiones por no negociar desde un inicio.

(movimientos internos que el cliente no debe saber que existen) ya que el sistema con el que se cuenta no es flexible en realizar movimientos a una póliza inicial para ser modificada, estos movimientos se realizan una vez transcurridos el mes en el que se captura, ya que de lo contrario si hay que realizar una de estas modificaciones y se encuentra en el mismo mes de captura y aun no se ha entregado la póliza se procede a eliminarse ese registro y capturar nuevamente siempre y cuando la póliza no esté aplicada como pagada y no tenga algún registro de siniestro.

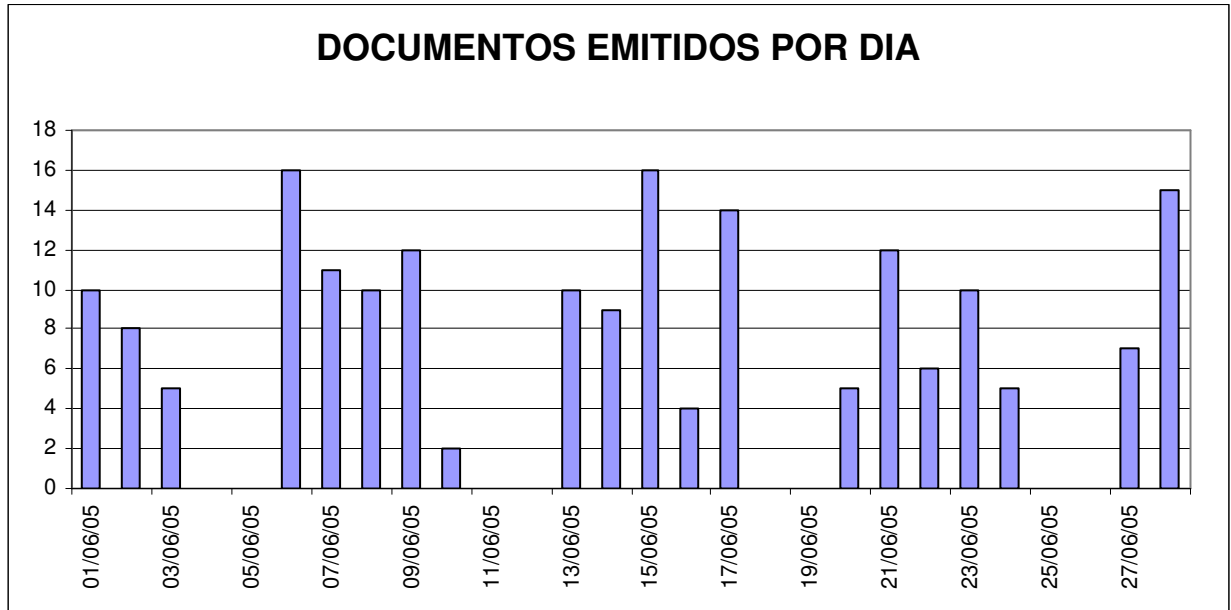
Cancelación: endosos a pólizas ya pagadas debido a que se le tiene que devolver algún importe.

Declaración: Endosos los cuales corresponden a declaraciones mensuales de pólizas a declaración, en el cual el cliente y tiene la obligación a declarar sus cantidades de embarques, inventarios, e.t.c.

Modificación: Endosos los cuales son modificaciones a las pólizas iniciales como puede ser aumento o disminución de suma asegurada en coberturas, cobro de primas, prorroga de vigencia, adición de ubicaciones nuevas, es decir cualquier movimiento que modifique el estatus inicial.

Nuevo: Se le llama a las pólizas nuevas o de renovación siempre y cuando sean iniciales.

Se puede ver que en la parte de movimiento de anulaciones represente una sexta parte de los movimientos elaborados en un total, y recordando que las anulaciones son los movimientos los cuales las pólizas se vuelven a procesar por algún tipo de error como por ejemplo fechas de vigencia, cambios de agente y esto producido por las personas que capturan y en esta fecha no hay alguien directo que pueda corroborar los datos debido a que no existe un proceso a seguir.

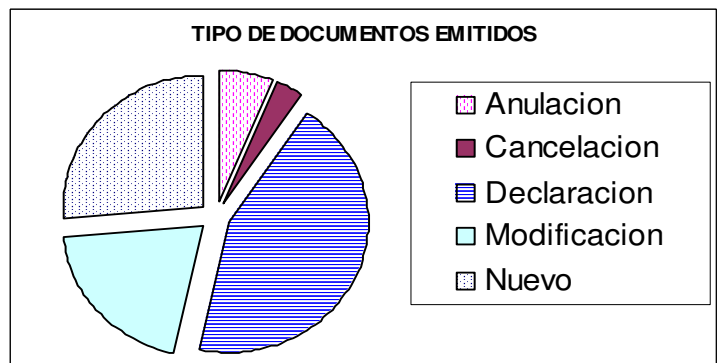


**Fig 3.5 1** Gráfica de emisión de documentos por día del mes de Junio. De acuerdo a lo que se ha estado citando en las graficas anteriores y ya siguiendo los nuevos procesos se logra mostrar que se está unificando el mismo volumen de trabajo en movimientos en las semanas y no solo en la última del mes para contabilizar la producción. Fuente: Creación propia con la base de datos de la compañía.

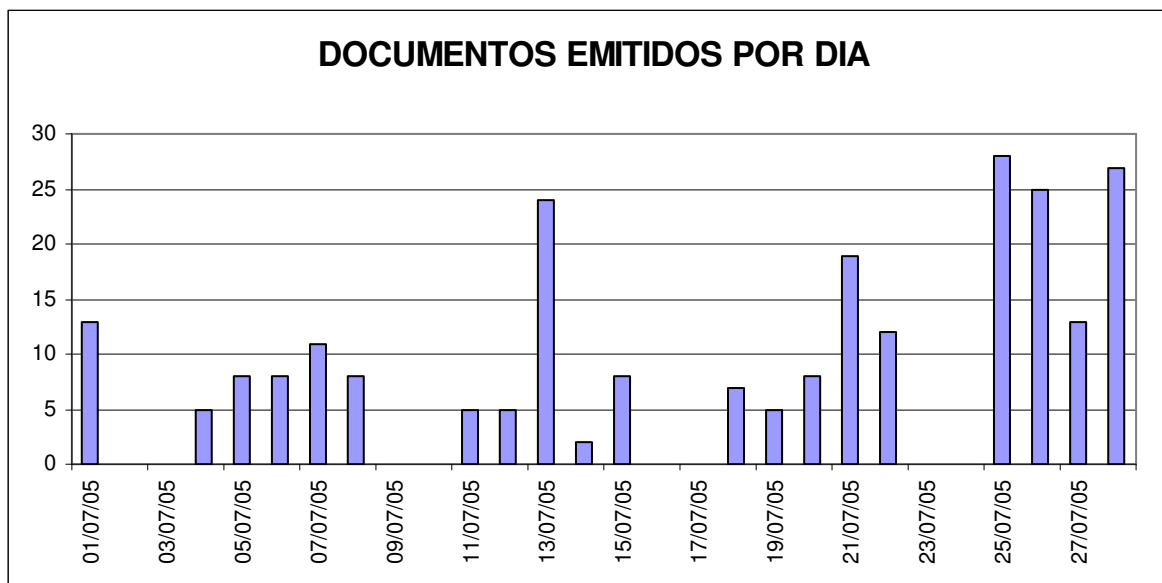
Lo mas importante que se puede apreciar es que el mayor tipo de movimientos corresponde a negocios que ya se tienen en si nicho de mercado y se capturan como nuevos y a las declaraciones.

Cuenta de MOVIMIENTOS	
TIPO	Total
Anulación	12
Cancelación	6
Declaración	83
Modificación	38
Nuevo	50
Bol. Trabajo	1
Total general	190

**Fig 3.5.2** Total de tipo de Movimientos del mes de Junio En esta parte considerando el comentario del la figura 3.4.2 se ve que una vez aplicado y siguiendo algunos procesos ya establecidos se disminuye gradualmente a una tercera parte de los movimientos de anulación, ya que en mayo se tenía un 18% y en este baja a un 6%.

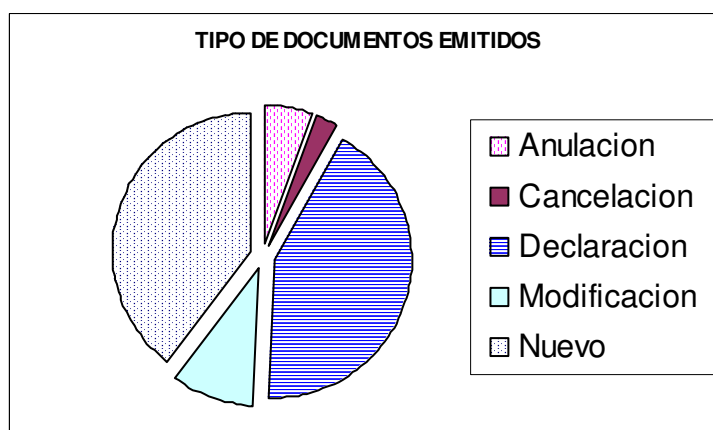


**Fig 3.5.3** Gráfica de acuerdo al tipo de movimientos del mes de Junio, se puede visualizar que los movimientos de mayor Registro fueron las declaraciones y negocios nuevos Fuente: Creación propia con la base de Datos de la compañía.



**Fig 3.6.1** Gráfica de emisión de documentos por día del mes de Julio. Comentario citado en la fig. 3.4.1. Fuente: creación propia con la base de datos de la compañía.

Cuenta de MOVIMIENTOS	
TIPO	Total
Anulación	14
Cancelacion	6
Declaración	100
Modificación	23
Nuevo	94
Reactivación	1
Renovación	3
<b>Total general</b>	<b>241</b>



**Fig 3.6.2** Total de tipo de movimientos del mes de Julio. Considerando que ya se incremento al casi al doble de movimientos en general sigue visualizando una disminución en los movimientos de anulación a 6% lo que indica que ha permanecido constante a diferencia del mes de mayo.

**Fig 3.6.3** Gráfica de acuerdo al tipo de Movimientos del mes de Julio, muestra que las declaraciones y negocios nuevos son equilibrados en la misma proporción y en cuanto a las anulaciones en un 7%. Fuente: creación propia con la base de datos de la compañía.



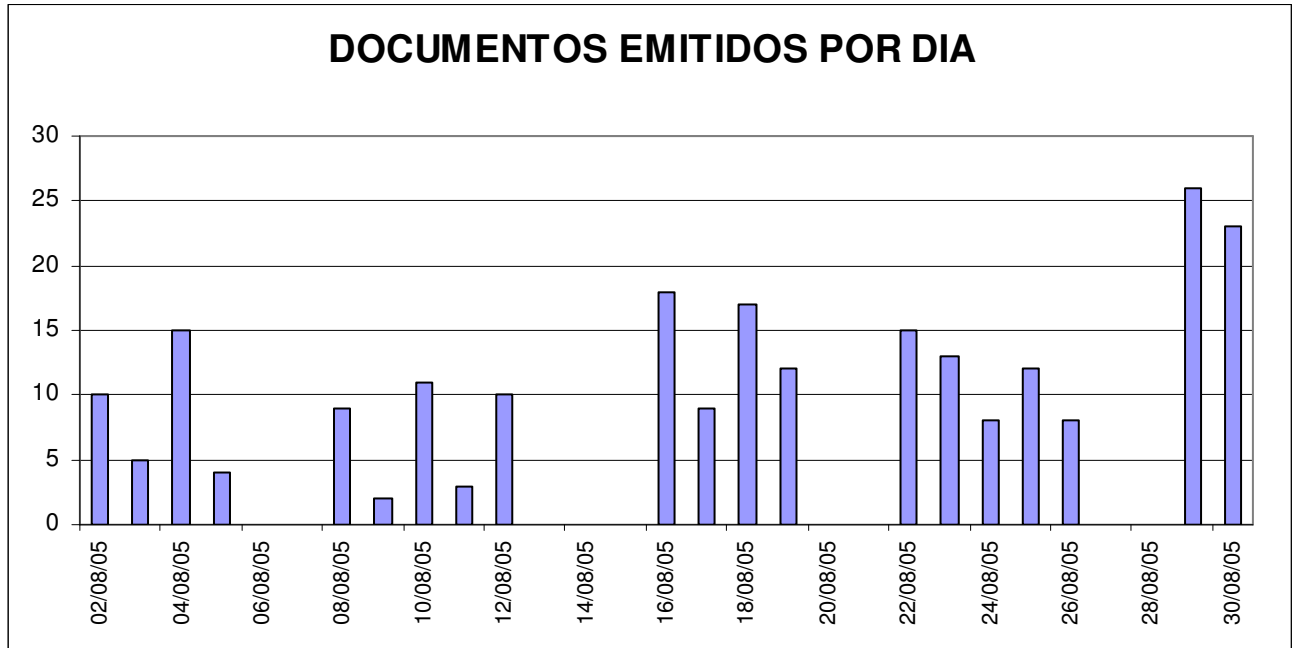
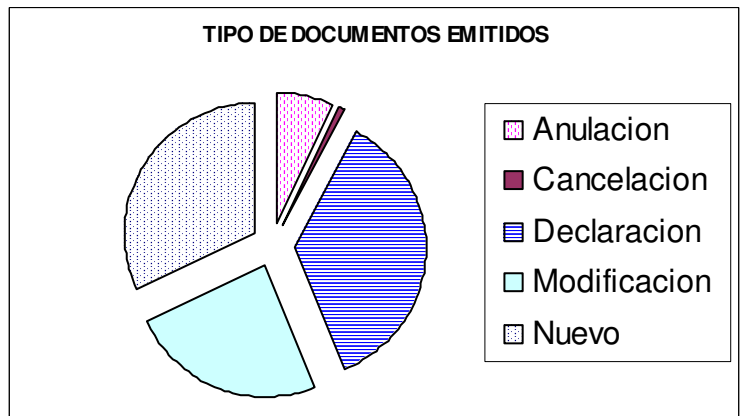


Fig 3.7.1 Gráfica de emisión de documentos por día del mes de Agosto. Comentario citado en la fig. 3.5.1. Fuente: creación propia con la base de datos de la compañía.

Cuenta de MOVIMIENTOS	
TIPO	Total
Anulación	16
Cancelación	2
Declaración	82
Modificación	55
Nuevo	73
Renovación	2
<b>Total general</b>	<b>230</b>



**Fig 3.7.2** Total de tipo de movimientos del mes de Agosto. Considerando que ya se incremento al casi al doble de movimientos en general sigue visualizando una disminución en los movimientos de anulación lo cual representa que el proceso que se llevo acabo si funciono para el objetivo de disminuir errores.

**Fig 3.7.3** Gráfica de acuerdo al tipo de movimientos del mes de Agosto. Fuente: creación propia con la base de datos de la compañía.

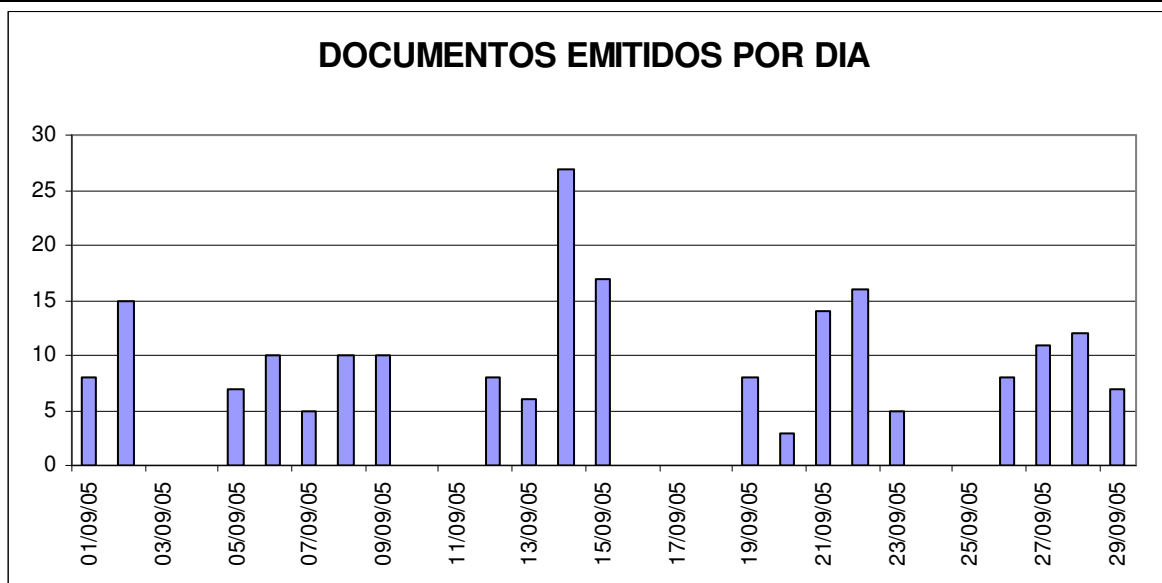


Fig 3.8.1 Gráfica de emisión de documentos por día del mes de Septiembre. Comentario citado en la fig. 3.4.1. Fuente: creación propia con la base de datos de la compañía.

Cuenta de MOVIMIENTOS	
TIPO	Total
Anulación	12
Cancelación	1
Declaración	93
Modificación	31
Nuevo	67
Reactivación	1
Renovación	2
<b>Total general</b>	<b>207</b>

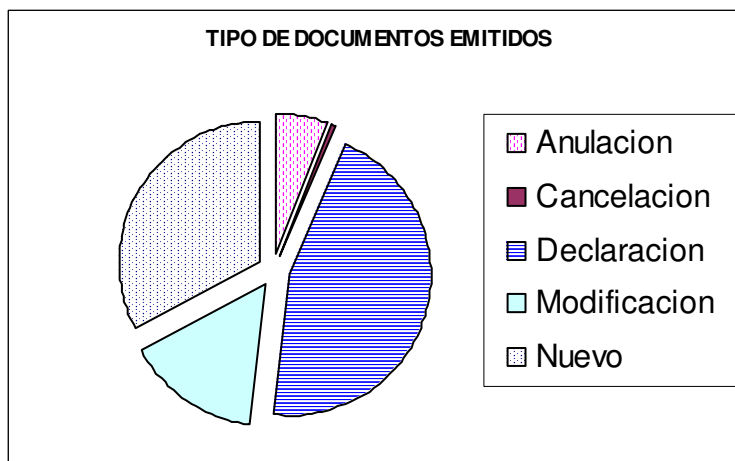
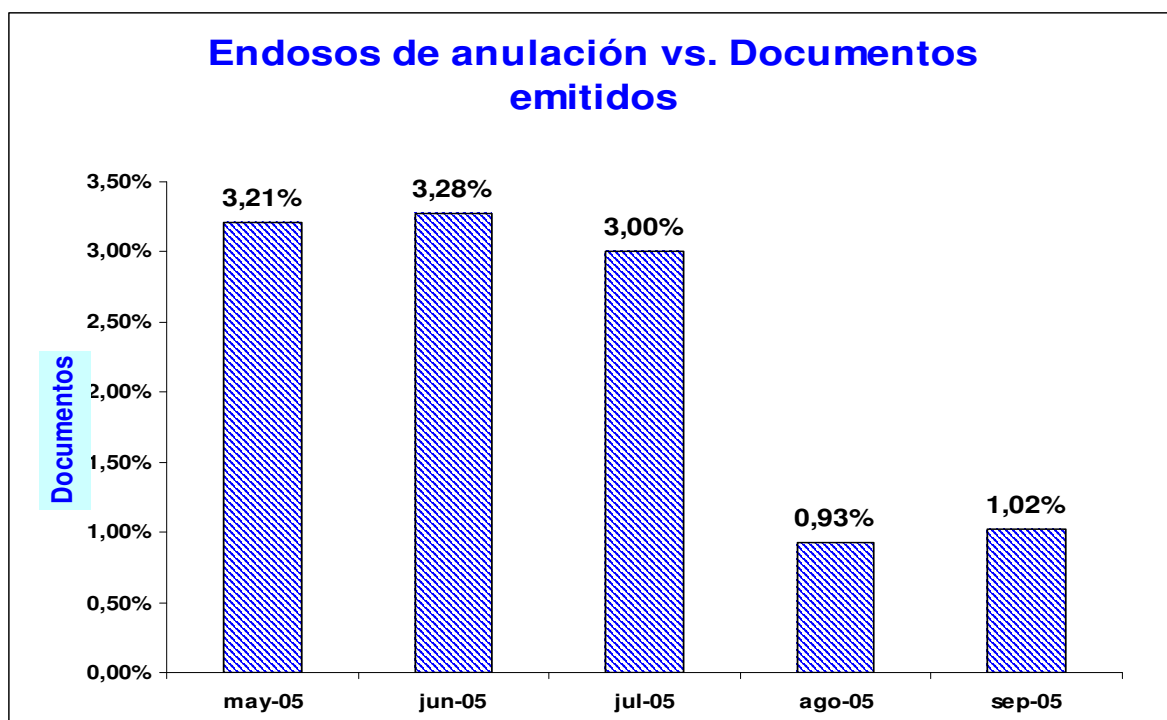


Fig 3.8.2 total de tipo de movimientos del mes de Septiembre en esta grafica se sigue mostrando ya el mismo comportamiento constante, el cual puede decirse que si ha sido disminuido el tipo de errores que se estaban dando en un inicio cuando se empezaron la etapas de aplicación de los nuevos procesos.

Fig 3.8.3 Gráfica de acuerdo al tipo de movimientos del mes de Septiembre Fuente: creación propia con la base de datos de la compañía.

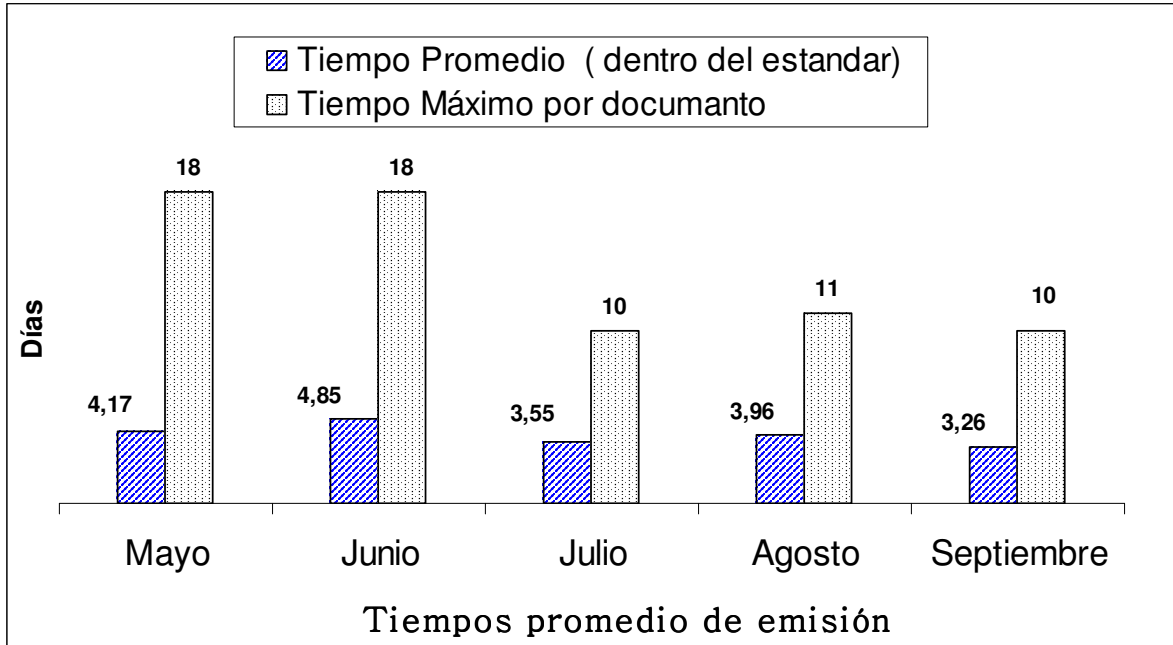
En la siguiente figura se realiza una comparación de los documentos emitidos en forma de anulación como anteriormente citados en la **fig.3.5.1**, estos son endosos de anulaciones en los cuales también se consideran los que fueron por error de operaciones que se capturó otra cantidad y dado que el sistema no es flexible se considera un error por parte de quien registra dicha póliza por lo que aun dentro de los endosos de anulación se puede clasificar cual fue el motivo de anulación por así determinarse en el sistema.



**Fig 3.9** Tabla en la cual muestra el porcentaje de la calidad con base a las anulaciones que se realizaron durante cada mes esto es las incidencias que pudieron presentarse.

Se ve un tipo de disminución en los meses de agosto y septiembre ya que se realizaron las actividades ya con un cierto proceso en el cual se podía ya identificar que persona estaría verificando ciertos datos, para evitar el tipo de corrección en el momento que ya se había registrado dicho movimiento en el sistema y evitar que se realicen este tipo de endosos de anulación y si a esto se le adiciona el tipo de calidad de material de entrega se puede ver incremento en la eficiencia.

Es decir como un indicador de efectividad es la comparación de lo realizado con los objetivos establecidos, midiendo si los objetivos y metas se cumplieron.



**Fig 3.10** Tabla de tiempos promedios en mínimos y máximos en días de emisión.

Como se puede ver durante el tiempo en que se aplicó el flujo de acuerdo a los diagramas ya pre-establecidos se nota un gran avance en la disminución de los tiempos máximos en que podía tardar en emitir un movimiento, así como en el tiempo de emisión por mes en los documentos a generar o emitir se muestra por medio de la grafica que en septiembre de disminuyo un 55 % del tiempo de entrega a comparación de mayo incluso empezó a disminuir desde el me de julio esperando siguiera constante hasta otro cambio en los procesos.

### 3.4.1 *Balance comparativo de ventajas y desventajas bajo el nuevo esquema de trabajo.*

Enfocando la parte operativa de la emisión de una póliza se puede citar la forma en que se trabajaba anteriormente a como se trabaja hoy en día como a continuación se menciona:

Factor	Anterior	Después
Ubicación	1 local México D.F. negocio japonés 2 Tijuana, B.C. 3 Aguascalientes Ags.	1 local México D.F. negocio japonés, nacional 2 Tijuana, B.C. 3 Aguascalientes Ags. 4 Monterrey

**Evaluación de los procesos normativos y operativos en el desarrollo de una póliza de seguros.**

Operación	Cada oficina trabajaba sus movimientos: se cotizaba con visto bueno de oficina local y cada oficina emitía su póliza.	Se centraliza la operación todo en la oficina Local (se cotiza negocio de otras oficinas, y se emite póliza bajo las políticas establecidas).
Tiempo	Se dedicaba doble tiempo para cotizar ya que cada oficina se cotizaba y después la oficina local tenía que revisar.	Solo se dedica un solo tiempo en cotizar ya que solo cotiza y da visto bueno en oficina local.
Autorizan cotización	Cada oficina se autorizaba cotizaciones sin seguir políticas y normas y cuando se llegaba a emitir póliza había que buscar quien autorizó sin consultar guías de suscripción.	Solo se autoriza en oficina local bajo las políticas y normas ya establecidas.
Información	Se triangula información con persona no indicada.	Existen personas con un perfil ya definido de ocupación en ciertas actividades.
	No había asignación de actividades para cada persona.	Se asignan actividades a cada área.
Personas	En el área de ventas estaba integrado por: 3 equipos integrados por 3 personas: (1 ejecutivo, 1 suscriptor y 1 asistente) = 9 personas y en el área operaciones 3 personas. No permite involucrarte en más temas	Hoy en día se cuenta en ventas con 13 ejecutivos de venta, 3 asistentes, 7 suscriptores, 5 personas en área de operaciones  Se incremento plantilla del personal. El contar con mas personas permite que algunas se dediquen a ampliar el consentimiento
Capacitación	Había capacitación no frecuente.	Frecuente capacitación de forma externa como interna.
Atención	Todos atendían de todo.	Existe una atención personalizada para cada actividad.
Recursos materiales	Se utilizan diferentes formatos de cotizaciones y difíciles de manejar.	Se unifican formatos sistematizados el cual agiliza las cotizaciones.
Controles	Al no existir controles no se sabía en que estatus se	Se tiene controles de entradas y salidas de órdenes de

	encontraba los movimientos.	trabajo y cotizaciones.
	Retrasos en tiempos de emisión de un documento	Se ha logrado agilizar el tiempo en que generan los movimientos en emisión
Calidad	No existía la verificación de este punto en los movimientos de salidas	Se ha dedicado mucho a este punto ya que cada movimiento que se genera se verifica la calidad para el servicio de nuestro cliente

Todo esto permite que la compañía crezca y permita que sus mismos empleados se involucren más en el negocio tanto japonés como mexicano.

Ya que a partir del 2004 se consideró también entrar al mercado mexicano aun sabiendo que es difícil la competencia ya que existen otras compañías aseguradoras con sus políticas y normas y es por lo que ésta compañía aseguradora japonesa da oportunidad a que se diversifiquen las actividades ya impuestas a cada área y especialmete a la de operaciones que trabaja muy de cerca con la parte de operaciones

### **3.5 Mecanismos del control de los procesos de operación**

Puede decirse que la idea de calidad nace desde el hombre mismo, todo lo que sirva para satisfacer sus necesidades es bueno. Se dice<sup>10</sup> que el control de calidad apareció hasta que el hombre empezó a comercializar.

A principios del siglo XX entró al escenario fabril el mayordomo del control de calidad. Al surgir las fabricas modernas en las que muchos hombres desempeñan tareas similares.

El control de calidad dentro de una organización<sup>11</sup>, por lo común es asignado al área que informa sobre el particular a la dirección general. La autoridad de dicha área puede ejercer variando de acuerdo a la relativa dificultad que presente el control de calidad, así como de la evaluación, por parte de la dirección, de las consecuencias que acarrea el poner en circulación productos con baja calidad.

<sup>10</sup> VELÁZQUEZ MASTRETTA, Gustavo "Administración de los sistemas de producción", el sistema de control de calidad Ed. Limusa Noriega Editores, México 1998., pp 229

<sup>11</sup> Idem , p. 233

Dentro de lo que es el proceso se pueden utilizar diferentes funciones, entre las que incluyen:

1. Dividir los recursos del equipo.
2. Agrupar los procesos en grupos.
3. Asignar prioridades de programa en procesos y grupos de procesos.

Determinar límites de trabajos establecidos a procesos y grupos de procesos. Forzar límites de tiempo, limitar el número de procesos activos, mostrar estadísticas acumuladas, determinar las reglas en que se aplicarán los procesos.

El control del proceso se puede utilizar para aumentar o reducir la prioridad relativa de un trabajo respecto a otros trabajos del área que esté realizando dichos procesos. De esta forma, se puede lograr un mejor rendimiento si una aplicación tiene una carga elevada para cumplir los objetivos de tiempo de respuesta. Éste es uno de los usos más importantes de Control del proceso.

Después de los mecanismos implantados y llevados a cabo se considera lo siguiente:

Tiempo	El tiempo de entrega mejoró ya que desde un inicio el ejecutivo una vez que recibe orden de trabajo de agente se dedica a solicitar directamente a suscripción su cotización permitiéndole salir a vender otro negocio lo que aumenta la posibilidad de un cliente nuevo. Una vez recibida la confirmación asistente realiza orden de trabajo unificada con información completa para evitar se detenga por algo que faltara a la hora de emitir el documento En el área técnica de operaciones solo se dedica a generar dichos negocios con la información completamente ya recabada y unificada.
Cotizaciones	Se encuentran en el servidor para que cada ejecutivo pueda ver en que estatus se encuentra Aun no esta en su totalidad todos los cotizadores , pero a comparación de un inicio que no se tenia nada hoy en día se cuenta con un 90% terminado y en funcionamiento.
Ordenes de trabajo	Se encuentra en el servidor para la vista de los involucrados.
calidad	Existe un equipo de personas que se dedican a revisar como último paso los movimientos para evitar que se entregue al cliente con algún error

Como puntos de retroalimentación se puede citar:

Realizar auditorias internas por parte del área correspondiente en que se cumplan las normas y políticas de la compañía para evitar así multas considerables por parte de las organizaciones que las realizan por área.

Por medio de la toma de una muestra de movimientos y verificando se haya aplicado el proceso indicado en los manuales de la compañía , puede observarse como se ha comportado , de tal manera que se pueden indicar algunas otras mejoras e ir actualizando los procedimientos de cada área una vez medidos los objetivos y metas señaladas en un inicio al que cada área están enfocadas.

Revisiones periódicas a los ejecutivos por metas establecidas, ya que por ir aumentando su población puede llegar a salirse de control.

Atención personalizada internamente.

Se verifique el volumen de trabajo asignado a cada área y a cada integrante de equipo para evitar una saturación del flujo de trabajo evitando así cuellos de botella.

Antes de entregar algún trabajo que se verifique la calidad con la que se está entregando.

Comunicación de personal de altas jerarquías para estar todo el personal involucrado en la información estando actualizado que pasa en ámbito del negocio, el cual se ha estado perdiendo por falta de tiempo y dedicación por la plantilla de personal que ha ido creciendo considerablemente.

### **3.6**

### ***Escenarios***

El hombre siempre ha tratado de conocer el futuro a fin de tomar decisiones adelantadas y de planear sus acciones. Este anhelo lo ha llevado a crear y utilizar diferentes métodos para descubrirlo, uno de ellos viene de la evolución de la raza humana, se tiene la técnica de escenarios, la cual data en la evolución de la raza humana, y permite explorar mediante la consideración de variables, actores y opciones, diferentes futuros que el planeador o decisor haya incluido en su modelaje de la realidad, logrando así reducir la incertidumbre de lo desconocido.

Al día de hoy debe conocer diferentes técnicas y métodos que le permitan planear y tomar decisiones acertadas en esta época de cambios



donde gracias a la tecnología, se dispone de una herramienta asombrosa que facilita este trabajo: la computadora, la cual le permite analizar múltiples escenarios e inspeccionar el porvenir, por lo que se debe definir lo siguiente:

- Definir los diferentes conceptos de la técnica de escenarios.
- Definir, diferenciar y aplicar diferentes tipos de escenarios a situaciones reales.
- Especificar diferentes escenarios para una organización.
- Analizar un problema aplicando la técnica de escenarios.

Definiendo lo siguiente:

El futuro es la proyección, predicción, previsión, pronóstico y prospectiva.

Los Escenarios son las incertidumbres variables, opciones, acciones, decisiones, predeterminados, futuros, actores, técnica de escenarios, etc.

El trabajo en la prospectiva suele articularse según dos grandes grupos de temas: 1) Desarrollos futuros de las disciplinas y campos de investigación en la ciencia. y 2) Soluciones futuras con fundamento científico para los problemas de la sociedad, economía y entorno (medio ambiente); o en tecnología (innovación).

Al tratar del uso de la prospectiva es decisivo no limitarse a considerar los campos observados, sino observar al observador, o a las observaciones de éste cuando "mira al futuro".

Al realizar la operación de "observar el futuro" hay que elegir un punto de vista o enfoque de entre distintas alternativas –lo mismo que sucede al observar el pasado-, pues no hay observación sin un "filtro de información", "marco" u óptica a través de la cual que mire el campo de objetos. Estos "filtros de información", en la observación del futuro pueden incluir, como más relevantes de entre otros muchos, los siguientes aspectos:

- En el enfoque normativo: se construye una descripción de un futuro deseable y que, además, quizá, podría ser realizado en un tiempo posterior. Básicamente, esto supone la misma acción que cuando se planifica o desarrolla una actividad o se diseña un objeto

o proceso según métodos bien documentados y que no es necesario discutir aquí. Este enfoque es "normativo" por partir de la aceptación de ciertos valores o preferencias (los que enmarcan el objeto o estado de un sistema) por lo que se considera "deseable" (valorado positivamente).

- El enfoque descriptivo: construye imágenes del futuro, sobre todo, en dos tipos básicos:
  1. Futuros posibles (como "mundos posibles"). Estas imágenes pueden luego ser utilizadas como descripción de alternativas realizables, como ayudas a la selección de una mejor, y como directrices en su realización. Un subtipo especial de tales mundos posibles son las llamadas "Utopías" (sin-topos, es decir, lo que sucede en un lugar imposible) que describen estados de cosas considerados como la mejor de todas las posibles alternativas, pero a los que se considera como irrealizables.
  2. Futuros probables. La anticipación del futuro puede emplearse también para ayudar a preparar a la gente a afrontar lo que se considera inevitable. Un buen ejemplo es la predicción del tiempo (como cuando se predicen huracanes).

En todos los términos usuales en la prospectiva hay un elemento o significado común, todos esos significados se construyen en un horizonte o marco de observación en que la dimensión temporal es el foco de atención y además en su flecha orientada al futuro.

En las ciencias de la empresa y organización se emplean, sobre todo los siguientes términos de éste campo:

Escenario: Se describe una situación que puede presentarse, con una cierta probabilidad estimada, y que en vista además como, al menos parcialmente, influida por acciones o dinamismos ocasionados por decisiones tomadas en el sistema social o en sus subsistemas, pero que también resulta simplemente de la dinámica evolutiva social (donde ciertamente esa "evolución" puede ser comprendida de distintas formas).

En este sentido, el vocablo escenario siempre se refiere a algo que es "probable" que suceda; bien sea como consecuencia de una decisión o acción tomada por el sistema que planea o toma en sus entornos, o como consecuencia de una tendencia evolutiva temporal. Se vive en un mundo asignado por las condiciones de incertidumbre. La concepción determinística de los procesos económicos, políticos ó sociales es la negociación de lo que ya se ha vivido. Dentro de éste contexto, el hablar de escenarios, es indispensable para poder direccionar los esfuerzos en la búsqueda de las soluciones de esos complejos problemas que afectan el desarrollo integral de cualquier país.

Cuando se planea con base a un enfoque descriptivo, se trata de un proceso donde el fundamento del mismo consiste en explorar hacia el futuro, para tratar de "visualizar" cuales son las posibles situaciones que pudieran presentarse; todo ello, bajo la premisa de un futuro incierto, donde a lo sumo se pueden hacer valoraciones subjetivas de las probabilidades de ocurrencia de tales situaciones factibles de presentarse. Dentro de éste contexto, el proceso de planeación utiliza los llamados escenarios exploratorios ó descriptivos, para diseñar un plan de acción o estrategia que sea aplicada a los posibles escenarios que son factibles de presentarse.

Este enfoque de planeación, es muy utilizado en corporaciones ya con experiencia y bien posicionadas; así como también en organizaciones de gobierno. Cuando se planea sobre la base de un enfoque normativo, se trata de un proceso donde el fundamento del mismo, consiste en visualizar el futuro deseado, para con ello alinear y concentrar todos los esfuerzos y recursos disponibles en la consecución de tal escenario deseado. Dentro de éste otro contexto, el proceso planificador hace uso de los llamados escenarios normativos o prescriptivos, para describir el futuro deseado.

En el capítulo uno se ha mencionado la problemática de poder realizar los procesos operativos en su dirección y control.

Se han encontrado datos históricos que van a ser utilizados para poder tener un panorama de observación: en la visión prospectiva de los escenarios, presentados en forma gráfica, por lo que se identifican las variables principales y secundarias como a continuación se citan.

Las variables principales son:

- 1) Los indicadores en el Producto Interno Bruto que es el valor de los bienes y servicios finales producidos por la economía en un periodo determinado; éste producto se refiere al valor agregado; interno se refiere a que es la producción dentro de las fronteras de una economía y

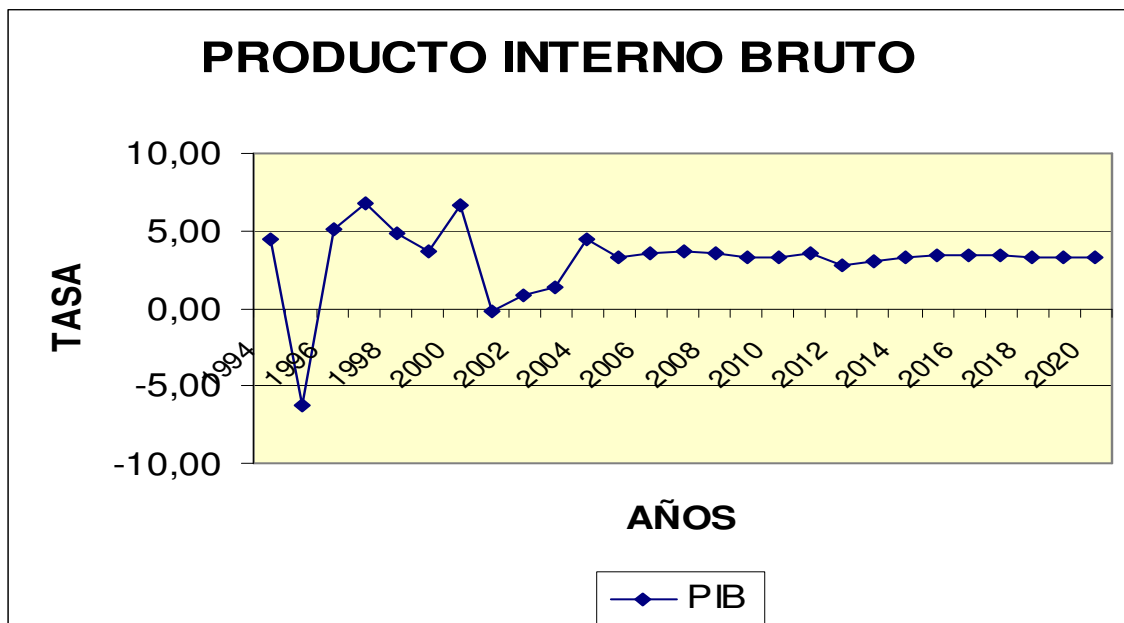
por la parte de bruto: se refiere a que no se contabiliza la variación de inventarios ni las depreciaciones o apreciaciones de capital.

2) La Competencia dentro del mercado asegurador, que porcentaje tiene esta compañía japonesa ocupando en el mercado asegurador.

Las variables secundarias a considerar son :

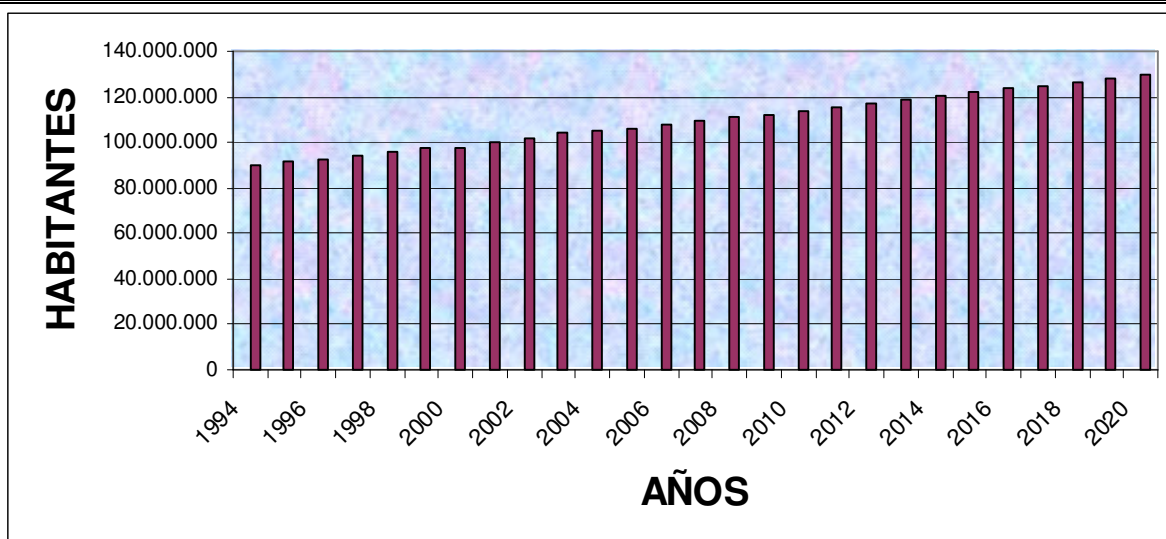
1. En lo social, la población.
2. En lo económico, la inflación. Los estados contables que son presentados los cuales describe la solvencia de cada una de ellas, su situación de liquidez, el estado de resultados, etc., aspectos que permiten analizar detalladamente la situación y evolución dentro del mercado, la producción: Se entiende por tal al monto de las Primas Emitidas más Recargos Emitidos Netos de Anulaciones, correspondientes a todos los Ramos del Seguro.
3. En lo tecnológico los avances como sistemas.

Por lo que a continuación se muestra la información recopilada y que sirve como base para realizar algunas proyecciones a los años 2005, 2010, 2015, 2020 que conforman se podrá ver en los escenarios que a continuación se presentan.

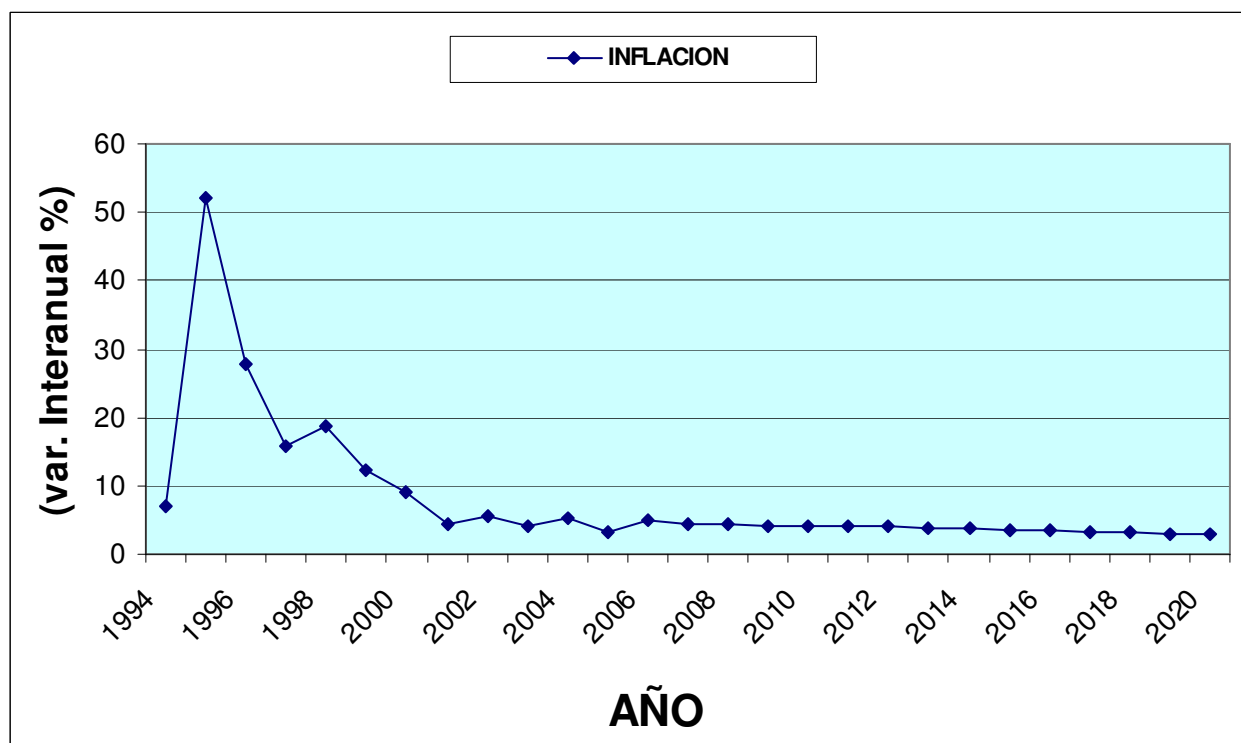


**Fig 3.11** Fuente: Elaborado por el Centro de estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados sobre la Base de datos del INEGI, SHCP, Banco de México.

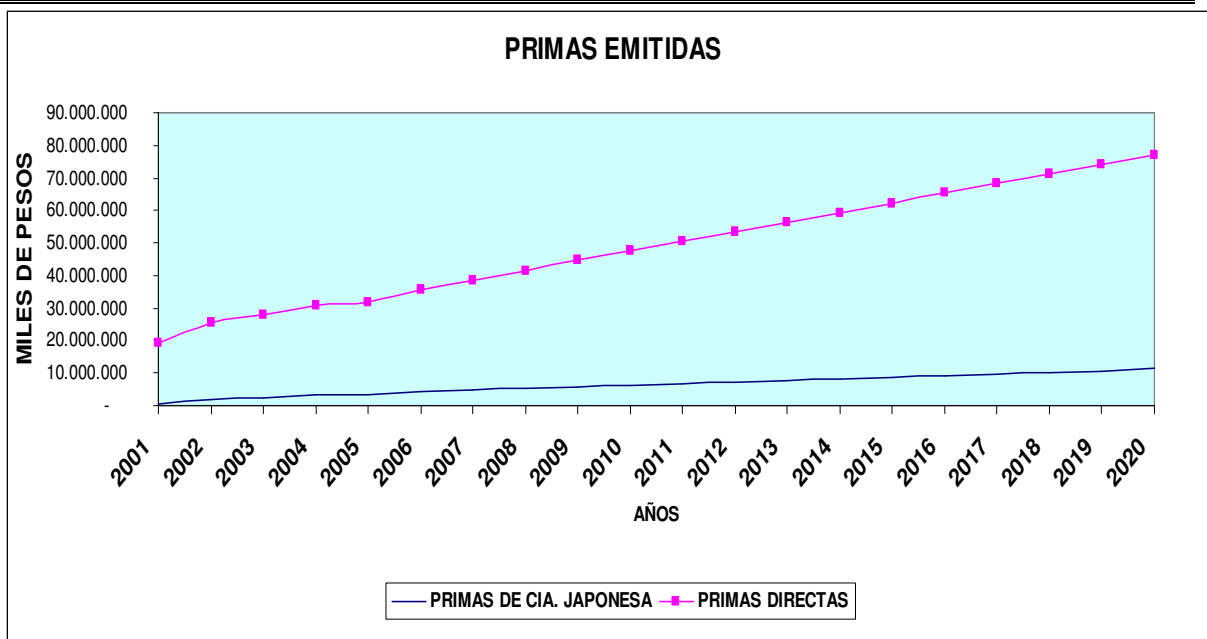
## Población



**Fig 3.12** Fuente: Elaborado por el centro de Estudios de las Finanzas Publicas de la H. Cámara de Diputados con Datos del CONAPO, Proyecciones de Población y Poder Ejecutivo,



**Fig 3.13** Fuente: Elaborado por el centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados con Datos del Banco de México



**Fig 3.14** Fuente: Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros , A.C. (Primas Directas)

Con esta información, se logran crear los siguientes escenarios:

AÑO	Escenario <b>REALISTA</b> (+/-)
2005	<p>En la economía de México se tiene una tasa en el Producto interno bruto del 3,35 %. Con una división de 9 sectores (Anexo (No.66)) en el cual el sector :</p> <p>8) Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler representa el 9.1% (138,676,293.91 de prima directa ) del producto interno bruto del cual existe un decremento del año pasado del 2.1% en la operación de Daños (25,994,667 m.n.) existió un gran dinamismo positivo de los ramos: Marítimo y Transportes, Terremoto, Responsabilidad Civil y por otro lado si existió decrementos en Incendio, Diversos, 7.4% y 22.50% respectivamente, al cierre del 2005 dicha compañía japonesa esta en el lugar 18 dentro de las aseguradoras medianas que representan el 25% del PIB. El índice combinado, medido como la suma de los costos medios de adquisición, operación y siniestralidad aumentó 4.4 puntos porcentuales y en su conjunto registro una suficiencia del 2.3% lo que indica que la emisión de las primas del sector fue suficiente para cubrir sus costos.</p> <p>Exportación de petroleo (venta, principal comprador EUA.) lo que representa el 30%. Se tiene alta inversión extranjera.</p> <p>México tiene un 70% de tierra cultivable el cual no ha sido aprovechado por los habitantes, las potencias primero son potencias agrícolas la cual proporciona autosuficiencia y al tener autosuficiencia son países económicamente estables y por tal motivo tienen un gran crecimiento.</p> <p>Empresarios japoneses del ramo agroalimentario compran productos mexicanos por un valor de más de 500 millones de dólares.</p> <p>Empresarios asiáticos están interesados en comprar productos de la división 1 por presentar altos estándares de inocuidad, calidad y mayor vida de anaquel.</p> <p>Existe gran participación de Aseguradoras con accionistas extranjeros.</p> <p>Las condiciones actuales han dado pie a que exista un precio competitivo el cual perjudica a las pequeñas aseguradoras.</p> <p>Existen fenómenos naturales que afectan la estabilidad económica de las compañías, sin embargo ésta compañía aseguradora japonesa tiene quien la respalde, su casa matriz, ya que es también una reaseguradora en Japón.</p> <p>La calidad y el tiempo en el servicio son elementos básicos en el éxito de toda compañía.</p> <p>En lo que se considera la tecnología se tiene una dependencia tecnológica del exterior, la tecnología en sistemas de software y comunicación es muy variable.</p> <p>La investigación e inversión tecnológica es limitada.</p> <p>Las compañías no tienen la cultura para planear procesos de trabajo y trabajar con sistemas integrales.</p> <p>Se tiene un índice educacional del 10%, el porcentaje de población que no cuenta con educación escolar determina el nivel de cultura del país.</p> <p>No se tiene difusión suficiente para tener una mejor educación.</p> <p>Se cuenta con una población de 106,451,700 habitantes.</p> <p>En lo social se vive con inseguridad, el gobierno no aplica leyes severas, hay corrupción, el ciudadano se queja del gobierno.</p>

2010	<p>Considerando en este año que se mantiene la misma tasa en el Producto Interno Bruto del 3,35%, aumenta la inflación a un 4,18% considerando que las remesas de los migrantes aumenta en un 15%, pero debido a que se imponen las leyes de migración, puede cambiar la dinámica.</p> <p>Existen actualmente tratados de libre comercio que han apoyado a la población mexicana.</p> <p>Se considera un aumento de participación de empresarios extranjeros en la parte de la industria y agricultura así como también el aumento repartición en el seguro de Daños de compañías nacionales.</p> <p>Se considera que los precios del barril de petróleo alcanzan un record en este año de 80% a un 85% que después de ciertos fenómenos catastróficos ha sabido atender cada caso de siniestro.</p> <p>Se empieza a invertir en la investigación tecnológica, automatizando los procesos según el avance así como también el sector de la comunicación así las compañías ven la importancia de trabajar bajo los estándares de procesos ya establecidos.</p> <p>Al incrementar en un 6% el índice de educación (10,6%) se desarrollan programas de capacitación, ampliando matriculas en escuelas públicas incluso estableciendo a nivel básico la multimedia. Aunque ha incrementado la población a 113,983,323 para estas fechas. Se empiezan a aplicar las leyes a los responsables</p>
2015	<p>Se considera que en este año se mantenga la misma tasa en el Producto Interno Bruto del 3,45 %, reduciéndose la inflación a un 3,58% considerando que las remesas de los migrantes aumenta en un 15% del PIB .</p> <p>Se tienen reservas de petróleo probadas y probables yacimientos.</p> <p>Empieza al auge de la Industria agrícola.</p> <p>La inversión extranjera se mantiene, en el sector agrícola en un 100% de la tierra cultivable esta desocupado, debido a que los agricultores están en el extranjero, consiguiendo así que la industria tenga mayor auge.</p> <p>Existe un incremento dentro del sector del .16% en el mercado aun con la competencia con la que se tiene de otras compañías aseguradoras.</p> <p>Con la tecnología que se tiene se ha podido prevenir la compañía de contingencias de tales fenómenos.</p> <p>La calidad en el servicio le ha dado prestigio a dicha compañía Aseguradora Japonesa. Por ser compañía extranjera y tener alta tecnología.</p> <p>La tecnología avanza aun siendo de procedencia extranjera.</p> <p>Dicha compañía aseguradora japonesa no se preocupa por la competencia del avance tecnológico ya que ésta es una de las que participa para retroalimentar de su conocimiento considerándose que se tiene gran competencia con países asiáticos tales como China y Corea.</p> <p>Se invierte en la educación para que la población que está no solo sea manufacturero, si no también haya población que se dedique a que la tecnología avance.</p> <p>La educación solo llega a los que tienen presupuesto, se considera que la población ha ido aumentando a 122,159,095 habitantes.</p> <p>Las promesas de gobierno empiezan a cumplirse.</p>
2020	<p>Se dice que para este año la tasa del Producto Interno Bruto se mantiene en un 3,35% y se empiezan a disminuir las remesas de los migrantes en un 5% del PIB (usd) debido a que no se autoriza la ley migratoria y por lo tanto Estados Unidos de América cierra puertas a los migrantes, la inflación baja a un 2,91%.</p>



---

---

<p>Se dice que en este año existen tres economías mas productivas del mundo China, Japón y Estados unidos los cuales al ver como están las condiciones en México deciden invertir en nuestro país, ayuda a crear más fuentes de trabajo para la población que ya está de 129,627,053 habitantes para abastecerlos y llegan como maquila, ensambladoras por lo que la tecnología extranjera ( EUA) absorbe el 90 % de las ciencias de la comunicación, tanto en señales de comunicación como de satélites. Con la llegada de estos países que ya tienen experiencia propia de saber salir adelante, mejorando la calidad y condición de vida se tiene un gran avance.</p> <p>Para este año ya se tienen las medidas suficientes para cualquier cosa de alguna contingencia en caso de que hubiera con respecto a los fenómenos de la naturaleza.</p> <p>Se actualizan los procesos según el avance de la tecnología, por lo que se vuelve dinámica.</p> <p>La educación se mantiene constante mientras ya no haya inversión solo quines puedan estudiar económicamente lo harán.</p> <p>Se aplican las leyes como deben de ser.</p>
--

AÑO	Escenario <b>OPTIMISTA</b> (+/+),
2005	<p>En la economía de México se tiene una tasa en el Producto interno bruto del 3,35 %. Con una división de 9 sectores (Anexo (No.66)) en el cual el sector :</p> <p>8) Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler representa el 9.1% (138,676,293.91 de prima directa ) del producto interno bruto del cual existe un decremento del año pasado del 2.1% del cual en la operación de Daños (25,994,667 m.n.) existió dicho comportamiento por el dinamismo positivo de los ramos : Marítimo y Transportes, Terremoto, Responsabilidad Civil y por otro lado si existió decrementos en Incendio , Diversos, 7.4 % y 22.50% respectivamente, al cierre del 2005 dicha compañía japonesa esta en el lugar 18 dentro de las aseguradoras medianas que representan el 25% del PIB.</p> <p>El índice combinado, medido como la suma de los costos medios de adquisición, operación y siniestralidad aumentó 4.4 puntos porcentuales y en su conjunto registro una suficiencia del 2.3% lo que indica que la emisión de las primas del sector fue suficiente para cubrir sus costos.</p> <p>Exportación de petroleo (venta, principal comprador EUA.) lo que representa el 30%. Se tiene alta inversión extranjera.</p> <p>México tiene un 70% de tierra cultivable el cual no ha sido aprovechado por los habitantes, las potencias primero son potencias agrícolas la cual proporciona autosuficiencia y al tener autosuficiencia son países económicamente estables y por tal motivo tienen un gran crecimiento.</p> <p>Empresarios japoneses del ramo agroalimentario compran productos mexicanos por un valor de más de 500 millones de dólares.</p> <p>Empresarios asiáticos están interesados en comprar productos de la división 1 por presentar altos estándares de inocuidad, calidad y mayor vida de anaquel.</p> <p>Existe gran participación de Aseguradoras con accionistas extranjeros.</p> <p>Las condiciones actuales han dado pie a que exista un precio competitivo el cual perjudica a las pequeñas aseguradoras.</p> <p>Existen fenómenos naturales que afectan la estabilidad económica de las compañías , sin embargo ésta compañía aseguradora japonesa tiene quien la respalde , su casa matriz, ya que es también una reaseguradora en Japón.</p> <p>La calidad y el tiempo en el servicio son elementos básicos en el éxito de toda compañía En lo que se considera la tecnología se tiene una dependencia tecnológica del exterior, la tecnología en sistemas de software y comunicación es muy variable.</p> <p>La investigación e inversión tecnológica es limitada.</p> <p>Las compañías no tienen la cultura para planear procesos de trabajo y trabajar con sistemas integrales.</p> <p>Se tiene un índice educacional del 10%, el porcentaje de población que no cuenta con educación escolar determina el nivel de cultura del país.</p> <p>No se tiene difusión suficiente para tener una mejor educación.</p> <p>Se cuenta con una población de 95,806,530 habitantes.</p> <p>En lo social se vive con inseguridad, el gobierno no aplica leyes severas, hay corrupción, el ciudadano se queja del gobierno.</p>
2010	Se considera que la tasa en el Producto interno bruto aumenta al 4,65 %, con la

entrada de remesas de los migrantes en un 30% del PIB como un 2o. Ingreso (20,105,800 usd ) un 22,44 % mas que el 2004, las remesas provenientes en casi su totalidad de los aproximadamente 11,000,000 de migrantes en EUA se convirtieron en una de las primeras fuentes de ingreso, disminuyendo la inflación a un 3,30 %.

Se tiene alta inversión extranjera (Compañías invierten en capacitar a su personal). Existe un apoyo a las micro-empresas, México reúne condiciones propicias de clima y suelo, de sanidad y de inocuidad, el cual lo hacen atractivo para inversionistas y en el desarrollo del campo mexicano. La industria manufacturera tiene un auge en la entrada de maquiladoras, armadoras de automóviles.

En el sector agrícola el 40% de la tierra cultivable en México está desocupada, a diferencia de Rusia que produce trigo, China- arroz, EUA- maíz, Israel-Australia -Frutas - legumbres- Alemania-Inglaterra Canada- Carne (Las potencias económicas, primero son potencias agrícolas).

La agricultura proporciona autosuficiencia y al tener autosuficiencia éstos países tienen estabilidad económica y al tener estabilidad económica tienen crecimiento por lo que se ha empezado a cultivar el 20% más.

Existe un apoyo a las micro-empresas y si tienen grandes resultados les dan oportunidad de dar más crédito debido a que México reúne condiciones propicias de clima y suelo, de sanidad y de inocuidad, el cual lo hacen atractivo para inversionistas y en el desarrollo del campo mexicano.

En la macroeconomía existe un régimen más estricto de control.

La compañía aseguradora Japonesa tiene una participación en el mercado del .20% en primas de seguro de daños.

Existe oportunidad para que accionistas extranjeros inviertan en otras compañías permitiendo fuentes de trabajo y que la inversión y ganancias se queden en México.

Se expanden los tratados de libre comercio con otros países desarrollados.

Las condiciones actuales han dado pie a que exista un precio competitivo el cual perjudica a las pequeñas aseguradoras.

Existen fenómenos naturales que afectan la estabilidad económica de las compañías, sin embargo y de acuerdo a las capacitaciones que se han dado por parte de extranjeros ha permitido inculcar la cultura de contingencias para poder disminuir el daño.

La calidad y el tiempo en el servicio son elementos básicos en el éxito de toda compañía las cuales siguen teniendo actualizaciones y diversas formas de adoptar esta cultura.

Se elaboran estudios de mercado para desarrollar nuevos productos y poder estar en competencia, pero siempre estando dentro de la innovación.

Entrada de Aseguradoras con participación de acciones extranjeras aumenta en un 10%.

La dependencia tecnológica del exterior empieza a ser menos, ya que con las capacitaciones está siendo de gran interés a los ciudadanos.

La tecnología en sistemas de software y comunicación es muy variable y ha llegado a superar las expectativas, las compañías utilizan correo electrónico para autorización de notas técnicas con paquetería mas sofisticada y menos compleja de manejar. A la investigación tecnológica ya no está siendo limitada.

Se tiene un índice educacional del .20%. Todas las clases sociales tienen acceso a la educación, se invierte en esto para que puedan dedicarse una parte de la población a la investigación; para que sea suficiente a la población que se tiene en este año de 102,584,990 habitantes.

	<p>Se empieza a aplicar leyes a los responsables, la corrupción tiene castigo, la población ve los diferentes cambios y trata de inducir a los pequeños en forma pasiva y cultural.</p>
2015	<p>Se alcanza una tasa del 5,90% en el Producto Interno Bruto, en vista de que China como país esta creciendo muy rápido a diferencia de Estados Unidos y Japón, llega un momento en el que llega la mano de obra a México, con nuevas compañías no solo de nivel de Japón sino maquila, por parte de Japón.</p> <p>La inversión extranjera existe en varios sectores desde lo que es la parte de la agricultura y hasta la parte industrial, automotriz, en cuanto a ensambladoras.</p> <p>Las microempresas que se mantienen son las que han sabido como manejar su capital e inversión.</p> <p>Existe un incremento dentro del sector del .16% en el mercado aun con la competencia con la que se tiene de otras compañías aseguradoras.</p> <p>Existe un incremento dentro del sector del .32% en el mercado aun con la competencia con la que se tiene de otras compañías aseguradoras.</p> <p>Para las personas de bajos recursos se tienen mejores proyecciones para su futuro. Se tiene la inversión extranjera.</p> <p>La calidad, el servicio le ha dado prestigio a dicha compañía Aseguradora Japonesa. Por ser compañía extranjera y tener alta tecnología aun siendo extranjera.</p> <p>Con la tecnología que se tiene se ha podido prevenir a la compañía de contingencias de siniestros originados por fenómenos naturales debido a que no pueden ser sorprendidos por ningún evento fortuito.</p> <p>Con la población que se tiene en este año de 109,943,185 habitantes se ha incrementado el índice del (20,66 %) de los habitantes que llegan a la escolaridad de licenciatura, invirtiendo así en la educación para la población para que realice algo productivo, invirtiendo en la educación para que ésta población no solo sea manufacturera, sino también esté integrada en el avance de la investigación tecnológica, teniendo como objetivo el avance tecnológico y científico.</p> <p>La delincuencia empieza a desaparecer y no hay corrupción.</p>
2020	<p>La tasa del Producto Interno Bruto llega a un 4,99 %, y una inflación baja de 2,50% y debido a la alta inversión extranjera que se ha realizado en el país en lo que corresponde el sector agrícola el 95% de tierra desocupada empieza ya ha ser cultivable, resaltando como un país de pequeña potencia agrícola para poder ser autosuficiente en granos como maíz, arroz, cebada, etc.</p> <p>Debido a éste cambio los demás países ponen los ojos en México y empiezan a invertir en los otros sectores como la industria, la tecnología, dado que la población de los países de alta potencia empieza a disminuir y a ser de personas de tercera edad, mientras en el nuestro con su población del 116,664,347 la cual tiene población económicamente activa, y esto permite que México tenga la herencia de países desarrollados y que pueda a su descendencia dejar lo que ha aprendido, claro sabiéndolo manejar.</p> <p>Se aumenta a un .40 % de primas en el seguro de daños. Debida a la inversión en la Industria maquiladora se tiene gran nicho de mercado y en caso de una catástrofe natural, se esta bien preparado para cualquier contingencia, evitando así que sea una perdida total en caso de existir.</p> <p>La educación llega a cada municipio por mas retirado que este del país debido a la alta inversión que se ha realizado de países extranjeros.</p> <p>Cada persona puede andar en la calle a la hora que quiera y no tiene mayor riesgo</p>

---

---

<p>debido a que se han regulado las normas y leyes del país.</p> <p>La tecnología en nuestro país aumenta y se crean patentes nacionales, que sirven para el buen funcionamiento de las actividades varias del país.</p> <p>Los procesos aplicados tienen cambios, debido a que la tecnología avanzó y tiene mayor facilidad para entrar a cada una de las casas sea de la posición cual sea y tengan la disponibilidad de adquirir un seguro de todos sus ramos.</p> <p>Japón trae inversión con maquinaria, la cual aumenta el seguro, venta de técnicas de agricultura, compra verduras, hortalizas, etc.</p>
--

AÑO	Escenario <b>PESIMISTA</b> (-/-),
2005	<p>En la economía de México se tiene una tasa en el Producto interno bruto del 3,35 %. Con una división de 9 sectores (Anexo (No.66)) en el cual el sector :</p> <p>8) Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler representa el 9.1% (138,676,293.91 de prima directa ) del producto interno bruto del cual existe un decremento del año pasado del 2.1% del cual en la operación de Daños (25,994,667 m.n.) existió dicho comportamiento por el dinamismo positivo de los ramos : Marítimo y Transportes, Terremoto, Responsabilidad Civil y por otro lado si existió decrementos en Incendio , Diversos, 7.4 % y 22.50% respectivamente, al cierre del 2005 dicha compañía japonesa esta en el lugar 18 dentro de las aseguradoras medianas que representan el 25% del PIB. El índice combinado, medido como la suma de los costos medios de adquisición, operación y siniestralidad aumentó 4.4 puntos porcentuales y en su conjunto registro una suficiencia del 2.3% lo que indica que la emisión de las primas del sector fue suficiente para cubrir sus costos.</p> <p>Exportación de petroleo (venta, principal comprador EUA.) lo que representa el 30%. Se tiene alta inversión extranjera</p> <p>México tiene un 70% de tierra cultivable el cual no ha sido aprovechado por los habitantes, las potencias primero son potencias agrícolas la cual proporciona autosuficiencia y al tener autosuficiencia son países económicamente estables y por tal motivo tienen un gran crecimiento.</p> <p>Empresarios japoneses del ramo agroalimentario compran productos mexicanos por un valor de más de 500 millones de dólares.</p> <p>Empresarios asiáticos están interesados en comprar productos de la división 1 por presentar altos estándares de inocuidad, calidad y mayor vida de anaquel.</p> <p>Existe gran participación de Aseguradoras con accionistas extranjeros.</p> <p>Las condiciones actuales ha dado pie a que exista un precio competitivo el cual perjudica a las pequeñas aseguradoras.</p> <p>Existen fenómenos naturales que afectan la estabilidad económica de las compañías , sin embargo ésta compañía aseguradora japonesa tiene quien la respalde , su casa matriz, ya que es también una reaseguradora en Japón.</p> <p>La calidad y el tiempo en el servicio son elementos básicos en el éxito de toda compañía En lo que se considera la tecnología se tiene una dependencia tecnológica del exterior, la tecnología en sistemas de software y comunicación es muy variable.</p> <p>La investigación e inversión tecnológica es limitada.</p> <p>Las compañías no tienen la cultura para planear procesos de trabajo y trabajar con sistemas integrales</p> <p>Se tiene un índice educacional del 10%, el porcentaje de población que no cuenta con educación escolar determina el nivel de cultura del país.</p> <p>No se tiene difusión suficiente para tener una mejor educación.</p> <p>Se cuenta con una población de 127,742,040 habitantes.</p> <p>En lo social se vive con inseguridad, el gobierno no aplica leyes severas, hay corrupción, el ciudadano se queja del gobierno.</p>
2010	<p>Para este año la tasa del Producto Interno Bruto disminuye a 2,35 %, la inflación aumenta a un 5,18 %, los inversionistas se empiezan a retirar debido a que ven que su inversión no dará utilidades benéficas para ellos, por lo que existe la fuga de capital y generándose un descontrol en el régimen macroeconómico.</p> <p>Por lo que da como resultado que la participación de la compañía aseguradora japonesa retire su inversión y solo se dedique a un pequeño nicho de mercado de las pocas compañías extranjeras japonesas que quedan y al retirarse las compañías se incrementan los costos.</p> <p>La inversión tecnológica es cara lo que impide que la población de 136,779,987 habitantes.</p> <p>Tenga la disponibilidad de tenerla a la mano estando de cerca, los sectores de la comunicación de la tecnología crean desajustes que no pueden ser remediados y por lo tanto a la educación no se le da el enfoque o la atención para que tenga avance.</p>

	Debido al no abastecimiento de las cosas empieza a haber corrupción, robos, secuestros, las personas pierden el respeto a los demás y por no haber un buen control en las leyes el gobierno se muestra mal ante la sociedad
2015	<p>Se disminuye la tasa en el Producto Interno Bruto del a 1,35 %, Sigue aumentando la inflación a un 3,70% la inflación, La inversión extranjera se retira, debido a que ya no es negocio invertir en un país que no le da utilidad, La macroeconomía da a conocer otros controles, sin embargo no funcionaba.</p> <p>Existe una gran disminución dentro del sector del .08% en el mercado ya que no existe competencia por la retirada de industrias extranjeras.</p> <p>Existen fenómenos naturales en todos los continentes que la compañía no tiene solvencia ni por parte de casa matriz, aún por la calidad y el servicio que otorga dicha compañía se ve fuera de mercado por el alza del costo del seguro.</p> <p>Dicha compañía aseguradora japonesa no se preocupa por la competencia del avance tecnológico ya que ésta es una de las que participa para retroalimentarse de su conocimiento y por lo tanto se estanca en querer seguir descubriendo, ya que no hay ingreso con que inyectar a las investigaciones de ese tipo, por lo que si se debe preocupar es por que tiene a nivel mundial otros competidores los cuales como China, esta creciendo muy rápido, por ser un país maquilador de mano de obra ha podido llegar a muchos países con sus productos, pero a diferencia de Japón que éstos si tienen calidad y los otros no es a veces contradictorio que la población quiera adquirir algo barato aun no siendo de buena calidad.</p> <p>Existen otras prioridades que la educación según nuestra población, para éste año llegará a 146,590,914 seguirá siendo México un país joven, sin embargo en Japón nó ya que se disminuirá una tercera parte de lo que existe en la actualidad del 2005, por lo que tendrán en el oriente la necesidad de heredar sus conocimientos antes de que sea muy tarde y para eso ellos buscan en una cultura como la nuestra ver como pueden dejar su conocimiento, es por eso que también se están haciendo difusión en universidades de su capacidad, para que en un momento dado puedan los estudiantes conocer su cultura y forma de trabaja.</p> <p>La tecnología pasa a ultimo termino, ya que causa algunos desajustes quienes trabajan con dicha herramienta.</p> <p>También están en este momento preocupados por la delincuencia que se presenta en el mundo y más aun en los países en los cuales se están extendiendo.</p>
2020	<p>La tasa del Producto Interno Bruto llega a .50%, con una inflación de un 3.91 %, por lo que las industrias manufactureras se retiran y existe el desempleo, surgiendo así el descontrol del manejo de las leyes macroeconómicas y por tal motivo tienen que disminuir su inversión en cuanto a su compañía aseguradora, no existiendo competencia.</p> <p>En cuanto a la tecnología extranjera es cuando entra y en el caso de Estados Unidos y aprovecha para entrar al 90% de las ciencias de la comunicación así como en la de los satélites, y así se llega a una población de 155,552,463 habitantes, con desempleo, y por lo mismo esto lleva a la delincuencia, enfermedades, pleitos y en su entorno a una inestabilidad económica- social.</p>

Después de haber visto los diferentes escenarios puede decirse que el entorno que se vive en el mundo puede cambiar los procesos a seguir para poder llegar a los objetivos propuestos, esto es que si se deciden llevar a cabo los cambios propuestos en los diagramas de flujo ya adaptados a las necesidades de operación de cada área dentro de ésta compañía se puede llegar a lograr sus ideales los cuales los llevarán a ser una de las mejores compañías con un servicio excelente y una buena coordinación bajo el control que se tenga en los puntos expuestos, para que no se desvíen en algo que no este dentro de las posibilidades de llevar a cabo un cambio.

---

Dentro de la propuesta de ir adaptando los procesos de cada actividad dentro de las áreas correspondientes a ésta compañía se establece ir modificando y actualizando los procesos según los cambios que se estén dando dentro del entorno en el que se encuentren tales como en lo social, en lo económico, en lo tecnológico, ya que de eso depende el éxito que pudiera tener ésta compañía, y dependiendo de esas variaciones la compañía esté preparada a éstos cambios los cuales pueden ir mejorando o no a la compañía, claro está lo que se quiere es tener una mejor posición en el mercado asegurador.



## Conclusiones

Una vez desarrollados los diagramas de flujo los cuales indican las actividades a realizar por parte de cada área correspondiente, se ponen en practica así como las políticas internas del Seguro de Daños, de acuerdo a su tarifa (área técnica de suscripción), posterior a esto se toma un periodo de tiempo 5 meses para poner en práctica dichos procesos y se muestran los resultados obtenidos, los cuales han sido controlados mediante herramientas en Excel, Access y de los cuales se realizan las gráficas mostrando los resultados obtenidos y de los cuales se pueden observar los diferentes tipos de movimientos relacionados a las pólizas a los cuales se les aplicaron las normas establecidas en este cambio y/o reestructuración de las nuevas políticas y procesos para la mejora en cuanto a la calidad, ya que es de gran prioridad, lo cual dará una primera imagen de la compañía aseguradora, esto es desde que se inicia el movimiento se le está dando seguimiento y así mismo la prioridad para la entrega rápida correcta del documento y éstos a su vez son evaluados en los resultados.

Como se observó mediante la aplicación de los nuevos procesos se llegó a disminuirse de un 18% de errores a quedar en un 6% lo que indica haber disminuido un 33.00 %.

Logrado así un gran esfuerzo de todo el equipo de la Compañía Aseguradora para poder llegar a sus objetivos, poniendo en practica cada uno de las fases de la planeación, ya que sin ésta no podía ser posible poner en marcha lo dispuesto por los directores de cada área y haciendo conciencia de que tan importante es la planeación desde que inicia un día laboral para cada uno de los integrantes de dicha organización y poder tener la calidad total, desde calidad humana, liderazgo, compromiso de todos los que participan, un mejoramiento continuo, el cual permita analizar el mercado dando un mejor servicio al cliente con la calidad que se merece y en cuanto a la operación y ejecución de actividades en la parte administrativa para poder tener la seguridad en relación a los clientes para tener una imagen corporativa para una organización en la calidad.

Lo cual a un periodo largo se enfocan en sus metas y objetivos llegando así sus ideales, más aun siendo una compañía aseguradora con una cultura extranjera que trae muchas ideas innovadoras para poderse implantar en el país y así poder ayudar a una porción de la población que existe en México.

## **Conclusiones Generales**

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación y de acuerdo al objetivo planteado inicialmente se lograron estandarizar los procesos con la asignación de los recursos y actividades de cada área de la Compañía Aseguradora Japonesa, de acuerdo a la normatividad en el sistema en el que se trabaja identificando desde inicio las actividades de cada área involucrada para la forma de operar actualmente en el 2005 en la compañía aseguradora.

Estableciendo los procesos operativos en forma centralizada y estandarizada de acuerdo a su forma de trabajar como compañía aseguradora japonesa por su cultura y filosofía, tiene como prioridad la misión y visión, resaltando en la forma de trabajar la calidad en cada una de las actividades establecidas promoviendo la aplicación de su filosofía en el momento de trabajo de calidad total en la compañía y con base a las prioridades, se reevalúa el plan operacional de calidad total ejecutando las actividades planeadas y programadas con resultados importantes aplicando la normalización, evaluación de calificación adicionando el costo de la calidad y control estadístico de procesos productivos, aplicando las soluciones por grupos de mejoramiento y capacitación, por lo que el proceso de la calidad es un camino libre de dificultades y por lo contrario se requiere de mucha decisión, coraje y autoridad para llevar a cabo el proceso determinado.

Sus políticas mediante diagramas de flujo a los cuales les fueron aplicados los parámetros y alternativas mediante la aplicación de la planeación en sus diferentes fases, para llegar a determinar como realizar determinado proceso aplicando cada una de los pasos y elementos de la planeación y dirección que se le aplicó al área de operaciones esto es la emisión de pólizas de seguro.

Cabe mencionar que el observar las políticas y llevarlas a cabo, mediante los procedimientos de medición y evaluación establecidos, es lo que permite producir trabajos completos y efectivos que proporcionan hallazgos y sugerencias respaldadas y defendibles; además dan orden y disciplina al trabajo, garantizando la veracidad de la información proporcionada, y como base para detectar los hallazgos se deben de comparar los indicadores y las normas establecidas.

Por lo que tener normas establecidas y compararlas con el rendimiento real determinará la efectividad de una acción o actividad.

La planeación y el diseño adecuado de los diferentes indicadores de medición pueden ser de gran importancia y utilidad para la evaluación de

una compañía. Dependiendo del giro y problemática de cada compañía se tendrán que utilizar algunos otros indicadores.

En las compañías debe hacerse la combinación de factores buscando reducir al mínimo posible los recursos utilizados, pero al mismo tiempo lograr la más alta cantidad de productos de buena calidad.

Para poder comprobar el éxito de un programa de producción es necesario evaluar la planeación y coordinación que intervienen en el proceso, la investigación de mercado que asegure el desplazamiento del producto y la intervención del área para definir el costo y el precio aun que a veces no es fácil.

La eficacia es la relación de las metas y los objetivos previstos en los programas y presupuestos, con las realizaciones alcanzadas, por lo que para que haya efectividad se requiere de la economía de las acciones.

Por lo que a nivel microeconómico los índices se utilizan en forma específica, para evaluar los costos y diseñar programas de producción en función del comportamiento de los factores. Y a nivel macroeconómico se proporcionan elementos que permiten elaborar políticas de desarrollo dentro del mismo sector.

Cabe mencionar que ésta compañía aseguradora japonesa tiende a inculcar su filosofía como se mencionó en el capítulo tres la educación ahora en día también es muy importante, ya que el sistema educativo japonés es un sistema centralizado con ramificaciones, el nivel educativo obligatorio en Japón es primaria y secundaria, el cual es dirigido por una institución como lo que aquí en México es la Secretaría de Educación Pública.

Y sus principales puntos son:

Establecer los altos estándares de calidad y procurar la innovación mediante su cultura general en cada individuo que podrá extenderse tan lejos como sea posible como es un concepto que se tiene en Japón el KAIZEN, resaltando las ventajas japonesas (por encima del pensamiento occidental) respecto del control total de Calidad las cuales sirven de referencia para incorporar los elementos sustantivos a la formación de una nueva cultura empresarial en el ámbito de México y Latinoamérica, creando así una estructura orientada a alcanzar la calidad y la competitividad, implicando dentro de la administración la planeación con una alta dirección para encontrar el mejoramiento de los procesos y controles, toma de decisiones, organización y los sistemas de información de toda la empresa.

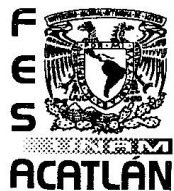
Orientado a un grupo de calidad en los cuales se utilizan herramientas estadísticas para la resolución de problemas.

Por lo que puede decirse que si se estandarizan los procesos operativos, los resultados durante el desarrollo de una póliza sí se optimizan, ya que no existe triangulación de información con las personas de una misma área y cada persona del área indicada tendrá establecidas actividades y asignadas para poder ejecutarlas sin perder el objetivo de que forman parte de todo un grupo de trabajo dentro de la compañía.

Y una vez puestos en práctica los nuevos procesos y políticas formarán parte de la normatividad interna de la compañía.

Así como ir actualizando los procesos según las necesidades que se tengan y más aún si se tienen como un objetivo de corto o mediano plazo, permitiendo así trabajar y ser auditadas internamente por el área correspondiente, para establecer mejorar continuas con forme pasa el tiempo.

Mediante una excelente dirección y un buen control dentro de las diferentes actividades en las áreas.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

# *Anexos*

## Anexos

**Fig 3.15** Tabla en la cual muestra tipo de movimientos en el mes de Mayo

Cuenta de movimientos	TIPO						Total general
Registro de:	Anulación	Cancelación	Declaración	Modificación	Nuevo		
Persona 1	4		12	3	7		26
Persona 2	11	1	6	12	23		53
Persona 3	3			3	4		10
Persona 4	2		29	3	24		58
Persona 5	12		11	2	9		34
Total general	32	1	58	23	67		181

**Fig 3.16** Tabla en la cual muestra tipo de movimientos en el mes de Junio

Cuenta de movimientos	TIPO						Total general
Registro de:	Anulación	Cancelación	Declaración	Modificación	Nuevo	Bol. Trabajo	
Persona 1	2		8		4	1	15
Persona 2	3	2	13	12	17		47
Persona 3				2	8		10
Persona 4	3	1	25	11	8		48
Persona 5	1		36	8	8		17
Persona 6	3	3	1	5	5		53
Total general	12	6	83	38	50	1	190

**Fig 3.17** Tabla en la cual muestra tipo de movimientos en el mes de Julio

TIPO								Total general
Anulación	Cancelación	Declaración	Modificación	Nuevo	Reactivación	Renovación		
6	3	3	1	23		1		37
			3	15				18
1		19	1	16				37
6	3	14	10	16		2		51
				3				3
1		64	8	21	1			95
14	6	100	23	94	1	3		241

**Fig 3.18** Tabla en la cual muestra tipo de movimientos en el mes de Agosto

Cuenta de movimientos	TIPO						Total general
Registro de:	Anulación	Cancelación	Declaración	Modificación	Nuevo	Renovación	
Persona 1						1	1
Persona 2	3		4	6	10		25
Persona 3	2			17	7		26
Persona 4	5	1	24	14	24		68
Persona 5	3	1	49	11	10		74
Persona 6	3		5	7	21		36
Total general	16	2	82	55	73	2	230

**Fig 3.19** Tabla en la cual muestra tipo de movimientos en el mes de Septiembre

TIPO								Total general
Anulación	Cancelación	Declaración	Modificación	Nuevo	Reactivación	Renovación		
2		16	2	14		1	35	
		4	3	1		1	9	
2			12	5			19	
2		22	6	19			49	
3	1	17	7	19			47	
3		34	1	9	1		48	
12	1	93	31	67	1	2	207	

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

**FUENTES DE CONSULTA**

ACKOFF, Russell I. "Planificación de la Empresa del Futuro"  
Ed. Limusa México 2003.

ACKOFF, Russell I. "Un Concepto de la Planeación de Empresas"  
Ed. Limusa México 2003.

ACKOFF, Russell I. "El Paradigma de Ackoff ,Una Administración Sistémica" Ed. Limusa Wiley México 2004

ACKOFF, Russell I. "El Arte de Resolver Problemas" Ed. Limusa México 2005

ACKOFF, Russell I. "Guía para controlar el futuro de la Empresa" Ed. Limusa México 2003

ALVAREZ, Héctor Felipe "Teoría de las Organizaciones" Ed. Eudecor SRL Primera edición México 1997

ANSOFF, H. Igor, Declerck, Roger P. HAYES, Robert I. "El planteamiento Estratégico" Ed. Trillas México 2003

BURBANO Ruiz, Jorge E. "Presupuestos, enoque moderno de planeación y control de recursos " México 1996 p.14

CASTELON, Matrán Julio, Guardiola Lozano Antonio "Diccionario Mapfre de Seguros" Ed. Mapfre, S.A. 3ª. ed. Madrid, Nov. 1992

CONTRERAS, Rafael "Conceptos Básicos de Seguros" Ed. Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C., México 2004

CONTRERAS, Rafael "Marco Legal" Ed. Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C., México 2004

DER Heijden, Kees Van " Escenarios El Arte de Prevenir el Futuro" Ed. Panorama México 2005



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
A C A T L Á N

EstadisticAMIS 4to. Trimestre 2005

Siniestros Revista trimestral publicada por la  
"Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros A.C."  
Editada por Estudios Financieros p.p. 1,2,28.

EstadisticAMIS 4to. Trimestre 2005

Primas Revista trimestral publicada por la  
"Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros A.C."  
Editada por Estudios Financieros p.p. 1,2,3,4,42.

FinanciAMIS 4to. Trimestre 2004

Daños sin autos Revista trimestral publicada por la  
"Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros A.C."  
Editada por Estudios Financieros

FinanciAMIS 4to. Trimestre 2005

Daños sin autos Revista trimestral publicada por la  
"Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros A.C."  
Editada por Estudios Financieros p.p. 1,2.

FinanciAMIS 4to. Trimestre 2005

Informe Ejecutivo Seguros Revista trimestral publicada por la  
"Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros A.C."  
Editada por Estudios Financieros p.p. 1,2,33,34.

GILLI, Juan José "Diseño y Efectividad Organizacional" Ed. Macchi  
México 1997.

GIL, José Antonio "Elementos de Matemáticas para las cuentas del  
seguro" Ed. Mapfre, S.A. Madrid 2000

HERNANDO Mariño Navarrete "Planeación Estratégica" Ed. Transversal  
Primera Edición México Junio 1993.

HODGE B.J. "Teoría de la Organización" Ed. Pearson Educación México  
1998

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
A C A T L Á N

HOSSACK I.B., Pollard J.H., Zehnwirth B. "Introducción a la Estadística con Aplicaciones a los Seguros Generales". Ed. Mapfre, S.A Madrid 2001.

KINICKI, Angelo. "Comportamiento organizacional". Ed. Mc graw hill. México ,2004. Capítulo V Administración de organización en evolución pp. 375-398

KOONTZ Harol "Elementos de la Administración" Ed. McGraw-Hill 3ra. Edición Mexico 1989.

MAYO, Andrew "Las Organizaciones que aprenden", Ed. Gestión México 2000

MATRAN, Julio Castelon "Introducción a la actividad Aseguradora" Ed. Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C., México 2004

NAKAJIMA, "Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C." Ed. Comité de Información y publicación, Impreso en Lito Offset Imagen, S.A. de C.V. Reporte anual publicado en Mayo del 2005

REYES, Ponce Agustín "Administración de Empresas". Teoría y Práctica. Primera y Segunda parte. Ed. Limusa México 2005

ROBBINS, Stephen P. "Administración" Teoría y Práctica Ed. Prentice Hall Hispanoamericana México 2005 ,Edición en español.

RODENES,Adam Manuel "Reingeniería de procesos y transformación organizativa" Ed.Alfaomega Grupo Editor

SERRA Roberto, Kastika Eduardo " Reestructurando Empresas" Ed.Norma S.A ed. Macchi Buenos Aires 1994

VELÁZQUEZ MASTRETTA, Gustavo "Administración de los sistemas de producción"Ed. Limusa Noriege Editores, México 1998.

Tratado de Auditoría de cuentas de entidades Asegurados  
Fundación Mapfre estudios Madrid 2001.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
A C A T L Á N

**FUENTES DE INFORMACIÓN**

[www.amis.com.mx](http://www.amis.com.mx)

[www.banxico.com.mx](http://www.banxico.com.mx)

[www.conapo.com.mx](http://www.conapo.com.mx)

[www.ecolink.com.ar/devaluacion.shtml](http://www.ecolink.com.ar/devaluacion.shtml)

[www.financiero.com/internacont:cdc:61958\\_id\\_cat\\_296.html](http://www.financiero.com/internacont:cdc:61958_id_cat_296.html)

[www.fondomonetariointernacional.com.mx](http://www.fondomonetariointernacional.com.mx)

[www.inegi.com.mx](http://www.inegi.com.mx)

[www.japon.org.mx](http://www.japon.org.mx)

<http://html.rincondelvago.com/la-globalización.html>

<http://www.leniotec.com/deming.htm>

[www.tpmonline.com/articles\\_on\\_total\\_productive\\_maintenance/management/Deming](http://www.tpmonline.com/articles_on_total_productive_maintenance/management/Deming)