00661
3
2ej

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

ESTUDIO DE CASO

"OPTIMIZACION DE PRODUCTIVIDAD"

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

JULIO CESAR CORZO SOSA

ASESOR: M. A. ROSA MARIA ARGÜELLO PLATA

CIUDAD UNIVERSITARIA, MAYO DE 1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

275385

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

PAGINACION

DISCONTINUA.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme dado la oportunidad de pertenecer a tan insigne institución.

A mi madre (que en paz descanse), por darme el don más preciado, la vida.

A mi padre, ese ser que día con día me enseña con el ejemplo y sabiduría.

A mi esposa y mis hijos, los cuales me alientan en todo momento a continuar esforzándome.

A mis hermanos, por el gran apoyo que siempre he recibido de ellos.

RECONOCIMIENTOS

A la M. A. Rosa María Argüello Plata, por su atinada dirección en el desarrollo del presente trabajo.

A los distinguidos miembros de mi jurado, Dr. Fernando Javier Cervantes Aldana, Dra. María Elena Acosta Velasco, Dr. Alejandro Purón Mier y Terán, M. A. Yolanda Moreno Camilli, M. C. Juan Pedro Jaimes Flores y a la M. A. Laura Flores Rivera por sus valiosas aportaciones que han enriquecido sustancialmente este documento.

INDICE

I INTRODUCCION 4

II OBJETIVO 6

III ASPECTOS CONCEPTUALES 7
- 3.1 Casos 7
  - 3.1.1 Qué es un caso? 7
  - 3.1.2 Ventajas y Desventajas del Método de Casos 9
- 3.2 Competitividad 10
  - 3.2.1 Definición de Competitividad 10
  - 3.2.2 Definición de Competencia Internacional 13
  - 3.2.3 Medición de la Productividad 14
  - 3.2.4 Eficacia y Eficiencia 14
  - 3.2.5 Cuatro Etapas de la Competitividad de las Empresas de Servicio 16
- 3.3 Organización y Empresa 17
  - 3.3.1 Definición de Organización 17
  - 3.3.2 Definición de Empresa 18

IV METODOLOGIA DE CASOS 20
- 4.1 Reporte de un Caso 20
- 4.2 Elementos que Integran un Caso 22
- 4.3 Metodología del Caso 23

V CASO PRACTICO 24
- 5.1 Resumen 24
- 5.2 Optimización de Productividad (Caso Práctico) 25
  - 5.2.1 La Empresa 25
  - 5.2.2 La Cultura de Empresa 27
  - 5.2.3 Reestructura y Reingenieria 29
  - 5.2.4 Los Sistemas de Información 30
  - 5.2.5 Preguntas 34
  - 5.2.6 Alternativas de Solución 35
  - 5.2.7 Guía del Profesor 36
  - 5.2.8 Propuesta de Solución 37
    - 5.2.8.1 El Proyecto Optimización de Productividad 38
    - 5.2.8.2 Objetivos e Incentivos del Proyecto 40

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 44

VII BIBLIOGRAFIA 46

VIII ANEXOS 50

ANEXOS

ANEXO 1	Patrimonio
ANEXO 2	Primas
ANEXO 3	Cartera de Inversión
ANEXO 4	Composición de Cartera a Retención
ANEXO 5	Estado de Pérdidas y Ganancias
ANEXO 6	Organigrama antes de Reingeniería
ANEXO 7	Organigrama después de Reingeniería
ANEXO 8	Proceso para Negocio Facultativo
ANEXO 9	Resultados de Empresa 1987 - 1996
ANEXO 10	Interpretación de Gráficos
ANEXO 11	Perfil del Act. Edgar Ornelas Díaz

I INTRODUCCION

El actual mundo económico y de negocios se caracteriza por la aguda competencia entre países y empresas para maximizar sus mercados. En este contexto, el propósito inmediato de las organizaciones es lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles, como escalón para lograr sus objetivos de supervivencia, de crecimiento real y de rentabilidad.

Para lograr ventajas competitivas, la formulación de estrategias debe centrarse prioritariamente en el cliente y no en la competencia tradicional de sólo ganar por ganar, que generalmente lleva a una guerra de desgaste entre los competidores directos.

El enfoque estratégico aquí sustentado se dirige al cliente para darle valor agregado mediante un servicio de calidad constante, así como también desarrollar ventajas esenciales (dominar una tecnología o conocimientos) en forma superior a como lo hace la competencia. En este proceso estratégico se ubica la Ingeniería de Servicios como instrumento que se dirige al mejoramiento constante del servicio y con ello, derivar en ventajas competitivas.

El nuevo orden mundial indudablemente ha tenido un profundo impacto en la mayoría de las empresas mexicanas; es posible que hayan sido tomadas fuera de balance, cuando en su propio territorio estuvieron al acecho de competidores extranjeros. Desde luego, esas empresas no estaban capacitadas para competir internacionalmente, puesto que durante décadas fueron altamente protegidas en una economía cerrada y en un mercado dominado por vendedores.

El presente trabajo nos muestra claramente una estrategia para optimizar la productividad de una empresa reaseguradora en su esfuerzo por ser competitiva con las grandes compañías que actualmente dominan el mercado de reaseguro a nivel mundial.

II OBJETIVO

Proporcionar una descripción clara de la empresa con la finalidad de tener elementos para la toma de decisiones en la optimización de productividad la cual proporcionará un mejor servicio a los clientes.

III ASPECTOS CONCEPTUALES

3.1 CASOS

3.1.1 QUE ES UN CASO

En 1968 Andrew Towl nos dice que el método de casos en el aprendizaje de la administración no es el transferir hacia el futuro prácticas pasadas. Es un método para construir poder creativo por la aceptación de responsabilidad para la resolución de situaciones definidas de cosas, gentes y actos. Es un método para llegar a los puntos estratégicos de resolución, del cual uno puede usar cualquier ciencia conocida y experiencia para desarrollar el empuje máximo con efectos mínimos secundarios hacia las metas en las que el administrador debe tomar la responsabilidad.

Este mismo autor señala que el caso es la descripción detallada y completa de las circunstancias y elementos que componen una determinada situación o hecho. El caso contiene antecedentes e información acerca de la organización, su tamaño y situación, así como de las personas involucradas.

Pigors en 1964, señala que el estudio de caso es un informe o relato cuidadosamente registrado acerca de algo que sucedió realmente. Es un "trozo de realidad" y representa un examen intensivo de las características, de los elementos y de la dinámica de una "unidad" (una persona, un grupo de trabajo, una organización, una comunidad o una cultura durante un

período determinado). Señala también que los casos se desarrollan por diversas razones, y por tanto, pueden también asumir una variedad de formas. Pueden ser breves o largos, unidades abiertas o completas, bosquejos de las conductas de los individuos o relatos extensos acerca de la interacción humana en organizaciones complejas, e incluso incidentes precipitadores o finales. Se pueden transmitir mediante medios escritos, auditivos o filmados o cualquier combinación de estos. Sea lo que fuere, el caso de instrucción es "un cierto tipo de relato escrito o registrado acerca de una situación real"(17).

3.1.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL METODO DE CASOS

VENTAJAS	DESVENTAJAS
El método del estudio de casos entrena a las personas a identificar y analizar problemas complejos y estructurar sus propias soluciones, al mismo tiempo que participa activamente en el proceso de instrucción. Se obtiene experiencia al diagnosticar problemas concretos y al aplicar principios o generalizaciones de solución.	Las personas que están siendo entrenadas deben ser hombres de éxito, con mucha experiencia y amplio juicio. De otra manera, sus análisis serían muy superficiales y sus soluciones imprácticas.
Ya que cada miembro del grupo hace su propia propuesta, no es aceptada la solución o análisis de uno solo sin crítica. Los estudiantes están expuestos a una variedad de aproximaciones interpretaciones y personalidades.	Algunos individuos se niegan a presentar sus ideas a la crítica y recienten cualquier cosa que no sea la plena aceptación. Estas personas deben ser tratadas con tanta cautela que el método puede resultar impráctico.
Principios y generalizaciones, si son sugeridas, provienen de casos prácticos y son establecidas por los estudiantes quienes desarrollan un entendimiento más completo y realista de los principios importantes.	Aquello que han sido en la tradición lecturas, conferencias o libros de texto con respuestas, pueden quedar completamente a la deriva en una disciplina que requiere juicio analítico, pero no da respuestas y no llega a una solución única.
El método de estudio de casos reduce la excesiva seguridad de los participantes dogmáticos al someter sus ideas a la prueba de la crítica concienzuda y cuidadosa de sus iguales.	El estudio de casos también puede ser criticado como una aproximación poco profunda que carece de foco y permite a varias personas presentar una variedad de ideas y conclusiones, pero evita el uso de algún mecanismo que permita llegar a conclusiones aprobadas por todos cuando el estudio llegue a su fin.

Fuente: Pigors, Paul J. W. Método para resolver conflictos humanos. 1964

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Las personas que están acostumbradas a analizar los problemas desde un punto de vista muy particular se ven forzadas a analizar situaciones con un criterio más general, tomando en cuenta los intereses generales de la empresa y no los de un departamento específico. A todos los participantes se les da la oportunidad de tomar decisiones que pueden estar más allá de los requerimientos de sus responsabilidades presentes, y así preparan mayores responsabilidades.	Este método no asegura que el éxito en la clase sea duplicado en la práctica, en la oficina, tienda o fábrica, personas que entienden el problema y estructuran una solución verbal aceptable, pueden no saber los pasos a seguir o como seguirlos. Bajo las presiones de excesivas cargas de trabajo, personalidades conflictivas y lealtad a viejos métodos, analistas brillantes pueden fallar en la aplicación práctica.

Fuente: Pigors, Paul J. W. Método para resolver conflictos humanos. 1964

3.2 COMPETITIVIDAD

3.2.1 DEFINICION DE COMPETITIVIDAD

La palabra competitividad se refiere a la posición relativa en el mercado y productividad, por lo general, alude a los productos por unidad de insumo (20).

Competitividad es un término que se utiliza con frecuencia, pero que rara vez se define. Los gerentes de las empresas hablan de descubrir y fortalecer ventajas competitivas, pero Estados Unidos lamenta su falta de competitividad en los mercados internacionales y los profesores deliberan acerca de la forma de preparar a sus estudiantes para un futuro cada vez más competitivo (20).

La competitividad tiene que ver con el triunfo; un encuentro de boxeo es un ejemplo de competitividad: gana el púgil con más puntos o el que permanezca de pie al final del encuentro. Aquí es fácil identificar a los contrincantes y definir las reglas del juego, pero, ¿qué pasa si hablamos de negocios? Es mucho más difícil definir quiénes son los contrincantes, o competidores, y cuáles son las reglas del juego cuando consideramos mercados globales que cuando hablamos de un encuentro de boxeo (20).

Las empresas con fuerte espíritu competitivo buscan oportunidades para competir frente a frente, porque ellas se dan cuenta que para llegar a ser de lo mejor en el mundo, se tiene que competir con lo mejor (25).

La ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente, creado y proporcionado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia. Debemos ir más allá del concepto tradicional de mercadotecnia. La respuesta no sólo consiste en satisfacer las necesidades del cliente, sino en proporcionar al mercado un producto de valor superior. El concepto de agregar valor es una orientación de negocios que reconoce que ahí está la clave de las utilidades. Recalca la competencia basada en la satisfacción de las necesidades del cliente con productos superiores, de alto valor (23).

Valor agregado significa ampliar el uso funcional del producto y que así lo perciba el cliente (17).

Ventaja competitiva es saber cuál es nuestra posición ante la competencia, identificar, crear, implantar y defender una ventaja competitiva. La ventaja competitiva se logra cuando ofrecemos algo único, con valor adicional y a menores precios en comparación con lo que ya existe en el mercado (22).

Aunque una empresa puede tener millones de fuerzas y debilidades en comparación con sus competidores, hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costos bajos o diferenciación. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en cualquier sector (19).

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector de bienes y servicios, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor (18).

Las necesidades de los clientes son objetivos en movimientos. Tan pronto como uno cree haberlas satisfecho, es tiempo de empezar de nuevo con observaciones frescas. La complacencia hace vulnerables a las empresas.

CLIENTES SATISFECHOS	=	PRODUCTO ESPERADO	+	VALOR AGREGADO

Agregar valor continuamente es un camino más seguro para sostener una ventaja competitiva, que hacerlo sobre la base de precios. El valor agregado es el elemento que hace volver a un cliente (20).

3.2.2 DEFINICION DE COMPETENCIA INTERNACIONAL

La competitividad de una nación es el nivel en que ésta puede, en condiciones de mercado libres y justas, producir bienes y servicios que cumplan con las exigencias del mercado internacional, y que mantengan y amplíen los ingresos reales de sus ciudadanos (17).

La habilidad de un pais para competir en un mercado internacional también se ve afectada por niveles de salarios, patentes, barreras comerciales, leyes de trabajo locales, etc.

En las compañías, la productividad forma parte del dominio del gerente de operaciones, ya que su trabajo es administrar la conversión de insumos en productos.

Cuando el valor de los productos supera al de los insumos, se puede decir que el sistema es productivo, y uno de los principales retos de los gerentes es equilibrar las presiones para lograr niveles de producción determinados cuando se enfrentan a restricciones de recursos (insumos) (4).

3.2.3 MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

En su sentido más amplio, la productividad se define de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$$

Una de las metas del gerente de productividad es lograr que esta proporción sea tan grande como práctica; esto indicaría que se obtiene el mayor volumen de productos para determinados insumos. Los productos representan los resultados esperados; los insumos, los recursos que se emplean para obtener estos resultados. En todos los casos, los productos y los insumos deben ser cuantificables para que se puedan obtener relaciones de productividad que tengan sentido. Pero se debe evitar una dirección obsesionada por los números. Muchos programas de productividad fracasaron porque los gerentes se empeñaron en aumentar las relaciones de productividad a costa de la eficacia (17).

3.2.4 EFICACIA Y EFICIENCIA

La eficacia es la obtención de los resultados deseados, y puede ser un reflejo de cantidades, calidad percibida o ambos. La eficiencia se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos.

Para asegurar que la medición de la productividad abarque lo que la compañia trata de lograr con respecto a temas tan vagos como la satisfacción de los clientes y la calidad, algunas empresas redefinen la productividad como sigue:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Eficacia}}{\text{Eficiencia}} \text{ o } \frac{\text{Valor para el cliente}}{\text{Costo para el productor}}$$

Donde la eficacia es hacer lo correcto, y la eficiencia es hacer las cosas correctamente.

La productividad se puede expresar con mediciones parciales, multifactoriales o totales. Si nos interesa la relación entre la producción y un solo insumo, tenemos una medición parcial. Si queremos ver la relación entre un producto y un grupo de insumos, pero no todos, tenemos una medición multifactorial. Si queremos expresar la relación entre todos los productos y todos los insumos, tenemos una medición total que puede usarse para describir la productividad de toda una organización o incluso la de un pais (20).

3.2.5 CUATRO ETAPAS EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO

ETAPA	CARACTERISTICAS
Disponible para servicios	La empresa sobrevive por razones ajenas al desempeño (por ejemplo, una institución de gobierno) En el mejor de los casos, las operaciones son reactivas
Rutinaria	Ni se busca ni se evade a la empresa Las operaciones son confiables, pero poco originales
Se logran diferencias competitivas	Se busca a la empresa por su reputación por cumplir con las expectativas de los clientes. Continuamente sobresalen las operaciones, fortalecidas por la gerencia y por sistemas que apoyan una fuerte orientación al cliente
Entrega de servicios de clase mundial	El nombre de la empresa es sinónimo de excelencia en el servicio; se superan las expectativas de los clientes, se logra el encanto y no sólo la satisfacción; deja atrás a los competidores. El área de operaciones aprende y presenta innovaciones rápidamente; se domina cada paso del proceso de entrega del servicio; ofrece capacidades superiores a las de los competidores.

Fuente: Price, Frank. Calidad Permanente. 1992.

La competitividad y la productividad son la esencia de la dirección de operaciones (20).

3.3 ORGANIZACIÓN Y EMPRESA

3.3.1 DEFINICION DE ORGANIZACIÓN

La organización es una estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas administrativas y las operativas (2).

Dos o más personas que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación; obtienen materiales, energía e información del ambiente; se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos; reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización. Las organizaciones constituyen fuentes de satisfacción (o frustración) de diversas necesidades económicas y sociales (6).

Las organizaciones son entidades sociales relativamente permanentes caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo (3).

Si queremos ver a la organización como sistema, podemos definir al sistema según Bertalanffy, citado por Achilles de Faria en 1994, como un conjunto de elementos en interacción.

Según French y Bell en 1973, citados por Achilles de Faria en 1994, definen a la Organización desde el punto de vista de sistema como un conjunto de objetos junto con las relaciones entre los mismos, y además las relaciones entre sus atributos.

Johnson, Kast y Rosenzweig en 1963, citados por Achilles de Faria en 1994, consideran al sistema como un todo complejo y organizado: una reunión o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario.

Lievegoed en 1973, citado por Achilles de Faria en 1994, ve en sistema el significado de coherencia entre varios elementos.

Según Achilles de Faria 1994, sistema es un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactuan. Son por tanto, inherentes al concepto de sistema: interdependencia entre las partes, interacción entre ellas y globalidad de la forma.

3.3.2 DEFINICION DE EMPRESA

La empresa es en el sistema económico, el centro principal de acción en la complicada red de la producción. Corresponde a las empresas movilizar los recursos económicos para la producción de aquellos bienes y servicios esenciales para la sociedad (10).

La empresa individual es aquella en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración de los negocios recaen sobre la persona del dueño. Es una organización unipersonal, cuyo éxito depende directamente del mayor o menor conocimiento que posea el dueño de las condiciones del mercado, o de su capacidad para anticipar los cambios económicos del futuro. Es el tipo de empresa más sencillo y el que mayor libertad de acción

ofrece. El grado de libertad de acción que ofrece, la sencillez de su estructura, los pocos requisitos legales para su establecimiento, y el relativamente pequeño capital de operaciones requerido han hecho de la empresa individual el tipo común en el medio ambiente capitalista. Por otro lado, en la empresa colectiva, las limitaciones de expansión económica por falta de capital, que confronta la empresa individual, pueden remediarse significativamente cuando dos o más personas establecen un capital común mediante aportaciones individuales. La unión de dos o más personas para el establecimiento de una empresa colectiva es lo que se conoce como una sociedad y el conjunto de las aportaciones individuales se llama capital social. Las sociedades ofrecen mayores ventajas para la expansión económica en la medida en que logran reunir los capitales de varias personas para un propósito común (10).

H. Naylor (1973), define a la empresa como una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos (consistentes en materias primas, mano de obra, capital e información sobre mercados y tecnologías) en un conjunto de productos que toman la forma de bienes o servicios destinados al consumo, ya sea de otras empresas o de individuos y grupos de individuos, dentro de la sociedad en la que aquella existe. Lo que en economía se designa con el nombre de teoría económica de las empresas, que es un grupo de teorías relativas al comportamiento de empresas que operan bajo un sistema muy especial de condiciones ambientales, conocidas en su conjunto como economía de mercado.

IV METODOLOGIA DE CASOS

4.1 REPORTE DE UN CASO

UN POCO DE HISTORIA. El reporte de un caso es más o menos hacer su historia. Escribir o leer un caso, reportarlo o escucharlo meramente como una historia es menospreciar un punto importante en su estudio. La primera regla para escribir cualquier reporte es: ser tan llano y tan exacto como sea posible.

DEBE SER UN CUADRO. Otra especificación importante, para el reporte, es que su apariencia debe decir aún más de lo que se escribe, debe ser más bien un panorama que una descripción, pero también un cuadro esteroscópico, con profundidad. Un buen caso, es una rica fuente de material de la cual los estudiantes deben derivar sus propias opiniones.

ES INDICADOR DE RELACION SOCIAL. El reporte dibuja a las personas actuando en las relaciones sociales, con inclusión de sus reacciones propias. Actuaciones que pueden ser formales e informales.

EL CASO DEBE MOSTRAR MOVIMIENTO. Al describir acontecimientos externos debe mostrarse que los "hechos" están en proceso. Algunos se están realizando, y cada acto sujeto a proceso, naturalmente al ir cambiando, está convirtiéndose en algo que ya no es exactamente lo que era. Algo del movimiento que se describe en el reporte, corresponderá al ámbito de los acontecimientos internos, en donde el acaecer exterior se transforma en experiencia y debe proveer el material del caso, transcribiendo en frases lo que la gente dijo o escribió y describiendo tonos de expresión, estipulaciones y otras indicaciones de la personalidad actuante.

DEBE CIRCUNSCRIBIRSE A LOS ACONTECIMIENTOS. Quién escribe un caso debe resistir a la tentación de decir más de lo que captó, y aún cuando fuese personaje del mismo, si procede convenientemente, no pretenderá haber entendido cabalmente a los personajes. A un novelista le está permitido expresar lo que piensan los personajes (que han callado) y lo que sienten (que tampoco han revelado), pero el código de un escritor de casos le obliga a imprimir solamente lo que ve y lo que aprecia como hechos, dejando en libertad al lector de realizar su interpretación propia e inferir lo que crea sensato (24).

4.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN UN CASO

DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION. Informa sobre la estructura, funcionamiento y condiciones dentro de las que se da el caso y que determina conductas, responsabilidades y decisiones de los personajes. Algunas veces se sugiere anexar el organigrama de la empresa o institución para ilustrar mejor la organización.

DESCRIPCION DE LOS PERSONAJES. Se presentan las características de edad, experiencia laboral, puesto de trabajo, antecedentes académicos, carácter y actitudes ante el grupo de trabajo o la organización.

DESCRIPCION DEL PROBLEMA. Se narra el suceso motivo del estudio de caso, planteando concreta y objetivamente los hechos y la participación de cada personaje asi como las consecuencias resultantes y en su caso el manejo del problema.

PREGUNTAS. Se plantean una serie de interrogantes que permitirán analizar, discutir o establecer conclusiones propias sobre el caso. Las preguntas pueden orientarse hacia los personajes, las recomendaciones o sugerencias en circunstancias semejantes, las soluciones que podrían tomar personajes y, las soluciones que se propondrían para resolver el caso (14).

4.3 METODOLOGIA DEL CASO

PLANTEAMIENTO DEL CASO. Primeramente es necesario determinar el objetivo del uso del caso, y posteriormente preparar una breve reseña del mismo con el fin de buscar información y guiar la recopilación de datos y establecer todas las fuentes posibles, necesarias y apropiadas para obtener para obtener información bibliográfica, biográfica, sociológica y de opiniones de actitudes y sentimientos sobre los hechos.

IDENTIFICACION DEL CASO. Una vez identificadas las principales fuentes de datos se elabora un breve resumen del caso.

RECOPILACION DE DATOS. Es necesario ponerse en contacto con las fuentes de información programando para ello entrevistas, reuniones, periodos de observación o tiempo para estudiar documentos; se recomienda organizar los datos de acuerdo con el resumen.

BOSQUEJO DEL CASO. Al realizar este bosquejo se debe utilizar un estilo narrativo tratando de que este sea objetivo, claro y que atraiga el interés del lector.

INFORME FINAL. Para ello se hace circular el borrador entre los compañeros para que den su punto de vista, en caso de sugerencias considerar su inclusión, a partir de lo cual se hacen las correcciones necesarias y se somete la versión final a una última revisión, de no existir revisiones, se mandará a imprimir (24).

V CASO PRACTICO

5.1 RESUMEN

Dentro del contexto de globalización que están sufriendo todos los sectores de la economia mundial, Reaseguros Orbita realiza esfuerzos para aumentar la eficiencia y competitividad de sus operaciones que tendrán como resultado el otorgar un servicio de mayor calidad a sus clientes.

El proyecto de reingeniería asumido por la organización en 1995, fue realizado con la finalidad de proporcionar un servicio integral a las Cías. del sector asegurador mexicano e internacional. Tiempo después al detectar que el cliente continuaba quejándose del servicio y, por otro lado, al no haber seguimiento de las conclusiones del proceso de reingenieria, se realizaron diferentes diagnósticos los cuales arrojaron que el servicio que se proporcionaba a los clientes no era el esperado.

Se emprende otro nuevo proyecto el cual tiene la finalidad de medir el desempeño individual de cada uno de los ejecutivos de cuenta que atienden directamente a las Cías. aseguradoras. Este proyecto consiste en evaluar en tiempo y calidad cada una de las actividades que diariamente llegan. Dicha evaluación determinará un porcentaje de productividad el cual será canalizado en un bono mensual que ayudará sin duda alguna a mejorar la economía del personal de la empresa además de contribuir de manera importante a conseguir las metas fijadas por la organización.

5.2 OPTIMIZACION DE PRODUCTIVIDAD (CASO PRACTICO)

5.2.1 LA EMPRESA

Una Reaseguradora es una empresa que asegura a las aseguradoras. Cuando el riesgo que presenta una póliza es demasiado grande, o el total de riesgos de un cierto tipo son excesivos para una empresa aseguradora, ésta se asegura a su vez, acudiendo para ello a una Reaseguradora.

Con este fin, en 1965 fue constituida Reaseguros Orbita, por compañías del sector asegurador mexicano. En 1995, la empresa tenia como socios a 21 aseguradoras mexicanas, cuyas participaciones oscilaban entre el 0.5% y el 18% de su capital. Los empleados contaban con un 2% del mismo.

En 1988, toma la Dirección General de la empresa Edgar Ornelas (anexo 11), quien a los 33 años de edad tenia ya 13 de experiencia en el sector, y llevaba 6 años en Reaseguros Orbita donde inició como Subgerente de seguros de vida, siendo ascendido al poco tiempo a Gerente de Vida, después a Subdirector y a Director Técnico, antes de recibir el nombramiento de Director General.

Desde el inicio de la gestión de Edgar Ornelas, los resultados fueron favorables. Entre 1988 y 1996, el patrimonio de la empresa pasó de 12.8 a 51.5, las primas de 85.6 a 112.2, la cartera de inversión del período comprendido de 1992 a 1996 fue incrementada de 49.4 a 74.6, todo en millones de dólares (*anexos 1,2 y 3*).

Decidido a internacionalizar la empresa, desde 1989 inició un agresivo plan de expansión abriendo oficinas de representación en diversos países latinoamericanos, con lo que el volumen de negocio fuera de México pasó del 4% en 1989 al 50% en 1997, año en el que se pretendía abrir filiales en países como Francia, Inglaterra y Singapur (*anexo 4*). En general, los resultados sobresalientes de la empresa se pueden observar en el estado de pérdidas y ganancias del año 95 al 97 en donde destaca el resultado técnico positivo que se ha logrado en los últimos años (*anexo 5*).

Mientras tanto, en México la competencia internacional había ido creciendo. Recientemente habían llegado nuevos competidores al mercado mexicano de seguros con productos agresivos y precios bajos, lo que permitía augurar una feroz competencia de precios.

Las aseguradoras, presionadas en sus márgenes estaban transmitiendo esta presión al mercado de reaseguros, y como tenían más opciones de reaseguro, exigían cada vez un menor precio y un mejor servicio.

En 1997, se estaban analizando diferentes alternativas de ampliación de capital, ya que Orbita se enfrentaba a una competencia cada vez mayor por parte de empresas como la Munchener de Alemania y la Compañía Suiza de Reaseguros, que contaban con un capital 150 veces superior al suyo. Edgar decía: "Si queremos verdaderamente competir en las grandes ligas y suscribir mayores negocios es necesario un aumento de capital en la empresa. Sólo así podremos continuar con el crecimiento y los planes de expansión que tenemos. Además de hablar con los socios para convencerlos de un aumento de capital, estoy contemplando la posibilidad de salir a bolsa e inclusive ya he sostenido pláticas con algunos posibles socios extranjeros".

Todo lo anterior hacía que la solución a ciertos problemas ya antiguos se requiriera más que nunca. Si bien los resultados financieros habían sido ampliamente satisfactorios, Edgar sentía que los esfuerzos hechos para lograr el cambio de cultura y la excelencia en el servicio, aún no habían rendido suficientes resultados, que el cambio de estructura emprendido no se había terminado de consolidar y que el desarrollo de los sistemas de cómputo pasaba por un momento particularmente difícil.

5.2.2 LA CULTURA DE EMPRESA

El día que ocupó la Dirección General, Edgar se sentó en su escritorio y pensó: ¿Qué rayos debo hacer aquí? Prácticamente no había información, porque como producto de la guerra por el poder previa a su nombramiento, en los niveles superiores cada quien guardaba celosamente para sí la que tenía, y el sindicato se encargaba de que no hubiera demasiadas exigencias en los niveles inferiores.

Algo así podía concluir sin más información, y es que tenía que romper las islas de poder y mejorar la capacitación y el empuje de la gente. Se requería un cambio completo de cultura.

El nivel de escolaridad era bajo, como también lo eran los sueldos. La gente se llevaba bien entre sí, se presentaban a trabajar en jeans y mangas de camisa pero en buena medida su trabajo se limitaba a tomar el 10% de cuanto negocio les proponían, de hecho, así era conocida la empresa en el medio, como "la del 10%".

Edgar entró cortando cabezas. Al área de suscripción facultativa la despidió completa en un solo día, dijo un empleado antiguo recordando esos tiempos. Al cabo de pocos meses, ya habían salido de la empresa los empleados que tenían que salir, y habían sido sustituidos por jóvenes estudiantes universitarios que ofrecían mejores perspectivas de desarrollo. Edgar pensó: "pago poco pero puedo pagar mucho, y me considero justo. Ahora tengo que hacer crecer a la gente y lograr que trabajen en equipo". Para ello, decidió incrementar drásticamente la capacitación que ofrecía la empresa e iniciar un programa de cambio de cultura.

Para la capacitación se iniciaron diversos cursos, que iban desde reaseguro básico, intermedio y avanzado hasta otros de computación, formación y desarrollo de instructores y seminarios motivacionales. En 1994, se impartían más de 100 horas de capacitación por empleado equivalentes a más de 15 días de tiempo completo por cada uno.

Para el cambio de cultura, se decidió contratar en 1990 los servicios de una empresa que había adquirido fama por sus cursos sobre excelencia, y cuyo presidente había logrado llenar el Auditorio Nacional con 10,000 asistentes que acudían a oír sus motivadoras conferencias. El estilo de esta empresa parecía el adecuado para levantar la moral que aún se encontraba resentida por el duro ajuste de dos años antes.

Casi todos los directivos asistieron a distintos programas y maestrías impartidas por esta empresa. Con su ayuda, se redactó la visión, misión y valores de la empresa, e incluso se compuso el himno de la misma, que se transmitía dos veces al día a través de los altavoces de sonido ambiental.

Pese a que el grado de escolaridad promedio de la empresa había pasado de nivel secundaria a segundo año de licenciatura y la edad promedio de los empleados había bajado de 35 a 28 años, no se logró que ofrecieran el nivel de servicio que se esperaba. Siendo muchos de ellos estudiantes universitarios, los horarios de trabajo se fijaban acorde con sus necesidades de estudio, lo que ocasionaba discontinuidades en la atención a los clientes. La gran mayoría de los ejecutivos terminaban su jornada de trabajo puntualmente, sin importarles que las solicitudes de los clientes quedaran pendientes.

5.2.3 REESTRUCTURA Y REINGENIERIA

La empresa venía operando con una estructura funcional en la que los distintos departamentos se encargaban de atender diferentes tipos de seguro. Esto hacía que un cliente debiera tratar diferentes asuntos con diversas áreas de la empresa, y que no hubiera nadie encargado de facilitar al cliente este contacto(*Anexo 6*).

Se contrataron los servicios de otra empresa consultora para que, junto con el grupo directivo, llevara a cabo un proceso de Reingeniería. Como producto de este trabajo surgió una nueva definición de organización, en la que los departamentos se dividieron en Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y Unidades Estratégicas de Servicio (UES). (*Anexo 7*).

En la nueva estructura, cada UEN se encargaría de la atención total de un grupo de clientes, a los que podría resolver directamente los negocios que no presentaran complicaciones extraordinarias, acudiendo a las UES cuando se requiera asesoría especializada o servicios administrativos.

Se redactaron manuales organizacionales, flujos de procesos, descripción de políticas, normas y procedimientos para la nueva estructura y se inició el proceso de cambio hacia la misma.

El cambio en la estructura fue exitoso aunque subsistieron algunas dificultades en su implantación, dado que algunos ejecutivos que quedaron ocupando un cierto puesto tenían un expertise requerido en otros lados, lo que hacía que tuvieran que ser consultados con frecuencia. Sin embargo, el cambio en los procesos fue parcial. Parte de la Reingeniería se había quedado en el papel e incluso se había vuelto obsoleta. Habían nacido nuevas políticas y procedimientos que no estaban documentados mientras que lo documentado no siempre reflejaba la operación actual de la empresa (21).

5.2.4 LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Para romper los feudos de información Edgar contrató en 1989 a Carmen Aida Montes como asistente a la Dirección, teniendo como principales objetivos asegurarse de que la información necesaria para las juntas de consejo estuviera disponible, y apoyar en la coordinación de un comité ejecutivo de reciente creación.

Carmen Aida había estado trabajando en Aseguradora Egipcia, empresa que había nacido en 1983 con equipo de jóvenes mujeres actuarias y los mejores sistemas, y en la que hasta el mensajero era profesionista.

"El Mismo día que entré me arrepentí", decía Carmen Aida, pero se puso a trabajar y para 1991, ya era Subdirectora de Planeación, teniendo a su cargo los departamentos de planeación, recursos humanos, sistemas y servicios administrativos; en 1993, es ascendida a directora de planeación, y en 1995, a directora de operaciones.

Al hacerse cargo de sistemas, heredó un desarrollo que se había diseñado consultando a los principales expertos en seguros de la empresa, que incluía una completísima base de datos, que una vez cargada y funcionando podría ofrecer toda la información sobre cada una de las transacciones. La base contemplaba para su captura todas las posibles variantes de los diferentes tipos de reaseguro.

Durante años, se había dedicado mucho esfuerzo del departamento de sistemas al desarrollo, pero aunque había un avance considerable en la programación, éste aún no era satisfactorio en las interfases de captura y consulta. Se percibía resistencia por parte de los usuarios para la utilización del sistema. Había quejas de que era muy complicada la captura y que no se podía consultar la información. Con frecuencia, los ejecutivos de cuenta capturaban sólo la parte imprescindible para poder emitir las pólizas, dejando en blanco algunos campos con lo que la información quedaba incompleta en la base de datos.

Las relaciones entre el personal de operaciones y el de sistemas se habían ido tensionando. Los primeros decían que el sistema les daba mucho trabajo y ninguna utilidad, los segundos se quejaban de que los usuarios no conocían el sistema y que, si no funcionaba bien, era porque no se capturaba la información completa ni se seguían los procedimientos establecidos en la reingeniería.

Paralelamente, se había emprendido un ambicioso esfuerzo por dotar a la empresa de una infraestructura de sistemas de primer nivel. Para comunicarse con las oficinas foráneas, se adquirió un sistema de teleconferencia que permitía que los clientes de éstas pudieran platicar directamente con la dirección de la empresa y que los directores de las filiales establecieran contacto "personal" con la dirección en México.

También se adquirió una red de Pc´s de las cuales había una en cada escritorio enlazadas por tres servidores, dos de ellos dedicados al procesamiento de las transacciones y un tercero destinado a la información directiva.

Se realizaron algunos muestreos de los negocios que llegaban a la organización y su seguimiento, desprendiéndose los siguientes puntos: de todas las operaciones que habían llegado a la empresa en un día (180), sólo 50 de ellas habían dejado algún tipo de registro. En la mayoría de ellas, la única información era lo que recordaba el ejecutivo que había atendido la actividad. En esas 50 operaciones, se habían violado 17 políticas (en su mayoría de menor importancia) y se habían cometido 193 errores, lo que daba un promedio de 3.94 errores por operación; existían demoras en la captura de negocios al sistema por falta de claves

de acceso, tres expedientes se encontraban extraviados y sólo se habían realizado dos visitas a clientes.

Era clara la necesidad de actualizar políticas, normas y conocimiento de funciones dentro de la gerencia. La función de los gerentes coordinadores era exclusivamente para apagar fuegos persiguiendo aclaraciones de operaciones anteriores mal atendidas y, se hacía evidente un fuerte cuello de botella en la captura de las 16 pantallas básicas del sistema.

Posteriormente y, continuando con la observación de las operaciones de las Unidades Estratégicas de Negocio, se constató el desconocimiento generalizado del sistema de captura y era frecuente que un ejecutivo ingresara cualquier dato con tal de poder seguir con las diferentes etapas de la captura. En ocasiones se realizaban modificaciones a los contratos con posterioridad a la captura sin que fueran actualizadas en el sistema. En diversas ocasiones el ejecutivo de cuenta llevaba a cabo negociaciones con el cliente de manera verbal que luego no podían ser concretadas por que su Gerente no estaba de acuerdo con los términos, causando mala imagen y pérdida de tiempo para ambas empresas. El número de errores cometidos por negocio aún era muy elevado.

Si bien se había conseguido información relevante sobre la situación y magnitud de los problemas con el primer diagnóstico, aún se estaba lejos de conseguir los resultados deseados, eran demasiado los errores que se cometían en la operación.

5.2.5 PREGUNTAS

Es necesario realizar otro diagnóstico de la problemática en torno a la respuesta de los negocios que la empresa recibe diariamente ?

Cómo lograr que el personal de la empresa logre dar el servicio que los clientes demandan ?

Cómo determinar el correcto seguimiento de las conclusiones finales del proyecto de Reingeniería ?

Cómo hacer que se realice una evaluación del desempeño para aumentar la productividad de la empresa ?

Cuál será la mejor manera de incentivar a los miembros de la organización con la finalidad de aumentar su productividad ?

Los sistemas de la empresa son los adecuados para realizar el proyecto optimización de productividad ?

5.2.6 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Para la solución de un caso existen muchas alternativas entre las que destacan las siguientes: Desde el punto de vista financiero una solución para aumentar la productividad de la empresa es elevar el nivel de ingresos del personal. Esto estará en función de la productividad individual que se genere y contribuya a los resultados empresariales.

Otra alternativa de solución es la capacitación del personal en lo que respecta a la calidad total.

Una alternativa sería concientizar de que cada uno de los integrantes de la empresa se sientan parte integral de la misma, es decir, hacerlos accionistas de la compañía, de tal manera que los ejecutivos de cuenta estarán incentivados por hacer crecer lo que es de ellos.

Otra opción es la de instruir al personal en relación a la excelencia en el servicio, en la cual al cliente se le debe dar exactamente lo que él quiera, el cliente se deberá sentir totalmente satisfecho del servicio que se le esté otorgando.

Estudiar a la competencia es una forma aceptable para no quedarse fuera del gusto del consumidor y de sus posibilidades. Esto se realiza mediante un plan de mercadotecnia el cual deberá comprender el estudio del producto, las preferencias del cliente, de la competencia y del medio ambiente que les rodea para elaborar bienes y servicios acorde a las necesidades de los consumidores.

Otra propuesta sería el lanzamiento de un proyecto denominado Optimización de Productividad el cual consiste en establecer Unidades Estratégicas de Negocio para definir los puntos de control, medición y seguimiento del mismo mediante un estímulo mensual económico, la adecuación de políticas y aprovechar la infraestructura existente en la empresa.

5.2.7 GUIA DEL PROFESOR

En relación al método de enseñanza-aprendizaje es fundamental elaborar una guia metodológica para la explicación práctica de un caso determinado como son los siguientes incisos:

A) ASPECTOS GENERALES DE UN CASO

- En qué consiste el método de casos?
- Qué es un caso?
- Cuáles son los elementos que conforman el caso?
- Interrogantes que permitan analizar, discutir o establecer las conclusiones del caso.
- Siendo el caso una estrategia exploratoria, explicativa o descriptiva es importante preguntarse: Qué? Quién? Cómo? Dónde? Y Por qué?

B) PLANEACION DE UN CASO

- Consideraciones sobre la planeación de un caso
- Elaboración de un caso

C) SOLUCION DEL CASO

- Se deben considerar las alternativas viables para analizar y seleccionar a la que nos lleve a la solución del problema en cuestión que en el caso presente es el aumento de la productividad de la empresa.
- Conociendo el medio de seguros y reaseguros podemos percatarnos de que las empresas de este medio han entrado a la globalización por lo cual se exige cada vez más un menor precio y un mejor servicio lo cual representa que los directivos realicen programas para elevar el nivel de estudios y de servicios que preste la empresa, de tal manera que los clientes queden satisfechos.

5.2.8 PROPUESTA DE SOLUCION

Carmen Aída sentía la necesidad de definir los puntos e indicadores de control, medición y seguimiento del negocio que no le daba el sistema y aprovechar la infraestructura de hardware existente, por lo que en 1996, le propuso a Edgar el lanzamiento de un proyecto que ella había denominado como OPTIMIZACION DE PRODUCTIVIDAD.

5.2.8.1 EL PROYECTO OPTIMIZACION DE PRODUCTIVIDAD.

El proyecto se originó para cumplir los siguientes objetivos :

Establecer las interrelaciones y procesos entre las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y el resto de la organización, para definir los puntos de control, medición y seguimiento del negocio.

Definir los niveles de información clave del negocio, estableciendo los puntos de desviación para cada punto de control y en cada nivel.

En base a lo anterior, desarrollar un sistema de Evaluación de la Gestión.

Para ello, se formó un comité interno de apoyo con integrantes de áreas de auditoria y control de gestión y algunas áreas de negocio.

La primera tarea del comité era diagramar y medir los procesos, y el primer problema al que se enfrentó fue que, tal como estaban las cosas, los procesos no podían ser ni diagramados ni medidos. El cuello de botella en la captura y la carga de trabajo de los ejecutivos de cuenta hacían que hubiera trabajo retrasado. Las conciliaciones de cuentas con los clientes y las aclaraciones consumían gran cantidad de tiempo. El rezago impedía valorar los procesos reales.

Se requería de algún modo regularizar el trabajo para poder valorar el mismo en condiciones estables, para lo cual se decidió iniciar con una prueba piloto, liberando a la unidad piloto del trabajo atrasado, autorizando un sistema simplificado de captura y simular manualmente un sistema de cómputo en funcionamiento.

La prueba piloto se realizaría en una de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), asignando el trabajo atrasado al comité interno de toda la gerencia.

Para simular de forma manual la operación de un sistema de cómputo, ésta se llevaría a cabo con los recursos humanos necesarios, lo que el sistema hará una vez que estuviera terminado. Por ejemplo: Sí determinada consulta se planea para que en el futuro sea ejecutada automáticamente mediante el sistema, se proporcionará al ejecutivo el apoyo para que otra persona lleve la consulta a su destino y devuelva la respuesta sin que el ejecutivo se levante de su lugar.

Para la captura simplificada de los negocios, se reducirán las 16 pantallas con las que cuenta el sistema de ofertas facultativas dejando tan solo una para el registro de las mismas. Para ello, se desarrollarán pequeños sistemas autónomos fuera del sistema principal. Se autorizará la captura simplificada para todos los negocios pendientes anteriores. En la base de datos principal solo se capturarán, con todos sus datos, los negocios aceptados.

5.2.8.2 OBJETIVOS E INCENTIVOS DEL PROYECTO

Cuando los ejecutivos se descarguen de todo el trabajo atrasado, éstos podrán concentrarse en los nuevos negocios con lo que se les podrá exigir un nivel superior de calidad y determinado plazo en la respuesta. A partir de ese momento, sólo se les concederán 24 horas para responder al cliente en el caso de que se trate de un negocio facultativo tipico[1]. (*Anexo 8*).

Para sustituir todas las comunicaciones verbales que se realizan con los clientes, se llevará registro y control únicamente de las comunicaciones oficiales. Para tal efecto, se considerará como comunicación oficial, únicamente a lo que llegue y salga por escrito.

Las comunicaciones oficiales por parte de nuestros clientes se registrarán a su llegada en el tablero de control para que se de inicio al periodo de 24 horas con las que cuenta el ejecutivo para dar respuesta. De inmediato, el negocio se entregará al ejecutivo de cuenta para que lo ingrese de manera simplificada. Sí el negocio se concreta, se tendrá que realizar la captura completa en la base principal y se emitirán los documentos necesarios desde la misma. Quedará por consiguiente, estrictamente prohibido emitir documentos fuera del sistema, requisito indispensable para que una actividad sea considerada como buena.

[1] Negocio facultativo es aquel en el que el Reasegurador decide si participa con parte del riesgo en el momento en que se lo ofrece la compañía aseguradora. Un facultativo típico es aquel que por las características propias del mismo, no necesita revisión del área técnica y el ejecutivo puede tomar la decisión en el momento del ofrecimiento.

Se considerará que un negocio podrá estar bien o mal hecho. Bien hecho se considerará cuando el ejecutivo diera una respuesta acertada y a tiempo. Se tomará como acertada una respuesta cuando sea aceptado un negocio de acuerdo con las políticas y los estándares de suscripción o bien sea rechazado por ir en contra de ellas (*Anexo 8*). Se considerará a tiempo si se responde en un lapso máximo de 24 horas a partir de que se recibe la comunicación[2]. El tiempo de 24 horas únicamente podrá detenerse cuando un ejecutivo en forma justificada solicite asesoría de su jefe o bien de las áreas técnicas[3]. Un negocio podrá estar mal cuando no cumpla con las normas anteriores.

Para que no exista duda sobre lo que será considerado como un negocio bien o mal hecho, se redactarán manuales los cuales contendrán las acciones mínimas a realizar para los distintos procesos.

Se creará un comité especial para que pueda definir las exclusiones generales (negocios que no deberán ser aceptados), los límites de capacidades en monto que los ejecutivos podrán suscribir para cada tipo de negocio y las políticas. Por ejemplo, en qué momento un ejecutivo podrá acudir a las áreas técnicas para asesoría de negocios, en cuales deberá consultar a su gerente y en cuales podrá tomar la decisión él mismo.

[2] El tiempo de 24 horas es solamente para los negocios facultativos, no siendo así para las actividades provenientes de contratos automáticos en cuyos casos se determinan un número de horas, dependiendo del tiempo necesario para su resolución.

[3] Existen dos áreas técnicas para el apoyo a las unidades de negocio: una para los ramos de incendio, ramos técnicos, diversos misceláneos y fianzas y, otra para los ramos de transportes carga, barcos,

Para medir el desempeño del ejecutivo se tomaron en consideración los negocios bien y mal hechos y se ajustaron a la siguiente fórmula:

$$\text{CALIFICACION PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Negocios bien hechos} - \text{Negocios mal hechos}}{\text{Negocios bien hechos} + \text{Negocios mal hechos}}$$

Ejemplo: $\frac{50 - 5}{50 + 5}$ $\frac{45}{55}$ = 81.8% de productividad

Se integrará un equipo de personas para que evalúen cada una de las actividades de la unidad piloto y, decidan la calificación buena o mala para cada negocio. Dicho equipo estará integrado por personas expertas en cada uno de los procesos a realizar. La intervención del equipo será para aquellos casos especiales en los que las políticas de suscripción se queden al márgen de la actividad realizada.

El resultado será un promedio de productividad el cual será exhibido para que el ejecutivo pueda enterarse de su calificación.

Para los ejecutivos de la gerencia piloto, se establecerá un bono especial equivalente a un 100% de su sueldo nominal mensual. Posteriormente, después de realizadas las pruebas y se ajusten detalles, la escala de incentivos quedará de la siguiente manera:

---

responsabilidad civil y automóviles.

Si el porcentaje de Productividad está entre el 70 y 75%, el ejecutivo obtendrá un 25% del bono; si el porcentaje de Productividad queda entre el 75 y 85%, el ejecutivo ganará un 50% del bono, si el porcentaje de Productividad se encuentra por arriba del 85%, el ejecutivo obtendrá el bono completo, es decir, el 100% de su sueldo nominal.

Tomando en consideración que el ejecutivo necesitará de apoyo para la realización de sus actividades, se diseñará un tablero de control el cual le ayudará enormemente en sus labores diarias. El sistema podrá ofrecerle información sobre sus asuntos pendientes, el tiempo que tendrá disponible para atender sus actividades y la información relevante de cada negocio que se esté atendiendo. Posteriormente se podrá realizar por medio del sistema, que las verificaciones que se estén realizando manualmente, se puedan realizar automáticamente por el tablero de control o a través de la base principal.

Surgieron algunas discusiones sobre si el tablero debía ser un sistema independiente del principal o si debía programarse como una ampliación del mismo, llegando al acuerdo en que se simulará una maqueta del tablero para que después se decidiera de qué manera será integrado a los sistemas de la empresa.

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El enfoque de excelencia en las organizaciones ha cobrado gran relevancia en el ámbito empresarial, debido a las nuevas condiciones de competencia en el entorno económico durante los últimos tiempos. Por lo tanto, los esfuerzos internos realizados con una visión de calidad y productividad, son factores clave de supervivencia y prosperidad en el futuro de las empresas.

En el corto plazo, sabemos que es muy difícil obtener resultados satisfactorios, ya que la excelencia más que un enfoque administrativo es una actitud de vida que requiere tiempo, esfuerzo y creatividad.

La productividad debe incluir una dimensión de calidad, ya que si se incrementa la producción a expensas de la calidad, se ganará muy poca o ninguna productividad global. A partir de esto, la relación productividad-calidad conlleva a una serie de técnicas y sistemas de medición con el fin de lograr un programa de mejoramiento dentro de la organización.

La medición de la productividad para las empresas de servicio es sumamente compleja, se deben tomar en consideración todos los factores del entorno de la empresa para lograr una adecuada medición del desempeño individual. La propuesta de solución para el presente trabajo consistió fundamentalmente en un sistema de medición de actividades por ejecutivo de cuenta. Esta propuesta fue creada en base a la demanda permanente del cliente en recibir un mejor servicio día con día.

Como recomendación considero importante hacer monitoreos para analizar el funcionamiento del proyecto y evaluar los resultados obtenidos de manera periódica con la finalidad de mejorar constantemente y lograr permanencia sostenida en el entorno empresarial mexicano y a nivel mundial.

VII BIBLIOGRAFIA

1. ACHILLES de Faria, Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional. México, Limusa, 1994. Pp. 11-15

2. ALBERS, H. Henry. Principios de Organización y Dirección. México, Limusa, 1974. Pp. 101-107

3. BROWN, Warren B.; Moberg, J. Dennis. Teoría de la Organización y la Administración. México, Limusa, 1983. Pp. 32-48

4. CARDENAS Herrera, Raúl Alfredo, Cómo lograr la calidad en bienes y servicios, México, Limusa, 1993, pp. 128-135

5. CHASE B. Richard; Aquilano J. Nicholas. Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones. 1994. Addison-Wesley Iberoamericana. Pp. 27-46

6. FERNANDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México, Trillas, 1991. Pp. 11-18

7. FRESCO C., Juan, Desarrollo Gerencial, Argentina, Ediciones Macchi, 1991, pp. 226-274

8. GERSON, Richard F., Cómo medir la satisfacción del cliente, Estados Unidos de América, Grupo Editorial Iberoamérica, 1993, pp. 82-98

9. GITLOW, Howard, Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming, Estados Unidos de Norteamérica, Grupo Editorial Norma, 1992, pp. 44-65

10. GONZALES, J. Antonio, Maza Zavala, Domingo F. Tratado Moderno de Economía General. Cincinnati, Ohio, USA. South Western Publishing Co. 1976 pp 80-85

11. H. NAYLOR, Thomas; M. Vernon John. Economía de la Empresa. Amorrortu Editores, Buenos Aires 1973. Pp 13-15

12. ISHIKAWA, Kaoru, ¿Qué es el control total de calidad?, Colombia, Grupo Editorial Norma, 1994, pp. 144-161

13. LESSEM, Ronnie, Gestión de la cultura corporativa, España, Díaz de Santos, 1992, pp. 104-137

14. LLANO Cifuentes, Carlos, La enseñanza de la dirección y el método de caso, México, IPADE, 1996, pp. 28-61

15. PEREL, et al, Auditoria para la calidad, Argentina, Ediciones Macchi, 1994, pp. 74-109

16. PICAZO, M. Luis Rubén; Martínez Villegas Fabián. Ingeniería de Servicios. México, McGraw Hill. pp 33-51

17. PIGORS, Paul J. W. Método para resolver conflictos humanos. Editorial Continental, México, 1964. Cap. 2, pp 37-61

18. PORTER, E. Michel. Estrategia Competitiva. México. Compañía Editorial Continental, S. A. De C. V. 1982. Pp 24

19. PORTER, E. Michel. Ventaja Competitiva. México. Compañía Editorial Continental, S. A. De C. V. 1987. Pp 19-47

20. PRICE, Frank, Calidad permanente, México, Panorama Editorial S. A., México, 109-131 pp.

21. REASEGUROS ALIANZA, S. A. Proyecto Reingeniería, México, 1995.

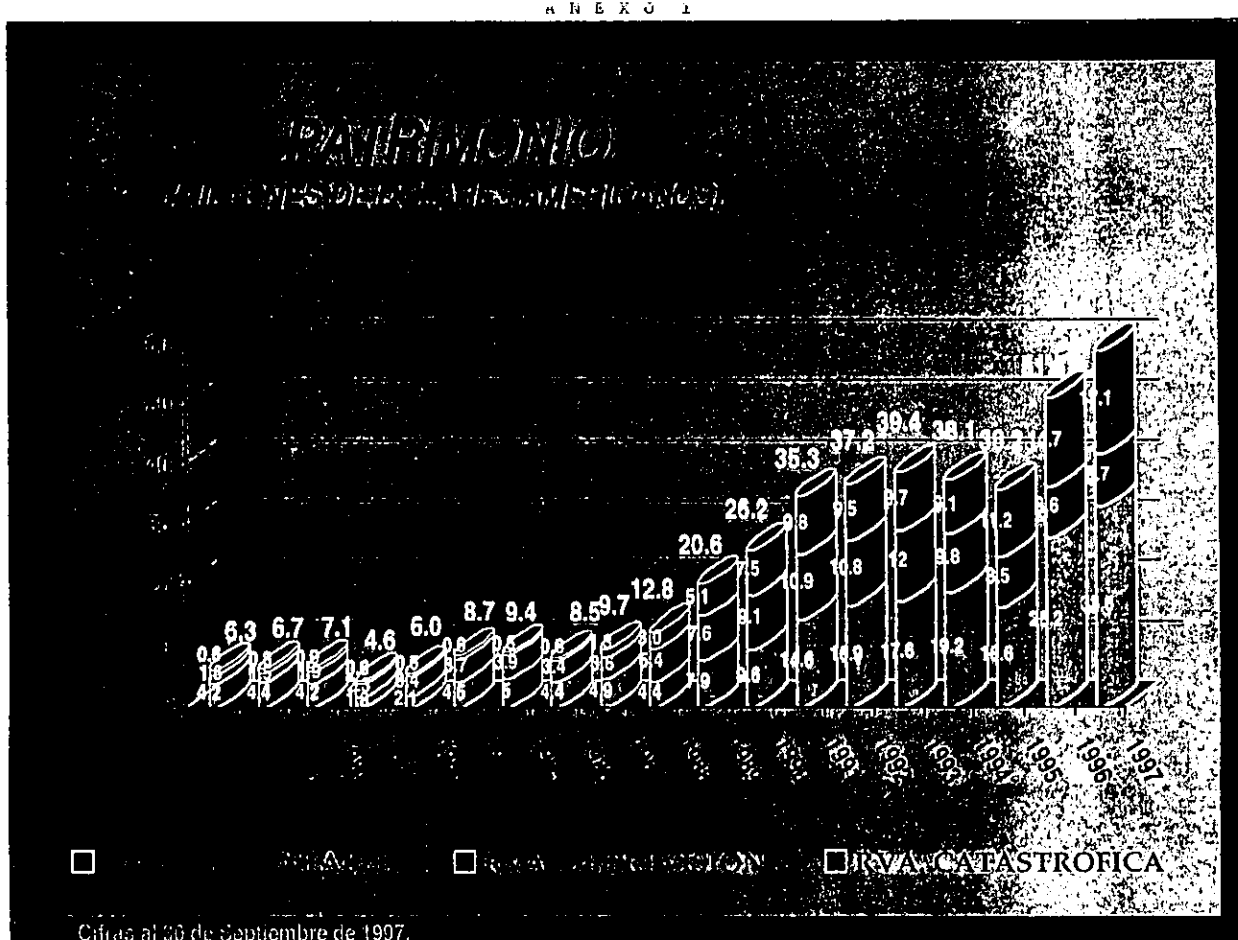
22. ROTHCHILD, E. William. Cómo ganar y conservar la Ventaja Competitiva en los Negocios. México. McGraw Hill. 1987. Pp 1-9

23. TAYLOR, Bernard, Planeación Estratégica Exitosa, Colombia, LEGIS, 1991, pp. 204-288

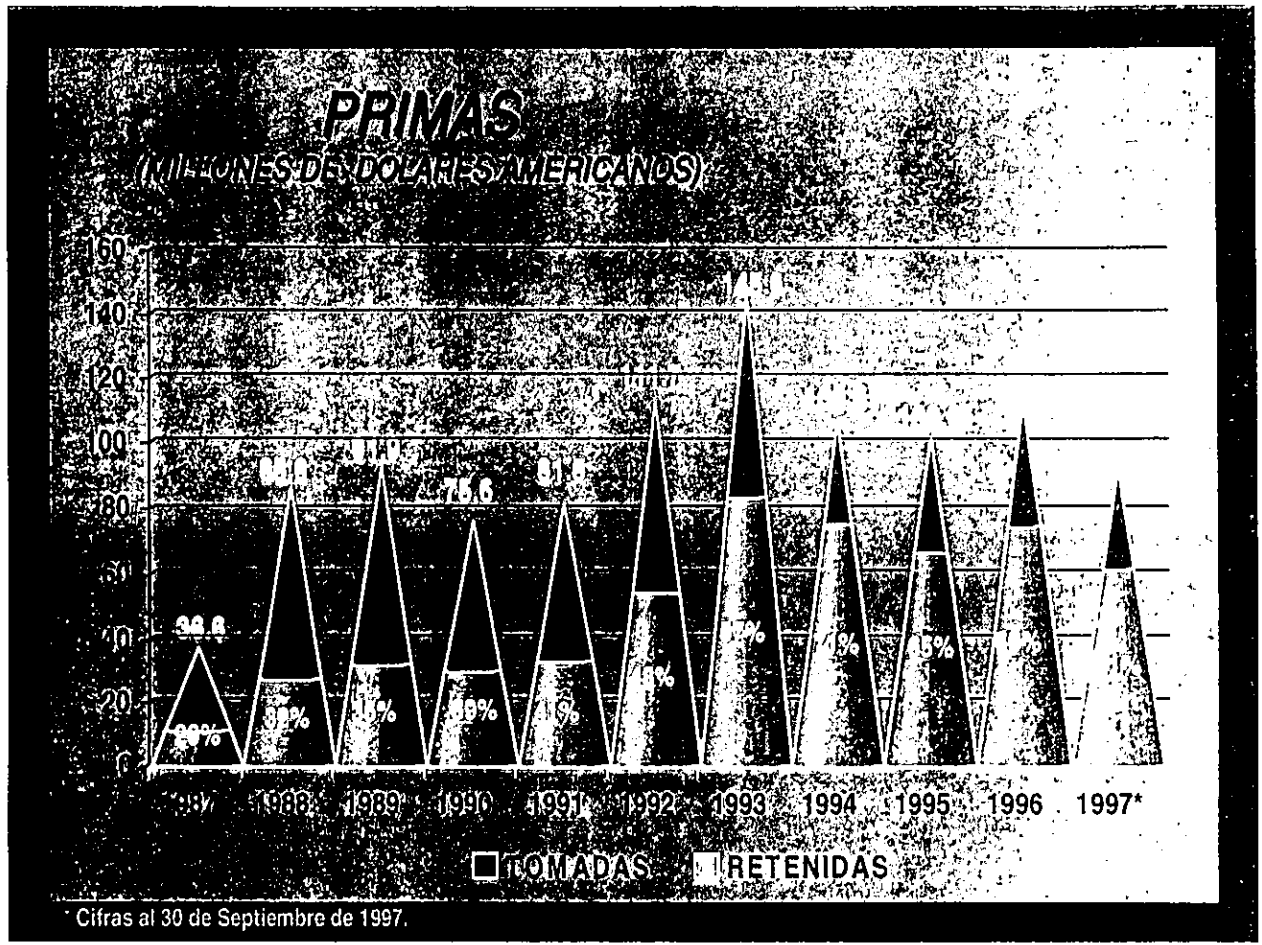
24. TOWL, Andrew R., Cases and other materials for the Teaching of Business Administration in Developing Countries. Harvard University, 1968, 25-39 pp.

25. VALDES, Luigi, Conocimiento es Futuro, México, CCTC, 1996, pp. 280-322

A N E X O 1



Cifras al 30 de Septiembre de 1997.

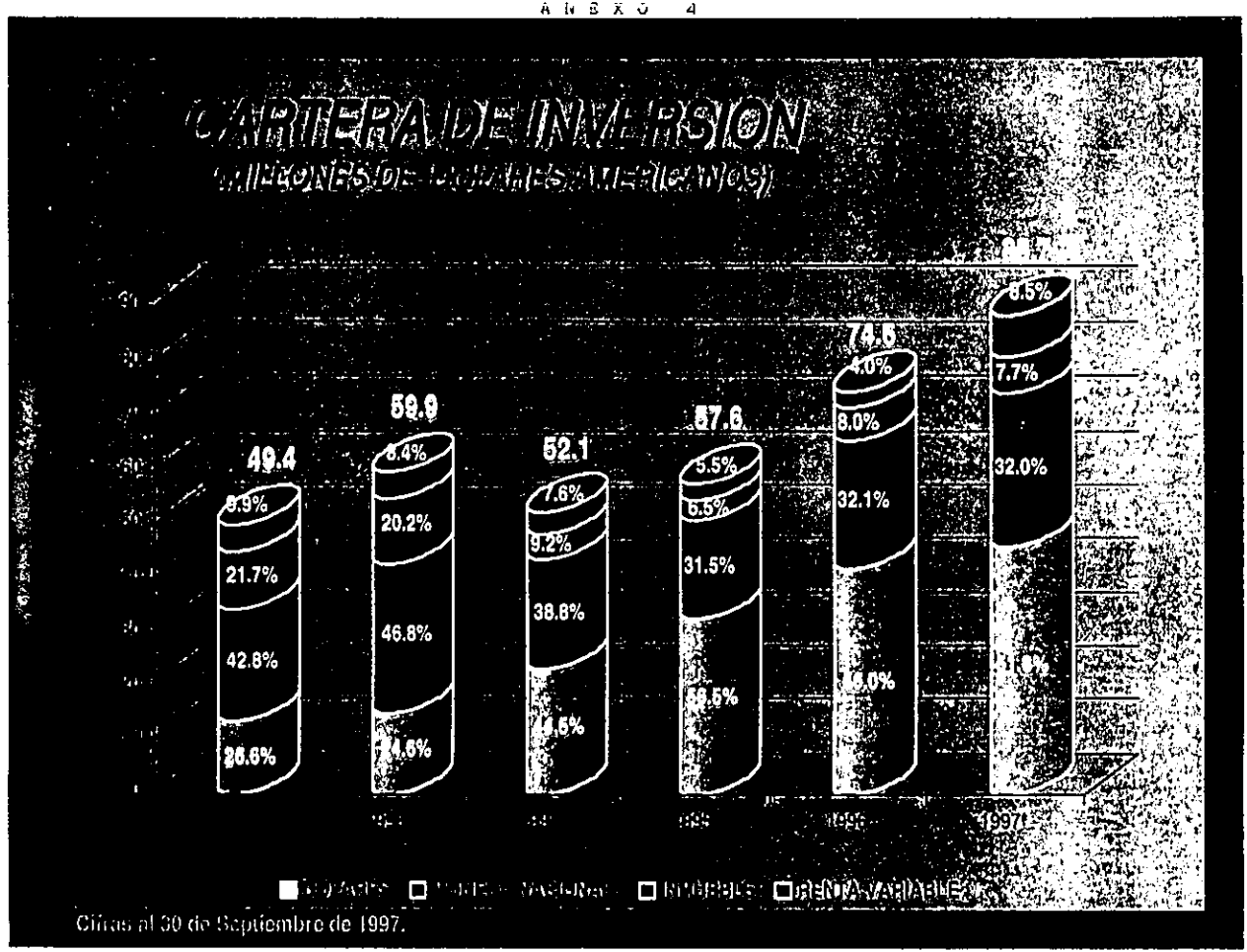


* Cifras al 30 de Septiembre de 1997.

A N E X O 3

Cifras al 30 de Septiembre de 1997.

A N E X O 4



Cifras al 30 de Septiembre de 1997.

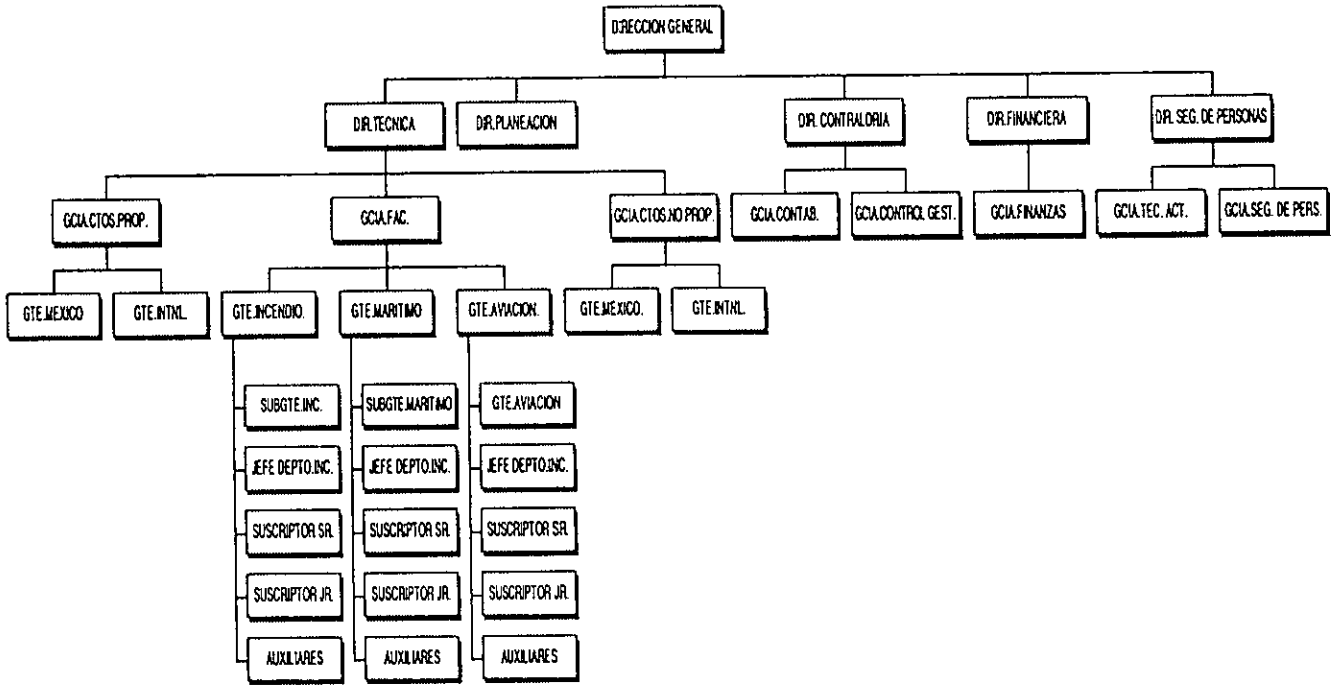
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

(MILES DE DOLARES AMERICANOS)

		[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	Sep. 97	[illegible]
[illegible]		100,000.00		112,193.67		91,656.48	
[illegible]	(1)	65,005.67	65.5	74,154.52	66.1	60,568.16	66.1
[illegible]	(2)	66,400.88	100.6	73,347.15	98.9	58,212.90	96.1
[illegible]	(2)	26,095.91	39.7	25,793.54	34.8	19,264.93	31.8
[illegible]	(3)	36,905.47	55.6	41,482.22	56.0	34,694.56	59.6
RESULTADOS TECNICOS	(3)	**3,302.50**	**5.0**	**6,071.39**	**8.3**	**4,253.41**	**7.3**
[illegible]	(3)	2,983.68	2.9	4,003.60	3.6	3,906.98	4.3
[illegible]	(3)	[illegible]	[illegible]	12,335.29	16.8	14,413.89	24.8
RESULTADO DE OPERACION	(3)	**11,786.49**	**17.7**	**14,403.08**	**19.6**	**14,760.32**	**25.4**
[illegible]	(3)	[illegible]	[illegible]	2,741.29	2.4	3,534.56	3.9
RESULTADO	(3)	**5,499.37**	**8.3**	**11,661.79**	**15.9**	**11,225.76**	**19.3**
[illegible]		[illegible]		967.49		533.29	
RESULTADO FINAL	(3)	**5,325.35**	**8.0**	**10,694.30**	**14.6**	**10,692.47**	**18.4**
[illegible]		$7.8899		$7.8709		$7.7707	

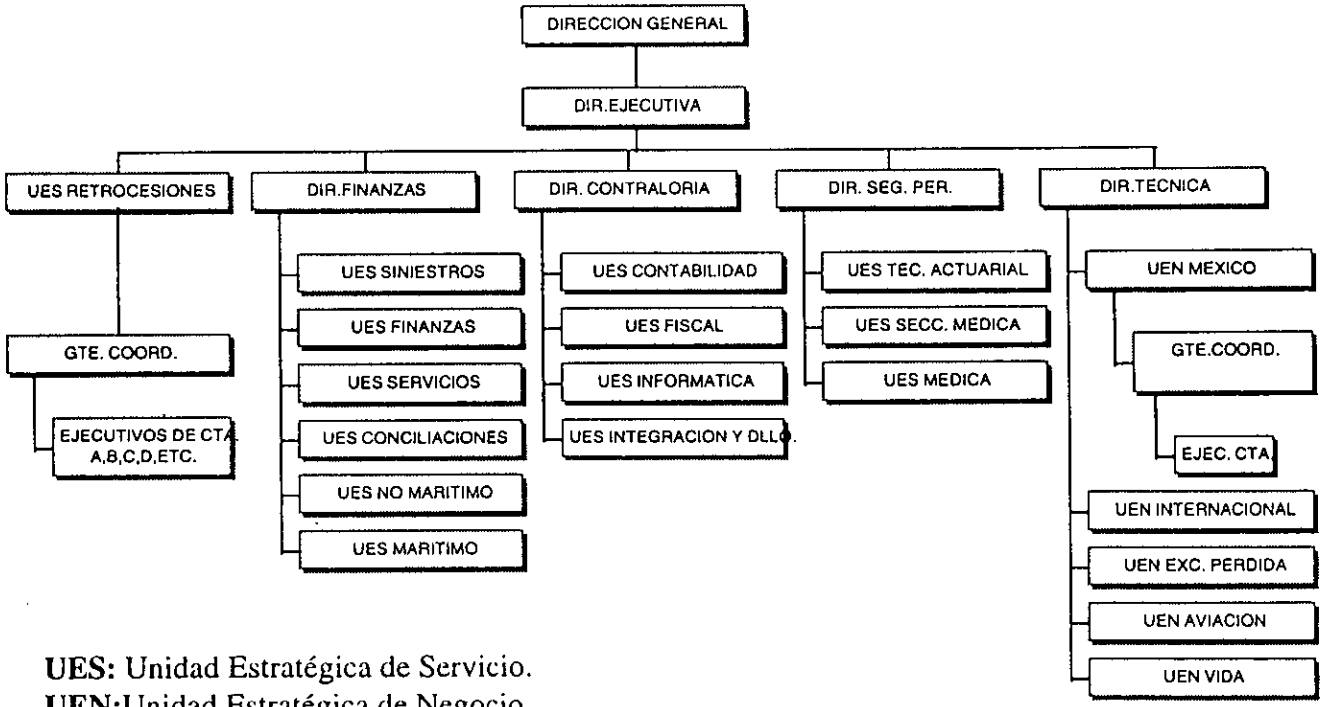
(1) s/P. Tomada (2) s/P. Retenida (3) s/P. Devengada

ANEXO 6
ORGANIGRAMA ANTES DE REINGENIERIA



Fuente: Proyecto Reingeniería Reaseguros Orbita, S.A.1995

ANEXO 7
ORGANIGAMA DESPUES DE REINGENIERIA



UES: Unidad Estratégica de Servicio.
UEN: Unidad Estratégica de Negocio.
Fuente: Proyecto Reingeniería Reaseguros Orbita, S.A.1995

ANEXO 8

PROCESO PARA UN NEGOCIO FACULTATIVO

Para ser considerada oferta de negocio deberá existir una constancia por escrito.

Abrir expediente del asegurado o si ya existe, integrar información a éste.

Sí la información recibida del negocio no es suficiente, completar la "Solicitud de Información Faltante" (Formato No.), firmar, enviar y archivar. Sí se solicitó un reporte de inspección y no llegó, se enviará recordatorio de información faltante a la semana 2, 4 y 6 y, a la semana 8, se envía Carta de Rechazo (Formato No.). En cualquier otro caso enviar recordatorio de información faltante a la semana 1, 2, 3 y a la semana 4, la Carta de Rechazo (Formato No.).

Verificar capacidades y políticas de suscripción aplicables:

Si el negocio es una exclusión absoluta, completar "Aviso de Rechazo" (Formato No.), firma el Ejecutivo de Cuenta y el Gerente Coordinador, envía y archiva documento.

Si el negocio es un "riesgo ordinario" y no supera la cantidad de $ 1´500,000.00 no requiere consulta con las áreas técnicas. En este caso analizar, elaborar cotización (Formato No.) y revisar la información con su Gerente Coordinador, firma, envía y archiva.

Si el negocio no es un "riesgo ordinario" y/o supera la cantidad de $ 1´500,000.00 requiere consulta con las áreas técnicas. En este caso se debe entregar al técnico la información completa del negocio para que éste pueda brindar la asesoría. Elaborar formato de cotización (Formato No.), firma, envía y archiva. Si no obtenemos respuesta, enviar documento recordatorio de cotización a la semana 1, 2 y a la semana 4 enviar Carta de Rechazo (Formatos No. y No.).

Una vez finalizada la consulta con el técnico, incorporar el formato de "Asesoría Técnica" al negocio, analizar y revisar la información con su Gerente Coordinador.

En caso de que la decisión de resolución del negocio sea "Rechazar", completar "Aviso de Rechazo" (Formato No.), firma el Ejecutivo de Cuenta y el Gerente Coordinador o Gerente General, envía y archiva.

En caso de que la decisión de resolución del negocio sea "Aceptar", completar información en el sistema de "Reaseguro Facultativo" y ejecuta la tarea de "Aceptación" de la oferta y/o endoso correspondiente, firma el Ejecutivo de Cuenta y el Gerente Coordinador o Gerente General, envía y archiva.

Una vez recibido el número de póliza del cliente, solicitado en el aviso de cobro, ejecuta en el sistema de "Reaseguro Facultativo" la tarea de "Confirmación" de la oferta y endoso correspondiente, firma el Ejecutivo de Cuenta y el Gerente Coordinador o Gerente General, envía y archiva.

ANEXO 9

RESULTADOS DE EMPRESA 1987 - 1997

Cifras en miles de pesos

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Base 87 Incremento Anualizado
Primas Tomadas	80,734	199,408	243,333	223,152	252,373	353,714	452,151	531,182	779,919	882,998	1,089,492	30.40%
Primas de Retención	23,179	63,056	84,015	87,568	102,921	170,618	258,115	378,753	510,842	583,618	772,214	43.10%
Retención/Primas Tomadas	28.70%	31.60%	34.50%	39.20%	40.80%	48.20%	57.10%	71.30%	65.50%	66.10%	70.90%	9.70%
Reservas Técnicas de Retención	21,581	38,220	47,880	54,797	59,604	87,872	141,595	244,412	365,245	405,706	460,172	38.50%
Reserva para Riesgos en Curso	9,350	22,249	23,146	25,355	29,349	44,298	76,183	118,645	129,277	136,558	165,421	34.70%
Rva. Obligaciones Contractuales por Siniestros	12,232	15,971	24,734	29,443	30,255	43,574	65,412	125,767	235,968	269,193	341,010	41.00%
Gastos de Administración/Primas Tomadas	2.40%	2.10%	3.20%	4.70%	4.50%	4.00%	3.70%	3.60%	3.40%	3.90%	4.20%	
Resultados del Ejercicio	4,021	663	2,508	4,110	2,002	3,694	6,010	31,700	41,217	84,168		40.20%
Patrimonio	22,001	29,887	55,471	77,591	109,357	118,351	122,331	191,046	280,071	405,108	485,143	38.20%
Capital Contable	11,040	10,301	21,307	28,408	45,273	53,710	54,819	96,865	128,157	221,555	275,953	39.50%
Reservas Patrimoniales	10,960	19,585	34,164	49,183	64,085	64,641	67,512	94,181	151,914	183,553	209,109	36.80%
Reserva de Riesgos Catastróficos	2,854	7,076	13,710	22,120	30,219	30,302	30,198	45,567	86,414	116,042	140,038	50.90%
Reserva de Previsión	8,106	12,510	20,545	27,063	33,865	34,339	37,314	48,614	65,500	67,511	69,152	26.60%
Tipo de Cambio	2.26	2.33	2.69	2.96	3.10	3.18	3.11	5.00	7.74	7.87	8.07	14.90%

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

ANEXO 10

INTERPRETACION DE GRAFICOS

GRAFICO ANEXO 1, (PATRIMONIO). En esta gráfica se muestra claramente el crecimiento consolidado de empresa como el resultado de la estrategia enfocada a acrecentar la solidez y seguridad a nuestros clientes, asi como, de la buena administración y los resultados favorables hacia los accionistas. Al cierre de 1996, nuestro patrimonio corporativo alcanzó 51.5 millones de dólares, creciendo de 1987 a 1996 un 20.3% por año en dólares.

GRAFICO ANEXO 2, (PRIMAS). En este gráfico podemos observar el crecimiento de nuestra organización en cuanto a la producción de primas de tomado en miles de dólares americanos lo que refleja el cumplimiento de los objetivos establecidos por nuestra organización, además podemos observar el incremento de las primas a retención lo que indica que el negocio que se está suscribiendo es muy sano.

GRAFICO ANEXO 3, (CARTERA DE INVERSION). En relación a nuestra cartera de inversión, continuamos poniendo énfasis fundamental en la no dependencia de las economías latinoamericanas, por lo que hemos llegado a una composición en dólares de un 56% del total del portafolio, buscando inversiones de bajo riesgo, alta rentabilidad y máxima liquidez, donde mantenemos el 4% en tenencia accionaria, y el 8% en inversiones inmobiliarias; siendo esta de liquidez inmediata en un 92%.

GRAFICO ANEXO 4, (COMPOSICION DE CARTERA A RETENCION). Este gráfico muestra el desarrollo de las estrategias de diversificación y penetración en mercados extranjeros. Esto ha permitido llegar a una composición del negocio a retención del 50% México y 50% Otros Mercados; cabe señalar que se ha logrado la dispersión del negocio que estratégicamente se definió en la década de los ochentas.

GRAFICO ANEXO 5, (ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS). Aquí podemos apreciar el cumplimiento de la planeación estratégica de nuestra organización para el desarrollo y búsqueda de utilidades, siendo los resultados técnicos positivos para 1995, 96 y lo que va del 97. El resultado final para los tres ejercicios es favorable y se ha venido incrementando año con año.

ANEXO 11

PERFIL DEL ACT. EDGAR ORNELAS DIAZ

Realizó estudios de Actuaría en la UNAM, Reaseguro de Vida en México, Diplomado en Alta Dirección de Empresas AD-2 (IPADE).

Dentro de su experiencia profesional trabajó durante 7 años en Reaseguradora Patria, S. A. Y desde 1982 colabora en Reaseguros Orbita, siendo el Director General desde Abril de 1988; actualmente es miembro del Comité de Inversiones y del Consejo de Administración de Compañía Mexicana de Seguros de Crédito, S. A. Es Consejero Propietario de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, A. C. Expresidente de la Asociación Mexicana de Actuarios, A. C.

Es miembro activo de la Asociación Mexicana de Actuarios, A. C., de la Federación Interamericana de Empresas de Seguros, Asociación Internacional de Actuarios, LIRMA, (London Insurance and Reinsurance Market Association), y del Colegio de Actuarios de México, A. C.

Desde su ingreso a Reaseguros Orbita se destacó por su entrega al trabajo y por su buen criterio en la toma de decisiones por lo que fue promovido para ocupar diferentes puestos dentro de la organización hasta llegar a la Dirección General en 1988.

Durante su gestión como Director General, Reaseguros Orbita ha mostrado un crecimiento empresarial sostenido además del Plan de Carrera que se está diseñando para cada uno de los integrantes del Capital Intelectual de la empresa.