

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**“OPTIMIZACION DE LA GESTION DE RIESGOS DE
SEGUROS PATRIMONIALES EN EMPRESAS DE
SEGUROS EN EL PERU”**

Informe de Suficiencia

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO INDUSTRIAL

PATRICIA HUERTA MORAN

Lima - Perú

2005

**Para mami Noemí, mami Cori,
Mili, Lazarito y Cuchito**

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCION	9
1.- ANTECEDENTES	10
1.1 Diagnóstico Estratégico	10
1.1.1 Situación del Sector Seguros en el Mundo	10
1.1.2 Situación del Sector Seguros en el Perú	13
1.1.2.1 Evolución del Sector Seguros en el Perú	15
1.1.3 Antecedentes de la Empresa	21
1.1.4 Análisis FORD	22
1.2 Diagnóstico Funcional	26
1.2.1 Productos	26
1.2.2 Clientes	26
1.2.3 Proveedores	27
1.2.4 Procesos	27
1.2.5 Organización de la Empresa	27
1.2.6 Diagrama de Porter	29
1.2.7 Cadena de valor de la Empresa	30

2.- MARCO TEÓRICO	31
2.1 Riesgo	31
2.2 Características del Riesgo	31
2.3 Clasificación de los Riesgos	32
2.4 Riesgo y Beneficio	32
2.5 Riesgo Bueno	32
2.6 Análisis del origen de pérdidas potenciales que enfrenta la Empresa	33
2.7 Análisis de los Riesgos	34
2.8 Transferencia del Riesgo	35
2.9 Administración de Riesgos	35
2.10 Transferencia del Riesgo a través del seguro	36
2.11 Elementos materiales del contrato de seguro	36
2.12 Definiciones importantes	37
2.13 Suscripción de Riesgos	38
2.14 Objetivos de la Suscripción	39
2.15 Funciones del Suscriptor	40
2.16 Metodología a utilizar para el análisis y la buena Gestión de Riesgos	41
2.17 Consideraciones básicas para Análisis de Riesgos en la Empresa	44
2.18 Matriz de Categorización de Riesgo	46
2.19 Medición de Resultado de la Gestión de Riesgos	49
3.- PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	50
3.1 Planteamiento del Problema	50

3.2 Alternativas de Solución	54
3.2.1 Estrategias y Acciones	55
3.3 Metodología de Solución	56
3.4 Toma de decisiones	57
3.5 Estrategia adoptada	58
3.5.1 Modificación de las Políticas de Suscripción	58
3.5.2 Definición del flujo del proceso que debe seguir un riesgo agravado ha ser analizado en la compañía y estandarizarlo	60
3.5.3 Diferenciación en los Informes de Inspección en cuanto a Riesgo Agravado	65
4.- EVALUACIÓN DE RESULTADOS	67
4.1 Índice de Siniestralidad Bruta y Neta	67
4.2 Índice Tiempo Promedio de Cotización	72
4.3 Índice Beneficio / costo	74
5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
5.1 Conclusiones	75
5.2 Recomendaciones	76
6.- BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	79

DESCRIPTORES TEMATICOS

- Administración del Riesgo
- Riesgo
- Empresas de Seguros
- Seguros Patrimoniales
- Gestión de Riesgos

RESUMEN EJECUTIVO

Cualquier organización que desee mejorar sus resultados necesita definir y poner en marcha una estrategia de Análisis y Gestión de Riesgos adecuada a su situación y entorno que contemple los recursos necesarios para tratar los posibles riesgos de forma eficaz. Esta estrategia ha de concentrar el esfuerzo donde sea necesario y permitir un enfoque eficaz en términos de recursos económicos y de tiempo.

Para enfrentar este riesgo de manera eficiente y efectiva, es necesario una óptima suscripción del riesgo que es una consecuencia de una adecuada inspección y evaluación del riesgo físico de los clientes o potenciales clientes. Partiendo de esta premisa la empresa de estudio se vio en la necesidad de crear y estandarizar un proceso para el tratamiento de cuentas o clientes que constituían Riesgos Agravados, los cuales son aquellos riesgos que no tienen frecuencia pero si severidad, esto quiere decir, que de materializarse las pérdidas serían cuantiosas.

Este nuevo proceso no existía en la Empresa y se desarrolló como un Proyecto durante 6 meses, y el seguimiento y control a los resultados en busca de la Optimización siguen vigentes hasta hoy (Diciembre 2005)

INTRODUCCIÓN

El presente informe nace como una necesidad de la Empresa de contar con un Proceso normalizado y estandarizado para las cuentas que representan Riesgos agravados, el cual no existía. Tras varias sesiones y reuniones de grupos de personal de la empresa se definieron los objetivos del Informe:

- Evaluar los riesgos inherentes al negocio de seguros y los procesos de gestión de riesgos en el mismo entorno.
- Enfatizar en la identificación anticipada de riesgos emergentes y problemas en todo el sistema de seguros.
- Hacer uso eficaz de los recursos en función de los costos mediante un enfoque más preciso de los riesgos.

Después de 6 meses de proyecto, resumido en tres acciones estratégicas se lograron los objetivos planteados, obteniendo logros que se reflejaron en una optimización de la suscripción de los riesgos agravados siguiendo un proceso normalizado, así también los logros obtenidos se monitorearon y se visualizaron en los indicadores utilizados los cuales fueron satisfactorios.

Es válido nombrar las limitaciones que tuvimos en un primer momento, las cuales fueron básicamente lidiar con los paradigmas de parte del personal involucrado en el nuevo proceso, pues esto representaba una función adicional a lo que ya realizaban, además de aprender y “desaprender” ciertas tareas y acostumbrarse al cambio, sin embargo después de charlas y planes de capacitación se supero esta limitación exitosamente.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1.1 Situación del Sector Seguros en el Mundo

Desde el 2002, los aseguradores mantienen una baja exposición a acciones y retienen sus ganancias para reponer su base de capital. En el 2004, los aseguradores lograron combinar el crecimiento de los ingresos con una mayor rentabilidad y una base de capital más sólida que en los dos años anteriores. Los bancos de inversión y las agencias de calificación reconocieron estos desarrollos y modificaron positivamente sus opiniones sobre el futuro de la industria del seguro.

En el 2004, el total de las primas mundiales repitió el desarrollo registrado en el 2003 y se incrementó en un 2.3% en términos reales, sin embargo, los negocios de vida y no-vida tuvieron tendencias opuestas. Así mientras que el crecimiento se aceleró en vida, disminuyó en no-vida.

En el 2004, la distribución regional del volumen mundial de primas varió ligeramente. La depreciación del dólar registrada en el curso del 2004 sólo puede explicar parcialmente este fenómeno. Las diferencias regionales en el crecimiento económico y en la legislación del seguro y fiscal fueron asimismo factores importantes del reajuste de las cuotas de mercado. Ganó

un 1.9%, gracias a la recuperación de seguro de vida, mientras que América del norte y Asia perdieron el 1.8% y 0.5% respectivamente, sobre todo a causa de la débil demanda de seguros de vida en los EEUU y Japón, que son los mercados dominantes en esas regiones.

El desplome del mercado bursátil obligó a los aseguradores a reducir sus inversiones en acciones, a fin de minimizar el riesgo de erosión del capital.

Las estrategias de inversión conservadoras de los aseguradores y sus esfuerzos de capitalización fueron percibidos positivamente. Los bancos de inversión modificaron la calificación del sector de negativa a neutra, y (aunque hubo más descensos que ascensos de calificación) la tendencia de las calificaciones crediticias alcanzó un punto de inflexión en el 2004. Los descensos de calificación que habían aumentado desde 1999, descendieron sensiblemente en el 2004. Los ascensos de calificación, que se habían reducido lenta pero continuamente desde 1999, registraron un crecimiento moderado en el 2004.

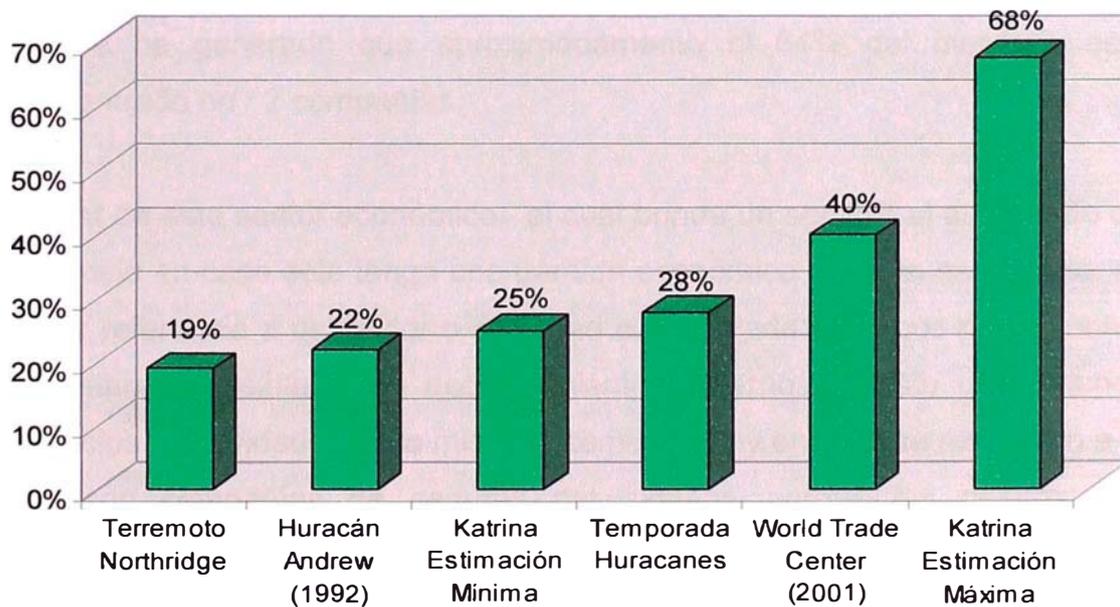
Las pérdidas aseguradas derivadas de catástrofes naturales, que están aumentando desde finales de la década de los 80, alcanzaron una cuantía record en el 2004 y 2005 y pusieron claramente de relieve la necesidad de una tarificación ajustada al riesgo. Las pérdidas aseguradas por daños materiales e interrupción de actividades que ascendieron a USD 49 mil millones fueron causadas principalmente por huracanes en los EE.UU. y el Caribe y por tifones en Japón.

Cabe resaltar que esta cantidad no incluye las pérdidas por el huracán Katrina (Agosto 2005) que constituye un punto de inflexión en el Mercado de (Rea)Seguros en general y en el de Energía en particular, cuya pérdida se estima por los USD 40 mil millones. Puede llegar a ser el evento más costoso de la Historia en términos de pérdidas aseguradas. Ya es el más costoso en cuanto a pérdidas totales.

Es aún temprano para determinar la magnitud total de las pérdidas causadas por este evento, así como para predecir con exactitud los movimientos del Mercado.

Las primeras apreciaciones indican que podrá haber retiro de algunos "players" del mercado, las capacidades existentes se verán reducidas, y, consecuentemente, habrá incrementos en los "precios técnicos", lo difícil de predecir es de qué magnitud serán.

CUADRO 01
Huracán Katrina - Pérdidas aseguradas comparadas
(Estudio al 30 setiembre 2005)



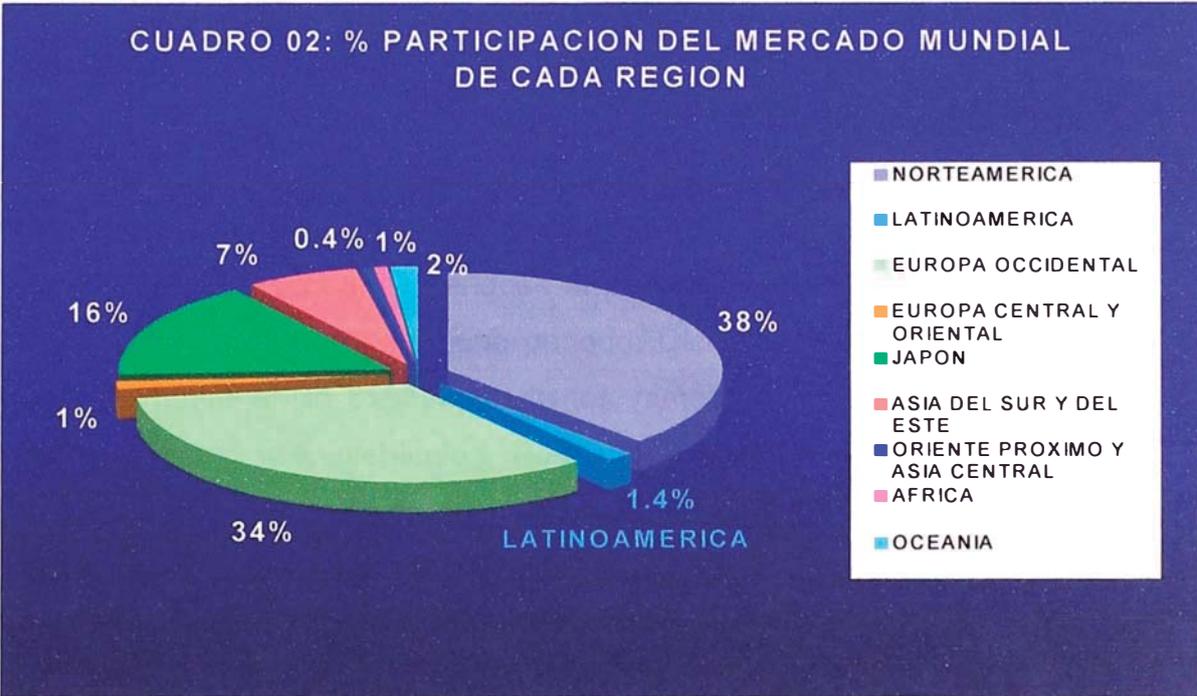
Fuente: Boletín AON Septiembre 2005

1.1.2 Situación del Sector Seguros en el Perú

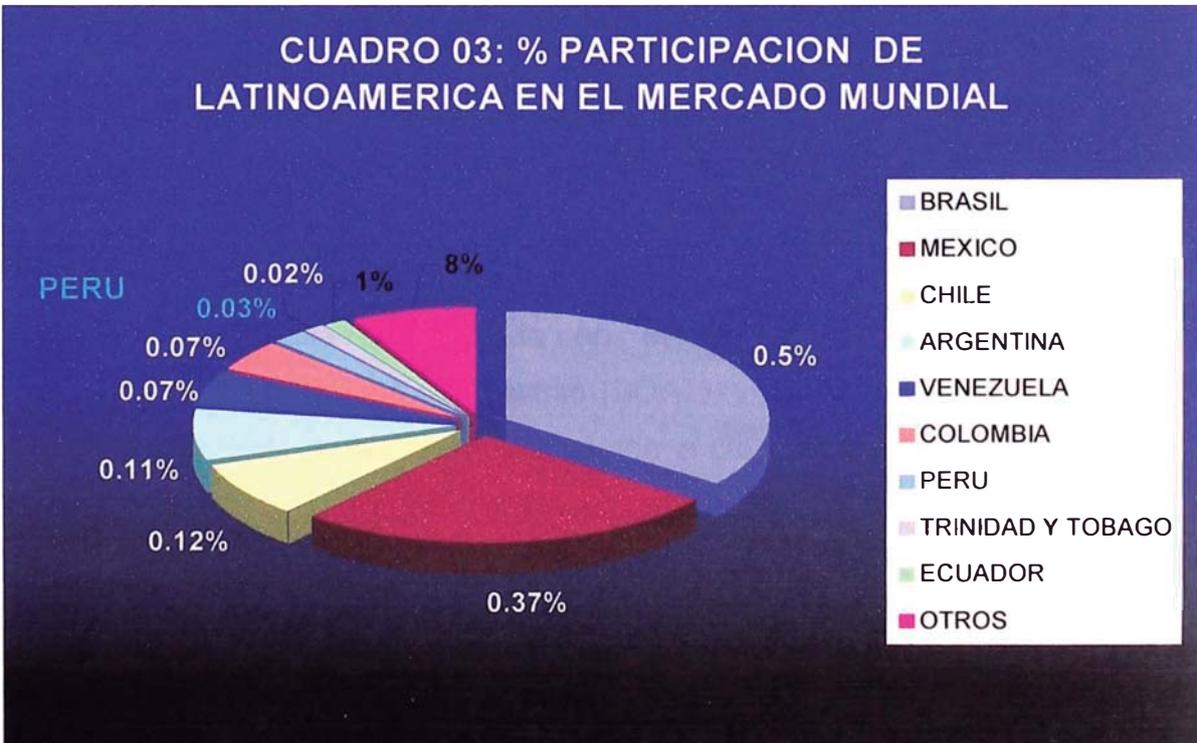
El sistema de seguros se ha venido fortaleciendo y consolidando sostenida y significativamente, ubicándose hoy entre los más sólidos y con mejores perspectivas de crecimiento en América Latina. Los esfuerzos realizados por estas empresas, en cuanto a capitalización y mejora en la administración de riesgos sumado a importantes cambios ejecutados por la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS), en materia de regulación y supervisión, han hecho posible esta favorable evolución, que imprime en la economía peruana las condiciones idóneas para el desarrollo de negocios y la inversión en el largo plazo.

El sector Seguros en nuestro país se ha reducido en los últimos años, debido a la adquisición por parte de las empresas líderes de otras medianas, lo que ha generado que aproximadamente el 64% del mercado esté concentrado en 2 compañías.

Hablar de este sector económico, el cual brinda un servicio al asegurado de resarcirlo en caso este tenga una pérdida económica del bien asegurado, es hacer referencia a un sector o actividad concentrada en pocos participantes y bastante sensible a los acontecimientos externos, puesto que muchos negocios o actividades tales minería, cementeras y energía se respaldan a la vez con compañías de seguros del exterior, porque los riesgos que presentan estas actividades son mayores con pérdidas cuantiosas cuando se llegan a materializar.



Fuente: Boletín Swiss Re Diciembre 2004



Fuente: Boletín Swiss Re Diciembre 2004

1.1.2.1 Evolución del Sector Seguros en el Perú

El mercado de seguros en el Perú mostró una importante expansión desde 1994 hasta 1997, incrementándose la producción de primas netas, de US\$ 338.7 a 543.5 millones en dicho periodo. Dicho crecimiento estuvo basado principalmente en la expansión de los ramos generales, de accidentes y enfermedades, y en vehículos. Posteriormente, entre 1998 y el 2000, se produjo una caída en la producción de los ramos mencionados, aunque ella fue compensada con el crecimiento de los ramos de vida, previsionales y rentas vitalicias. Durante el período 2001 - 2003, se produjo un crecimiento sostenido en la producción anual, de US\$ 551.3 a 876.5 millones, debido a que en el 2001 hubo un incremento de tarifas, como consecuencia de los mayores costos de reaseguros. A su vez, el alza en el costo de reaseguros se acentuó en el 2002, producto de los ataques terroristas del 11 de septiembre del 2001 en los Estados Unidos.

El crecimiento en el 2003, fue impulsado principalmente por la mayor producción de primas por rentas vitalicias (US\$ 178.2 versus 55.3 millones, del 2003 respecto a la del 2002), las cuales fueron impulsadas por la ley de jubilación anticipada promulgada en el 2002. Asimismo, el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), vigente a partir del segundo semestre del 2002, también contribuyó con el crecimiento del sector en US\$ 51.3 millones.

Durante los nueve primeros meses del 2004, la producción total del sistema asegurador peruano tuvo un ligero incremento de 0.5% respecto del mismo período del año anterior, a pesar de haberse registrado menores primas en los ramos de previsionales, patrimoniales y vehículos.

Durante los meses de enero a septiembre del 2004, los ramos patrimoniales tuvieron una producción de US\$ 206.1 millones, 9.7% inferior a la de similar período del año anterior (US\$ 228.4 millones), como consecuencia del reajuste de

tarifas por la disminución de los costos de reaseguros, la fuerte competencia en el sistema asegurador peruano y el hecho que algunas empresas estatales hayan prorrogado sus renovaciones de pólizas. Por otro lado, se espera un incremento en el costo de reaseguros en las próximas renovaciones de contratos, debido a la necesidad de los reaseguradores de recapitalizarse luego de las pérdidas ocasionadas por los huracanes en las zonas del Caribe y Norteamérica.

El resultado de las inversiones del sistema, durante los nueve primeros meses del 2004, fue de US\$ 103.5 millones, 4.9% superior a la del mismo período del año anterior (US\$ 98.7 millones), como consecuencia principalmente del crecimiento de la cartera de inversiones.

Al finalizar el 2004, el sistema asegurador estuvo conformado por 12 empresas de seguros, de las cuales 4 estaban dedicadas a ramos generales y de vida, 3 exclusivamente a ramos generales, y 5 exclusivamente a ramos de vida. Cabe mencionar que todas las empresas que conforman el sistema de seguros cuentan con participación de accionistas extranjeros, siendo ésta mayoritaria en ocho de ellas.

En comparación con el año anterior el número de empresas que conformaron el sistema asegurador se redujo en dos, tras la compra de Royal & SunAlliance – Seguros Fénix y Royal & SunAlliance – Vida por parte de Rimac Internacional. (Ver Cuadro 04)

Aún más notamos el cambio si lo comparamos con seis años atrás, al cierre de 1999, el Sistema Asegurador estaba compuesto por diecisiete (17) empresas de seguros; de las cuales diez (10) se dedicaban a Ramos Generales y Vida, tres (3) sólo a Ramos Generales y cuatro (4) sólo a Ramos de Vida.

CUADRO 04: AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

Ramos Generales y de Vida	Ramos Generales	Ramos de Vida
Generalí Perú	El Pacífico Peruano Suiza	Altas Cumbres
La Positiva	Mapfre Perú	El Pacífico Vida
Rímac Internacional	Secrex	Interseguro
Latina		Invita
		Mapfre Perú Vida

Fuente: Boletín de la SBS Diciembre 2004

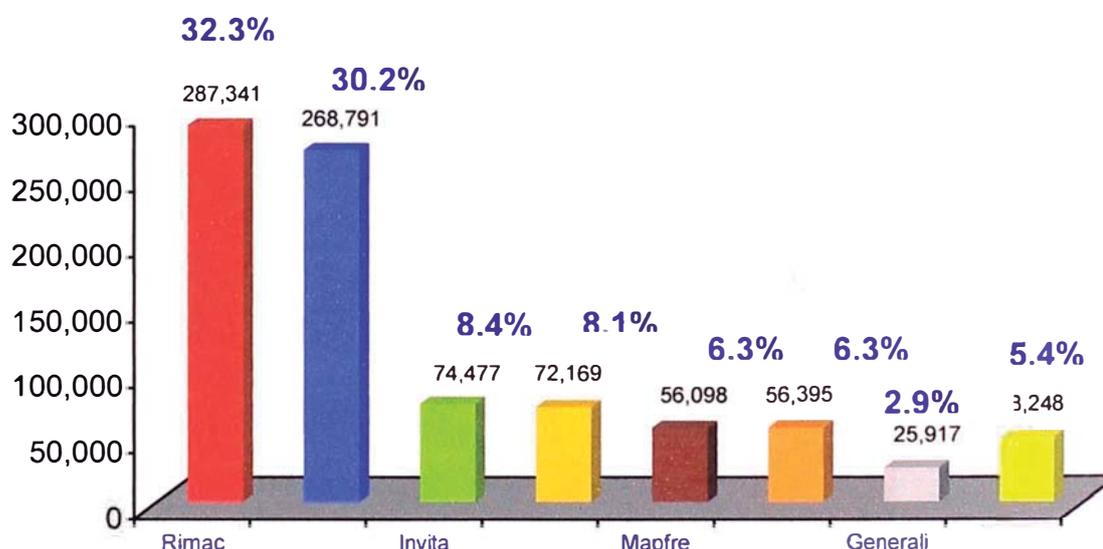
Al mes de diciembre de 2004, las primas de seguros netas del sistema ascendieron a S/. 3 017,3 millones, lo que representó un decrecimiento nominal de 0,6% en comparación al valor registrado en similar período del año 2003. Así, las tasas de variación anual de las primas de seguros netas han mostrado un cambio en la tendencia ascendente que mostraron en los años anteriores. (Ver Cuadro 05).

En cuanto a pérdidas o siniestros ocurridos y que afectaron al sistema de seguros fueron de S/ 1 045.8 millones, de los cuales fueron siniestros netos un 51.73%, es decir S/ 540 millones fueron asumidos por las compañías de seguros, constituyendo el 48.27% el Índice de Cesión o % reasegurado, que representa el respaldo que nos da una Compañía de Seguros llamada reasegurador de acuerdo a lo cotizado durante la negociación de la cuenta. Este porcentaje de participación del reasegurador se visualiza tanto en prima como en siniestros si los hubiera, la búsqueda de un soporte como un "Reaseguro" es para disipar el riesgo en cuanto a pérdidas si es que se presentaran.

Es decir, es una “Protección” de las Compañías de Seguros en el Perú. Este % de cesión va a depender mucho del tipo de riesgo y de cuanto la aseguradora estaría dispuesta asumir en el peor escenario de pérdidas.

Es importante recalcar a Diciembre 2004 como se encuentran los índices de cesión en el mercado asegurador peruano en sus principales líneas, por ejemplo, en Incendio es de 76.95%, Transportes 41.10%, Aviación 84.63%, Rotura de Maquinaria 56.35%, Responsabilidad Civil 69.95%, etcétera. Estos % de cesión elevados nos muestra la política discreta y de protección de las aseguradoras peruanas.

**CUADRO 05: PRODUCCIÓN TOTAL
(A diciembre de 2004 - US\$ miles)**



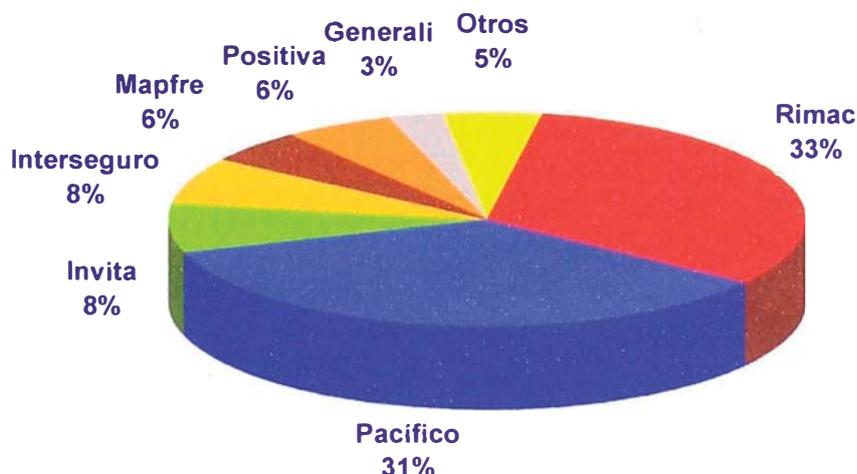
Fuente: SBS

Durante el primer semestre del 2004, Rímac Internacional adquirió la mayoría de acciones de Royal & SunAlliance Vida y Royal & SunAlliance - Seguros Fénix. Posteriormente se produjo una fusión con dichas compañías, lo que motivó que el número de compañías de seguros en el sistema se reduzca de 16 a 12.

Las dos compañías con mayor participación, en forma consolidada, suscriben el 64.0% de las primas totales y, las cinco más importantes, el 86.5%. Otro acontecimiento de importancia en el 2004 (febrero) fue la adquisición de la compañía peruana Sul América por parte del grupo venezolano Equator. El 14 de septiembre del 2004, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) autorizó el cambio de denominación social de Sul América Compañía de Seguros S.A. a Latina Seguros y Reaseguros S. A. (Latina Seguros).

CUADRO 06: PARTICIPACIÓN DE MERCADO (INCLUYE EPS)

Mercado Total: US\$ 1'006,078 MM

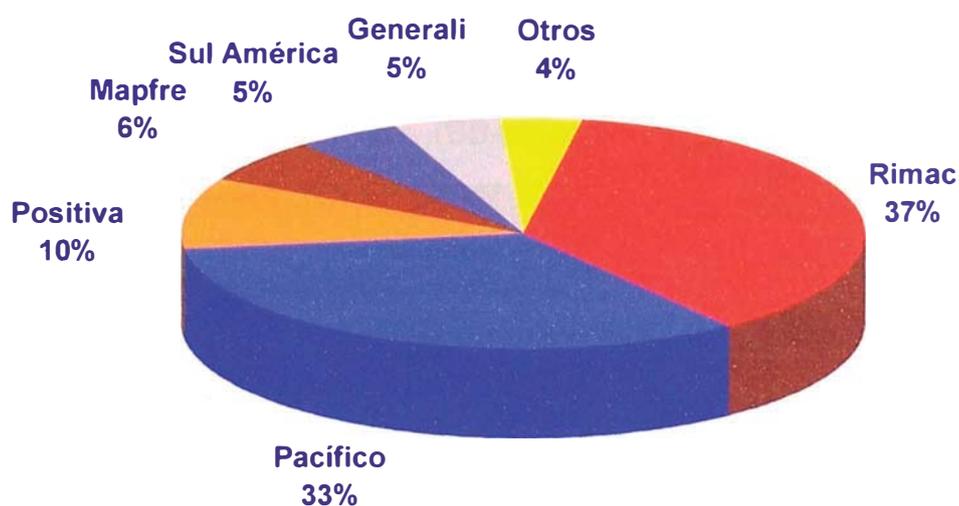


Fuente: SBS, SEPS a Dic. 2004

Desde 1997, es notoria la tendencia de las aseguradoras a separar los negocios de seguros generales y seguros de vida. Actualmente, las aseguradoras que realizan ambas operaciones de manera simultánea están obligadas a presentar a la SBS, estados financieros y algunos anexos de manera independiente para cada uno de los dos negocios. La SBS no ha descartado que posteriormente se emita un dispositivo legal a través del cual las compañías deban separar dichos negocios. Al 30 de septiembre del 2004, el sector asegurador peruano estuvo compuesto por un total de 12 compañías, cinco de las cuales -Pacífico Vida, Interseguro, Mapfre Perú Vida, Altas Cumbres e Invita- operaban exclusivamente en el ramo de vida.

CUADRO 07: PARTICIPACIÓN DE MERCADO – RIESGOS GENERALES

Mercado Total: US\$ 490,208 MM



Fuente: SBS, SEPS a Dic. 2004

1.1.3 Antecedentes de la Empresa

La empresa que se analizará en el presente informe pertenece a un grupo financiero importante en nuestro país. Así también es una de las líderes en el mercado de seguros, con bastantes años de experiencia.

Es una compañía sólida y de gran trayectoria en el mercado asegurador peruano perteneciente a dos grandes socios: un conglomerado financiero de reconocida trayectoria en el Perú y un socio estratégico de gran prestigio en el ámbito internacional, el más importante consorcio asegurador norteamericano con presencia en más de 130 países.

La solvencia de esta empresa está garantizada por su patrimonio y la composición de su portafolio de inversiones. La disponibilidad de recursos con la cual cuentan les permite afrontar el pago de obligaciones de corto y mediano plazo, en el momento oportuno para satisfacer los requerimientos de sus clientes.

Asimismo, la clasificadora de riesgos Apoyo les ha otorgado la mejor clasificación privada del mercado peruano bajo estándares de medición internacionales denominada "AAA(pp)", donde pp significa ser AAA en Perú; la cual tiene por objetivo acreditarlos para operaciones de reaseguro fuera del Perú separando el riesgo país (BB-) que automáticamente limita a un emisor por más que sea AAA a tener mayor clasificación que el riesgo soberano.

Esta empresa ha mantenido su liderazgo a través de los años como resultado de las siguientes estrategias:

- Ser líderes del cambio.
- Diferenciación por calidad de producto y buen servicio.
- Ser líderes de opinión.
- Ganar diferenciación en la imagen.
- Dinamismo comercial

En este informe nos centraremos en la División de Riesgos de esta empresa y toda la gestión que la misma implementó para lograr una optimización de la Gestión de los Riesgos y el mejor uso de los recursos y de la información que recibe de los clientes (asegurados) y proveedores (broker y reaseguradores). Así también nos centraremos solo en los riesgos generales conocidos como riesgos patrimoniales, es decir, cómo optimizar los riesgos de Incendio y Líneas aliadas, Rotura de Maquinaria, aquellos que al materializarse afectarían los bienes o el patrimonio del asegurado.

1.1.3 Análisis FORD

1.1.3.1 La Empresa

Fortalezas

- Posicionamiento sostenido y sólido en el mercado de seguros del país.
- Cartera fidelizada.
- Sólida cultura organizacional
- Soporte de Socio estratégico.
- Estrategias personalizadas para cada tipo de cliente.

Oportunidades

- Nuevos nichos de potenciales clientes.
- Venta de productos con programas específicos y cubrir la demanda insatisfecha, por ejemplo, en medianas empresas.

Riesgos

- Ingreso de nuevas compañías de seguros con soporte de capitales extranjeros.
- Agresividad de la competencia en niveles de tasas y condiciones.
- Desaceleración de la economía.

Debilidades

- Imagen de conservadores y selectivos en el mercado de la mediana y pequeña empresa.
- Falta de una estrategia definida para llegar a los sectores C y D.

1.1.3.2 División de Riesgos (DR)

Fortalezas

- Soporte de Socio Estratégico.
- Contrato de Reaseguro (capacidad y condiciones).
- Reconocimiento de la Alta especialización técnica.

Oportunidades

- Políticas de concesiones estatales.
- Desarrollo de Fronteras, Convenios Bilaterales y/o Multilaterales
- Número reducido de empresas de seguros
- Venta Cruzada con Vida, Salud, BCP, Banca Seguros
- Reactivación del sector Textil (Exportación)
- Reactivación del sector construcción (CAR)

Riesgos

- Entorno social inestable
- Nivel de tasas y condiciones de la competencia (Se busca crecimiento sin importar rentabilidad)
- Endurecimiento de las condiciones de Reaseguro, en respuesta a los últimos desastres naturales, en especial, la última temporada de huracanes en EEUU y el Caribe)

Debilidades

- Imagen de conservadores y selectivos en el mercado
- Falta de una estrategia definida para llegar a los sectores B y C (Microempresa)
- Bajo nivel de conocimiento de los suscriptores de las Unidades de Negocios.

1.1.3.3 Matriz FORD – División de Riesgos (DR)

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p>	<p>DEBILIDADES</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Políticas de concesiones estatales. ➤ Desarrollo de Fronteras, Convenios Bilaterales y/o Multilaterales. ➤ Número reducido de empresas de seguros. ➤ Reactivación del sector Textil y Construcción 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soporte de Socio Estratégico. ➤ Contrato de Reaseguro (capacidad y condiciones). ➤ Reconocimiento de la Alta especialización técnica. ➤ Mantener los estándares de capacitación y especialización del personal y poner énfasis en los nichos que lo requieren. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Imagen de conservadores y selectivos en el mercado. ➤ Falta de una estrategia definida para llegar a los sectores B y C (Microempresa) ➤ Bajo nivel de conocimiento de los suscriptores de las UN. ➤ Afianzar la imagen con agresividad de tal manera, mantenernos en la mente de los clientes potenciales
<p>RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entorno social inestable. ➤ Nivel de tasas y condiciones de la competencia (Se busca crecimiento sin importar rentabilidad) ➤ Endurecimiento de las condiciones de Reaseguro, en respuesta a los últimos desastres materiales y naturales, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crear cultura de que lo importante es buen servicio, calidad y operar buscando rentabilidad del negocio, no solo estrategia de precios más bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación de tendencias e implementación de herramientas de optimización de procesos.

Como resultado del Análisis FORD de la División de Riesgos, tenemos los siguientes Objetivos Estratégicos:

Objetivos estratégicos orientados al cliente:

- Productos y servicios competitivos (Cliente externo)
- Mantener alta la satisfacción del cliente externo (Cliente externo)
- Incrementar satisfacción del cliente interno (Cliente interno)

Objetivos estratégicos orientados a los Procesos:

- Reforzar los riesgos donde se tiene menor participación y buenos resultados.
- Fortalecer Modelo de Suscripción.
- Control de Costos (interno y externo)

Objetivos estratégicos orientados a la Parte Financiera:

- Mantener Rentabilidad Técnica
- Eficiencia en gastos.
- Incrementar valor de la empresa

1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL

1.2.1 Productos

La empresa cuenta con una gama de seguros personales, empresariales y corporativos que brindan la máxima protección tanto a personas naturales o empresas. Los seguros personales se dividen en:

- Seguros médicos y accidentes
- Seguros de viaje
- Seguros de autos y SOAT
- Seguros para el hogar

Los seguros empresariales están dirigidos a la micro, pequeña y mediana empresa y los seguros corporativos para grandes empresas:

- Seguros de Todo Riesgo Incendio y Lucro Cesante por Incendio.
- Seguro de Rotura de Maquinaria y Lucro Cesante por Rotura de maquinaria.
- Seguros de Ramos de Ingeniería.
- Seguros de Deshonestidad.
- Seguros de Responsabilidad Civil.
- Seguros de Líneas Financieras.

1.2.2 Clientes

La empresa mantiene una permanente orientación a cumplir con los diferentes objetivos estratégicos definidos. Concientes de la importancia de diferenciación en base a la calidad de su servicio controla el nivel de satisfacción de sus clientes y la adecuada implementación de los procesos que les permiten mantener sus ventajas competitivas. La empresa está dirigida a empresas jurídicas y personales naturales de los sectores económicos A y B, las cuales son diferenciadas en la empresa, de acuerdo

al valor de su patrimonio y a la prima que pagan por concepto del seguro. Cabe nombrar que la División de Riesgos solo trabaja con empresas (personas jurídicas), pertenecientes al Sector A y con ciertas excepciones y “casos especiales” puede aceptar cotizar al Sector B.

1.2.3 Proveedores

La empresa mantiene una buena relación con sus proveedores, los cuales solo están representados por los broker de seguros y reaseguros, así también los reaseguradores.

1.2.4 Procesos

Solo nos vamos a centrar en el proceso que abarca:

- Analizar el riesgo que implica una cuenta o cliente nuevo.
- Analizar una cuenta existente en la empresa, no rentable considerada como actividad agravada y estandarizar el tratamiento que se le debe aplicar.

Sectores económicos seleccionados a analizar: Minería y Energía (cabe resaltar que ambas actividades son consideradas agravadas)

1.2.5 Organización de la Empresa

La empresa presenta una estructura dividida en Unidades de negocios y Divisiones de Apoyo a las Unidades de Negocios:

Las Unidades de Negocios son:

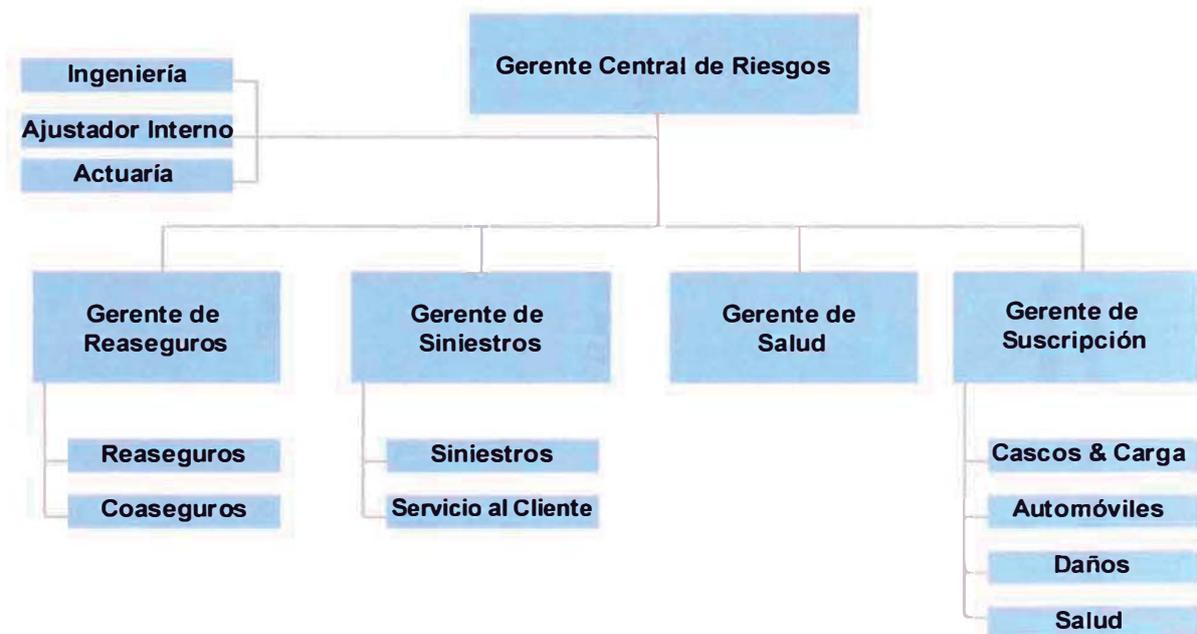
- Unidad de Negocios Corporativos
- Unidad de Negocios Empresariales
- Unidad de Negocios Personales
- Unidad de Negocios Regionales

Las Divisiones de Apoyo:

- División de Administración y Finanzas.
- División de riesgos

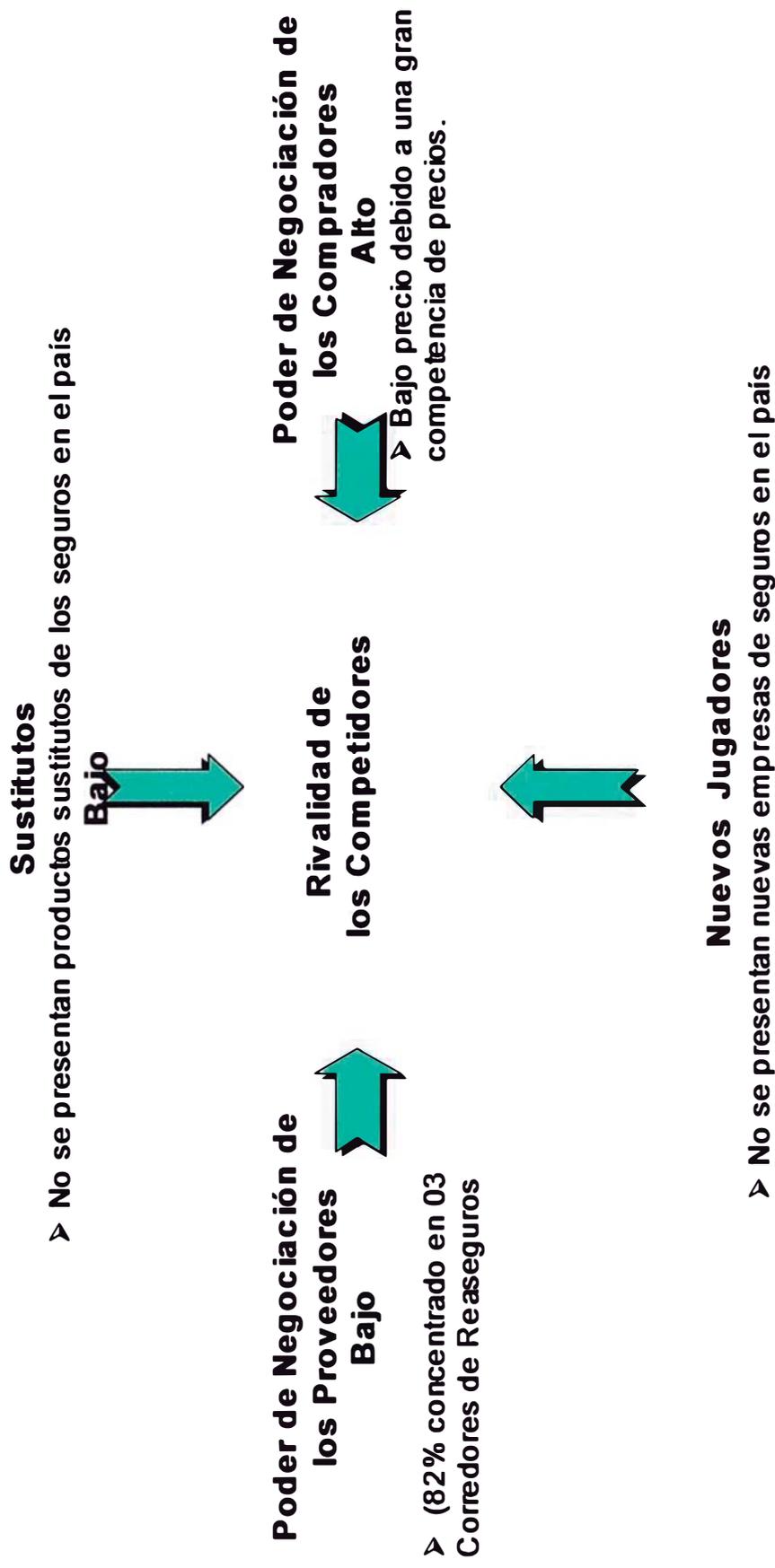
El tema central de este Informe es Optimizar la Gestión de Riesgos, para esto mostramos el organigrama de la División de Riesgos (DR).

CUADRO 08: ORGANIGRAMA DE LA DIVISIÓN DE RIESGOS

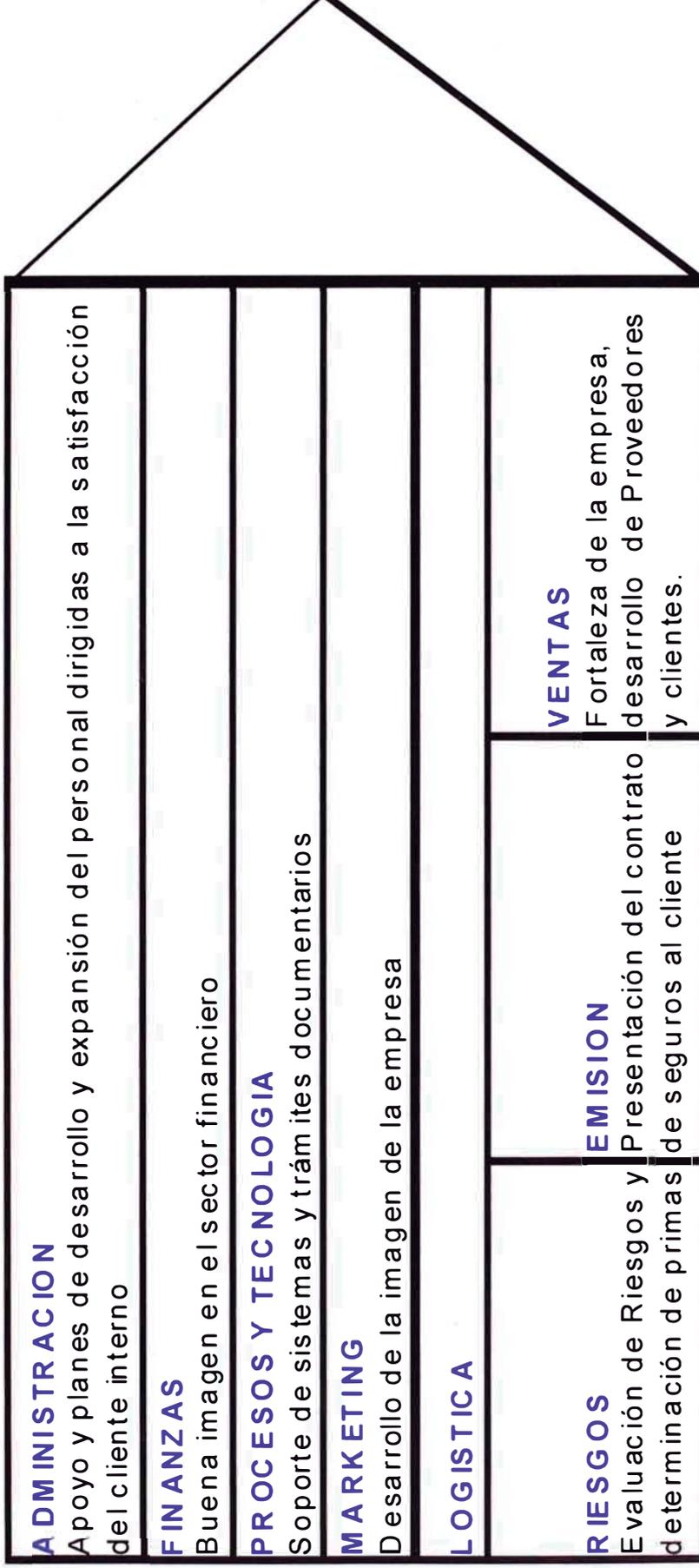


Fuente: Empresa y Elaboración Propia

1.2.6 Diagrama de las 5 Fuerzas de Michael Porter



1.2.7 Cadena de valor de la Empresa



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 RIESGO.- Es el acontecimiento incierto, súbito e imprevisto, de fecha incierta, independiente de la voluntad de las partes que produce un efecto económico y cuya materialización se puede proteger mediante un seguro.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL RIESGO

- **Incierto.-** es la relativa incertidumbre sobre si ocurrirá o no.
- **Posible.-** es decir, la ocurrencia del riesgo debe “poder suceder”.
- **Lícito.-** el riesgo según lo establece la legislación de casa país no puede ir contra las normas morales del orden público ni en perjuicio de terceros.
- **Fortuito.-** el riesgo debe provenir de un acto o un acontecimiento ajeno a la voluntad de producirlo.
- **Contenido económico.-** la realización del riesgo ha de producir una pérdida económica.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Por su naturaleza ➤ Objetivos ➤ Subjetivos	➤ Aquel que está plenamente identificado. ➤ Difícil de medir y valorizar (la moral)
Por su esencia ➤ Puros ➤ Especulativos	➤ Al materializarse produce pérdidas. ➤ Puede dar lugar a ganancias o pérdidas (negocio empresarial)
Por el objeto sobre el que recae ➤ Patrimonial ➤ Personal	➤ Disminución o pérdida del patrimonio. ➤ Afecta la salud, la integridad física o mental, capacidad para trabajar, vejez o sobre vivencia.

2.4 RIESGO Y BENEFICIO

Beneficio es la recompensa por el riesgo asumido. Si no hubiera riesgo, no habría pues, beneficio.

Los aseguradores solo aceptan RIESGO PURO y éstos con ciertas limitaciones. El asegurador, a su vez, puede ganar o perder, según su suscripción, experiencia, inversiones, administración, etc. Para él los riesgos asumidos son especulativos.

2.5 RIESGO BUENO

Es aquel cuya probabilidad de ocurrencia es baja y a la vez, las pérdidas que puedan ocurrir como consecuencia de un siniestro son mínimas por las buenas condiciones del predio o bien asegurado, esto a través de un buen Mantenimiento Preventivo, excelentes condiciones de seguridad y adecuados Planes de Contingencia.

2.6 ANÁLISIS DEL ORIGEN DE LAS PERDIDAS POTENCIALES QUE ENFRENTA LA EMPRESA

Una buena gestión de riesgos, con el fin de analizar las fuentes donde se originan los riesgos, es decir, donde se ubica su verdadera causa, hará bien en usar un enfoque sistémico agrupando las fuentes de eventuales pérdidas, diferenciando entre causas internas y causas externas, sin dejar de lado la noción de que frecuentemente se observa una interacción de distintas causas.

Las causas internas de pérdidas potenciales, pueden ser:

- **Físicas:** se refiere a las cualidades físicas de un bien material. Son factores determinantes para la frecuencia de siniestros y para su magnitud expresada en términos monetarios.

Por ejemplo: En cuanto al peligro de incendio, el estado de mantenimiento de un bien determinará, en gran parte, la frecuencia de la ocurrencia del riesgo.

- **Personales:** se hace referencia al comportamiento de las personas vinculadas directamente al bien asegurado, por ejemplo, en calidad de propietario.

Las causas externas que son fuentes potenciales de pérdidas y que, influyendo sobre las causas internas pueden llegar a contribuir a una mayor gravedad de las pérdidas, son los siguientes:

- **Económicas:** hace referencia a las pérdidas relacionadas con el mal funcionamiento del sistema económico, incluye inflación monetaria, desempleo, conflictos laborales, etcétera.

- **Legales:** se refiere al riesgo de pérdida que deriva eventualmente de la aplicación de nuevas disposiciones legales y cambios en las legislaciones industriales y comerciales.
- **Políticas:** se refiere a la actitud gubernamental, cuyo mayor riesgo se visualiza en el Terrorismo. En el Perú, la suscripción del riesgo de Terrorismo, la tasa a aplicar y las recomendaciones al cliente, son de acuerdo a la zona donde se ubica la materia o bien del seguro, ya que si bien es cierto, actualmente este riesgo ha disminuido, siempre está presente en el suscriptor de las compañías aseguradoras y reaseguradoras el comportamiento histórico del mismo.
- **Sociales:** conflictos raciales, conmoción civil, huelgas, vandalismo, acciones de protesta, etcétera; son fuentes donde una pérdida puede tener origen, ya sea sobre bienes materiales de propietarios públicos o privados o resultar en paralizaciones de trabajo, las cuales, se manifiestan en pérdidas monetarias ya que las empresas dejan de percibir los ingresos por los días no trabajados, esto se conoce en el mundo de seguros como Pérdida de Beneficios o Seguro de Lucro Cesante.
- **Actos de negligencia:** cometidos sin el propósito de causar daño.
- **Ambiente natural y físico:** el clima y la ubicación geográfica, factores geológicos y fenómenos de la naturaleza son fuentes donde una pérdida puede tener su origen. Son frecuentemente riesgos catastróficos como terremotos y huracanes.

2.7 ANÁLISIS DE LOS RIESGOS

El análisis de los riesgos se desarrolla en una base matricial la que considera 3 elementos:

- Riesgo (causa generadora)
- Sujetos (sobre los que pueden incidir los riesgos)
- Efectos (de los riesgos sobre los sujetos)

2.8 LA TRANSFERENCIA DEL RIESGO:

- Evitar o eliminar el Riesgo
- Prevención de pérdidas
- Reducción de los Riesgos a través del control de pérdidas

Evitar o eliminar el Riesgo: Se elimina totalmente la posibilidad de una pérdida. Esto se logra abandonando por completo una determinada actividad o nunca llegándolo a asumir, si bien en teoría esta medida es suficiente por sí sola, en la práctica no siempre es posible obtenerla. El dejar una actividad normalmente involucra asumir una diferente con los riesgos inherentes a ella.

Prevención de Pérdidas: Se obtiene como reducción en la frecuencia con la que se presentan las pérdidas. Para ello se debe identificar la cadena de eventos que finalmente terminan en una pérdida o interrumpirla en algunos de los eslabones

Reducción de Pérdidas: Busca reducir la severidad de las mismas. Estas acciones deben tomarse tanto antes de que ocurra una pérdida como después de que ocurra (pre siniestro y post siniestro)

2.9 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Son métodos, normas y medidas adoptadas por una empresa para preservar sus activos y mantener su capacidad operativa generando los ingresos que requiere su operación. El carácter preventivo permite el mejor manejo de los riesgos y optimizar la contratación de los seguros. Ejemplos:

- Separación física de edificios (evita propagación del incendio)
- Exposición por pérdida de dinero (límite por ubicación)
- Back – up de archivos de la empresa.

2.10 TRANSFERENCIA DEL RIESGO A TRAVÉS DEL SEGURO

El Seguro

Es una operación entre dos partes en virtud de la cual una de ellas (El Asegurado) mediante el pago de la prima convenida al inicio recibe de la otra parte (El Asegurador) la promesa de resarcirlo de las pérdidas que pudiera sufrir y que afecte sus bienes, su persona o sus dependientes y terceros, por riesgos claramente definidos entre ambos

Contrato de Seguro

Es el documento o póliza suscrita entre las partes contratantes que recoge las condiciones y acuerdos a los que se obligan sobre una materia determinada. Es el documento probatorio (no el único)

2.11 ELEMENTOS MATERIALES DEL CONTRATO DE SEGUROS

1. El Riesgo

Como objeto asegurado expuesto a una posible ocurrencia que produce un daño económico (interés asegurable, bien asegurado, capital asegurado).
Valoración del Riesgo.

2. La Prima

Aporte económico del contratante o asegurado que le permite por contraprestación la cobertura de riesgo de la aseguradora. Prima Pura o de Riesgo, Prima Comercial.

3. El Siniestro

Es la materialización del riesgo asegurado que produce los daños garantizados en la póliza y debe ser valorado económicamente. Siniestro Total y Parcial

4. La Indemnización

Importe obligado a pagar contractualmente por el asegurador ocurrido un siniestro válido. No puede exceder el valor del objeto dañado ni ser superior al capital asegurado. Sobreseguro, Infraseguro, Deducción Nuevo por Viejo, Doble Seguro.

2.12 DEFINICIONES IMPORTANTES

Un solo riesgo

Es el edificio o grupo de edificios o sus contenidos o elementos a la intemperie que están expuestos a una misma afectación por no estar debidamente separados.

Riesgos separados

Son los riesgos que no se ven afectados por un mismo evento que afecta a un riesgo vecino. Ejemplos: muro cortafuego, entrepiso cortafuego o que tengan separaciones con espacios libres, etcétera.

Daño

Pérdida personal o material producida a consecuencia directa de un siniestro.

Siniestro

Es la manifestación concreta del riesgo asegurado que produce unos daños garantizados de la póliza hasta determinada cuantía.

Siniestralidad

Es la valoración conjunta de los siniestros producidos entre las primas recaudadas por una entidad asegurada.

Reaseguro

Es el seguro del seguro.

2.13 SUSCRIPCIÓN DE RIESGOS

La suscripción es el proceso de aceptar o rechazar riesgos. Involucra la determinación de términos bajo los cuales se suscribirá el seguro si el riesgo es aceptable, en términos de utilidad para la Compañía y servicio a los Clientes.

La función de suscripción incluye:

- La evaluación, selección, clasificación y tasación de cada riesgo.
- El establecimiento de los Estándares de cobertura y el monto de protección a ser ofrecido.
- La formulación y administración de los procedimientos y reglas de Suscripción.
- El propósito de la Suscripción es asegurar una sana y beneficiosa amplitud de riesgos.

Hay cuatro componentes principales de enfoque de suscripción en una organización de seguro grupal :

FORTALEZA FINANCIERA

Es crucial para construir y retener una posición de superávit sólida. Se necesita una ganancia de suscripción para financiar el crecimiento y satisfacer los criterios aceptados para una Compañía de Seguros financieramente sana.

CRECIMIENTO

El crecimiento es esencial y se alcanza seleccionando y reteniendo una cartera de clientes de calidad. El crecimiento positivo es necesario para mantener una posición competitiva sólida.

SERVICIO

Proporcionando Prontitud, Conveniencia y Excelente servicio a clientes. Al más bajo costo posible es muy importante. Los Programas de Suscripción tienen un efecto directo sobre servicio y costo.

CONOCIMIENTO DEL STAFF

El Staff de Suscripción debe ser proveído de lo necesario para que alcance un nivel de pro-eficiencia completo en lo que a conocimiento de productos se refiere, para permitirle a ellos asistir y aconsejar a los clientes en la selección de las pólizas y coberturas que satisfagan sus necesidades de seguro.

Las necesidades de los Clientes son una consideración principal y la primera responsabilidad del Staff.

Para satisfacer las necesidades de ambos, el Cliente y el Asegurador, los Suscriptores deben desarrollar toda la información acerca de cada riesgo de modo tal que **las primas cobradas = Riesgo Aceptado.**

2.14 OBJETIVOS DE LA SUSCRIPCIÓN

MANTENER ESTÁNDARES DE SELECCIÓN

Los Suscriptores toman la decisión de aceptar o rechazar basados en los riesgos presentados en relación a los estándares de la organización.

La cartera de clientes se incrementará si :

- Los niveles de retención son más altos.
- El negocio agregado es mejor que el negocio perdido.

Los resultados de la suscripción se deterioran a través de :

- La ausencia de buenos riesgos tanto como la presencia de malos riesgos.

Es importante revisar y mantener al día los estándares de selección utilizados por la compañía para asegurar que ellos reflejan adecuadamente el tipo de negocio deseado. A veces puede ser deseable ajustar los estándares como resultado de una experiencia pobre ó soltarlos algo, si los resultados son buenos.

MANTENER ESTÁNDARES DE PRECIO

Las tasas del Asegurador tienen que ser suficientes para el riesgo que esta siendo asegurado. Las primas de todos los clientes deben ser suficientes para costear todos los reclamos presentados a la compañía, para cubrir los gastos operativos y permitir a la compañía ganar algún tipo de utilidad de suscripción.

2.15 FUNCIONES DEL SUSCRIPTOR

- Evalúa la exposición presentada.

- Compara el potencial de pérdida de cada cliente a las tasas cobradas y la cobertura proporcionada. Si el potencial de pérdida es mas que la prima justificada, la tasa debe ser incrementada ó la cobertura debe estar limitada ó ser rechazada.

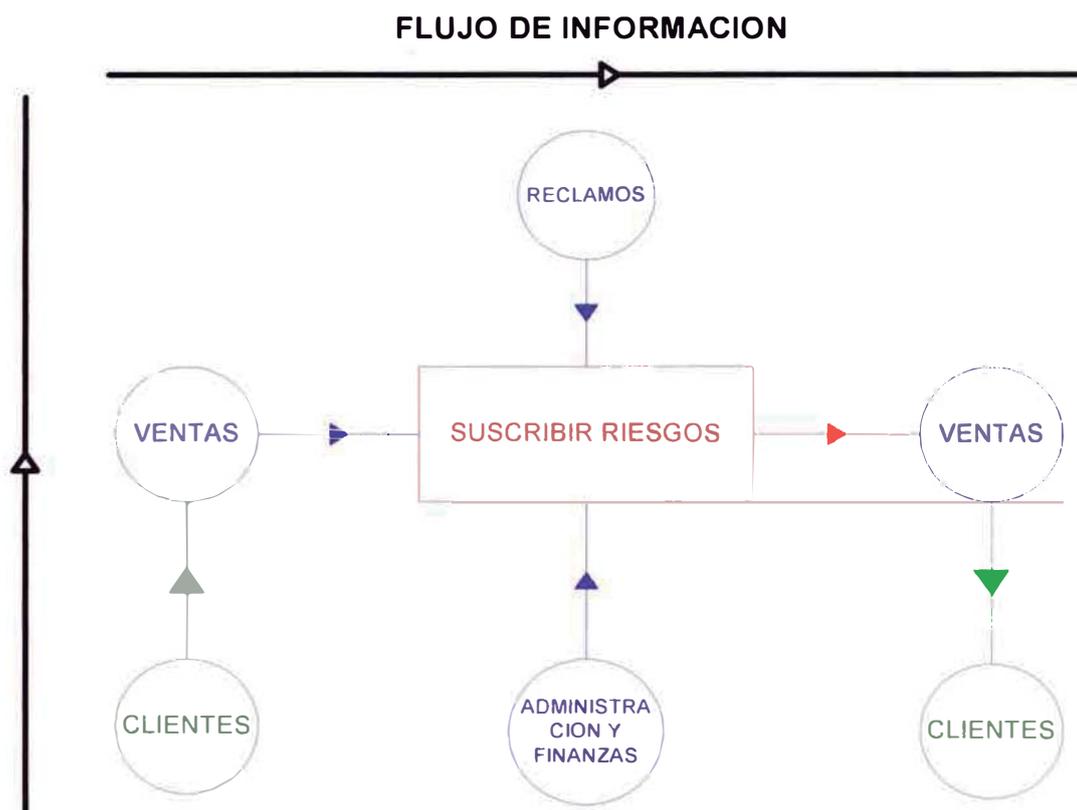
- La Información Completa es esencial de modo que lo "desconocido" se reduce al mínimo. El suscriptor debe "formular las preguntas correctas" para evaluar efectiva y eficientemente los aspectos negativos y positivos del caso. La disponibilidad de información completa y organizada facilita la correcta clasificación del riesgo.

- La responsabilidad final de la selección pertenece a la suscripción, el suscriptor debe tener el soporte de las áreas: Ventas, Reclamos o Siniestros y Administración.

2.16 METODOLOGIA A UTILIZAR PARA EL ANÁLISIS Y LA BUENA GESTION DE RIESGOS

Para el presente Informe vamos a referirnos como es el proceso de “Suscribir Riesgos”:

CUADRO 09: PROCESO DE SUSCRIBIR RIESGOS



Fuente: Elaboración Propia

El proceso de Gestión de Riesgos a través de la Suscripción del mismo, está compuesto por las siguientes actividades:

a) Llegada de la solicitud por parte del cliente de cotizar una cuenta.

Área responsable: Ventas

Tipo de actividad: Manual o por Sistema

Inputs: Información del cliente, que riesgo quiere que sea cotizado por la empresa

Outputs: Información filtrada y analizada por el área de Ventas sobre el cliente en referencia

Descripción:

El cliente solicita se le cotice los riesgos de los cuales quiere cubrirse y le envía la información necesaria al área de ventas.

b) Ventas envía información completa del cliente al departamento de Suscripción

Área responsable: Ventas

Tipo de actividad: Sistema

Inputs: Información filtrada y analizada por el área de Ventas sobre el cliente en referencia.

Descripción:

Proporcionar suficiente información frontal conveniente para el Suscriptor para evaluar y tasar el riesgo es la responsabilidad y debe ser la meta de cada persona de Ventas. La información tal como los reportes sobre experiencias previas; diseño de planes detallados ó niveles de participación es crucial para la evaluación del riesgo y no debe ser ignorado ó "perdonado".

Los detalles perdidos de las especificaciones no sólo causan y agregan a los gastos pero a menudo resultan en una ocurrencia de pérdida que podría haber sido prevenido y de este modo evitada.

c) Las áreas de Reclamos y administración y Finanzas envían al área de Suscripción, la información histórica (si se tuviera) del cliente en referencia

Área responsable: Reclamos y Administración y Finanzas.

Tipo de actividad: Sistema

Inputs: Información de siniestralidad y financiera del cliente

Descripción:

Esta información entregada por las áreas de Reclamos o Siniestros y

Administración y Finanzas será importante para profundizar en la situación del cliente.

d) El área de Suscripción analiza el riesgo

Área responsable: Suscripción

Tipo de actividad: Sistema y manual

Inputs: Información proporcionada por las tres áreas de apoyo: Ventas, Siniestros y Administración y Finanzas.

Outputs: Cotización de la cuenta, en caso de ser aceptado el riesgo.

Descripción:

El área de Suscripción analiza el riesgo teniendo en cuenta la información completa entregada y decide si acepta o no el riesgo, tarifica y poner primas.

e) El área de Suscripción envía cotización y riesgo analizado al área de Ventas

Área responsable: Suscripción

Tipo de actividad: Sistema

Inputs: Cotización de la cuenta, en caso de ser aceptada el riesgo o rechazo con los sustentos del mismo.

Descripción:

El área de Suscripción después de evaluar el riesgo, le envía su aprobación o rechazo al área de Ventas.

Hay ocasiones en que se pueden desarrollar conflictos entre suscripción y ventas. Por ejemplo, un suscriptor puede rechazar un riesgo dudoso que Ventas siente que debe ser aceptado. Dichos conflictos pueden generalmente ser resueltos siempre que las líneas de comunicación se mantengan abiertas y la discusión se base en un hecho (es decir, el impacto sobre la cartera del negocio) más que en las emociones.

f) El área de Ventas envía cotización con las condiciones aceptadas de cobertura y costos al cliente

Área responsable: Ventas

Tipo de actividad: Manual

Inputs: Cotización de la cuenta

Outputs: Aprobación o rechazo de la cotización por parte del cliente.

Descripción:

Cliente recibe cotización y decide si compra o no el seguro.

2.17 CONSIDERACIONES BASICAS PARA ANÁLISIS DE RIESGOS EN LA EMPRESA

La información mínima para cotizar un riesgo es:

- Actividad o Giro del negocio
- Ubicación del Local
- Suma asegurada desagregado por Activos fijos (Edificios y Maquinarias) y Activos corrientes (Existencias) y Utilidad Bruta Anual por cada local asegurado.
- Siniestralidad o record de siniestros de los últimos 05 años.
- Medidas de seguridad existentes de cada local.
- Vigencia y condiciones de póliza solicitada.

Al analizar un riesgo y cotizar a través de la suscripción para dar una prima o costo a la cuenta, tomamos en consideración los siguientes factores, los cuales tienen tasas a aplicar de acuerdo al nivel de riesgo, éstas serán más elevadas cuando el riesgo sea de mayor probabilidad de ocurrencia o en el caso de que ocurriera las pérdidas serían considerables (severidad), las tasas serán menores cuando la materialización del riesgo tenga menor probabilidad o de producirse las pérdidas no son cuantiosas:

CATEGORÍA DE CONSTRUCCIÓN ASEGURABLE

Tenemos tres categorías las cuales depende del material de construcción

- Paredes de ladrillo y cemento y techo de concreto.
- Techos de fibrocemento y estructuras metálicas.
- Paredes de adobe y/o quincha y techos de madera.

RIESGO SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

- Riesgos ligeros
- Riesgos moderados
- Riesgos agravados.- estos son los riesgos a analizar en este Informe, estas actividades constituyen riesgos agravados porque si se incendia el local se pierde todo, es decir se produce una pérdida total. No se presentan pérdidas parciales.

LUGAR DE UBICACIÓN DEL LOCAL

Depende si se ubica en la Costa, Sierra y/o Selva.

2.18 MATRIZ DE CATEGORIZACION DEL NIVEL DE RIESGO

La empresa ha desarrollado una matriz del nivel de riesgo para visualizar la catalogación de cada riesgo y las consecuencias que puede implicar su materialización.

Se clasifica cada riesgo en función a dos componentes:

PROBABILIDAD y SEVERIDAD

La ubicación en el cuadrante correspondiente obedece a la probabilidad de ocurrencia de acuerdo a lo apreciado en la inspección ya sea por peligros presentes, medidas preventivas, planes de mantenimiento, acumulación de riesgos, posibles daños, etc. Se convierte en una buena herramienta para la evaluación y buen aporte para la corrección de deficiencias.

CUADRO 10: MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN DE RIESGOS

		PROBABILIDAD				
		Inminente	Bastante Probable	Probable	Poco Probable	
SEVERIDAD	1 Máxima					1. Destrucción de más del 50% del predio asegurado. 2. Paralización total de la producción por un periodo prolongado de tiempo. 3. Pérdida de vidas humanas.
	2 Crítica					1. Daños materiales de consideración, pérdida parcial de instalaciones. 2. Paralización total de la producción por periodos cortos o medianos. 3. Lesiones que generen invalidez permanente
	3 Moderada					1. Daños parciales a equipos e instalaciones. 2. Paralización parcial de la producción. 3. Lesiones o enfermedades no incapacitantes permanentemente.
	4 Baja					1. Daños aislados de bajo valor. 2. No hay paralización de la producción. 3. Lesiones tratables con primeros auxilios
						Terrorismo Terremoto Aluvión Líneas de transmisión n Caída de rocas Huaycos Rotura de maquinaria LC x RM Daños por agua HH. CC. Robo

RIESGO:

	Muy Alto Riesgo		Bajo Riesgo
	Alto Riesgo		Muy Bajo Riesgo
	Riesgo Medio		

Fuente: Empresa

El análisis de esta matriz, brinda al suscriptor un reflejo de la situación de la empresa, como resultado de la Inspección de Riesgos que realiza el Departamento de Ingeniería, el cual hace una visita a la planta y evalúa las fuentes de riesgos, lo cual se resume en un Informe, el cual contiene los siguientes puntos:

- Datos Generales de la Empresa
- Localización
- Colindantes
- Matriz de Categorización del Nivel de Riesgo
- Recomendaciones
- Maquinaria existente
- Mantenimiento de las maquinarias y equipos
- Seguridad
- Separación de plantas, edificios, etc.
- Evaluación de Riesgos
- Estimado de Pérdidas.

El riesgo técnico del suscriptor consiste en la posibilidad de que los pagos totales por concepto de siniestros en un periodo de 1 año lleguen a exceder el total de primas netas, de modo que los ingresos por primas no alcanzarían para cubrir los egresos por siniestros.

Para esto el suscriptor analiza:

- La Información que recibe del área de Ventas (área que recibe la información del corredor de seguros o directamente del broker)
- La información de siniestros si fuera cuenta ya existente en la compañía, de lo contrario, la información de siniestralidad para una cuenta nueva debe ser entregada por el cliente o corredor de Seguros al área de Ventas y ésta a su vez la envía al área de Suscripción.
- El Informe de Inspección que es una herramienta vital, de la misma área de Suscripción e Ingeniería.

2.19 MEDICION DE RESULTADO DE LA GESTION DE RIESGOS

La empresa tiene como forma de medir la Gestión de Riesgos, a través de indicadores de Gestión, los cuales nos permiten obtener información en detalle:

- Por compañía
- Por Unidad de Negocio
- Por línea o tipo de seguro
- Por cuenta o cliente

Los indicadores utilizados por la empresa son evaluados por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS):

$$\text{Siniestralidad Bruta (\%)} = \frac{\text{Siniestros Brutos}}{\text{Primas Brutas}}$$

Prima Bruta, Prima cobrada al cliente.

Siniestros Brutos, Pérdidas indemnizadas pagadas al cliente

$$\text{Siniestralidad Neta (\%)} = \frac{\text{Siniestros Netos}}{\text{Primas Netas}}$$

Prima Neta, Prima cobrada al cliente menos la prima que se va al exterior por cuestión de Reaseguro.

Siniestros Netos, Pérdidas indemnizadas al cliente menos el monto que paga el reasegurador por participar en la cuenta.

Estos indicadores son fundamentales en la evaluación del riesgo que podemos asumir, la empresa como Política considera aceptable:

SINIESTRALIDAD BRUTA ≤ 60%

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al analizar los resultados del 2003, se llegó a la conveniencia de que teníamos un problema en cuanto al manejo de las cuentas agravadas, las cuales no podían por su naturaleza, cumplir el mismo procedimiento de análisis y tratamiento que las cuentas que constituyen riesgos ligeros y moderados, es de allí que nace el proyecto de:

“Optimizar el análisis y la gestión de Riesgos Agravados”

Como objetivo estratégico del 2004, estas cuentas o riesgos agravados si bien es cierto, no tienen frecuencia de siniestros, si presentan severidad con pérdidas cuantiosas, por esta razón, se planteó como objetivos:

- Definir el flujo del proceso o tratamiento que debe seguir una cuenta o riesgo agravada ha ser analizado en la compañía y estandarizarlo.
- Hacer la diferenciación en los Informes de inspección en cuanto a riesgo agravado.

- Depurar cartera de clientes, para sólo contar con clientes de riesgo agravado pero que cumplen con las normas adecuadas de seguridad y programas de Mantenimiento predictivos, preventivos y correctivos.
- Reducir la siniestralidad de estos riesgos.

La empresa tenía el siguiente esquema de aseguramiento según tipos de riesgos y condiciones de seguridad de las empresas, en este caso plantas industriales, centrales hidroeléctricas, textiles, etcétera. Asimismo se incluye el esquema propuesto en el 2004.

CUADROS 13: ESQUEMA VIGENTE A DICIEMBRE 2003

		TIPO DE RIESGOS - POR POLITICAS			
PROTECCION ACTIVIDAD	LIGERO	NORMAL	AGRAVADO	EXCLUIDO	
BIEN PROTEGIDO	Asegurar	Asegurar	No asegurar o con V°B° Ver cada caso	No asegurar	
MEDIANA PROTECCION	Asegurar con RECOMENDACIONES	Asegurar con GARANTIAS	No asegurar mientras no pase a bien protegido	No asegurar	
MALA PROTECCION	No asegurar mientras no pase a bien protegido	No asegurar mientras no pase a bien protegido	No asegurar	No asegurar	

Fuente: Elaboración propia

ESQUEMA PROPUESTO 2004

		TIPO DE RIESGOS - POR POLITICAS			
PROTECCION ACTIVIDAD	LIGERO	NORMAL	AGRAVADO	EXCLUIDO	
BIEN PROTEGIDO	Asegurar	Asegurar	Asegurar	No asegurar	
MEDIANA PROTECCION	Asegurar con RECOMENDACIONES	Asegurar con GARANTIAS	No asegurar mientras no pase a bien protegido	No asegurar	
MALA PROTECCION	No asegurar mientras no pase a bien protegido	No asegurar mientras no pase a bien protegido	No asegurar	No asegurar	

Fuente: Elaboración propia

Consideramos como Riesgos Agravados:

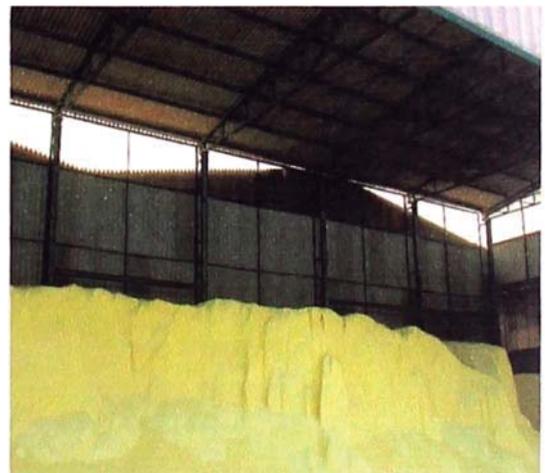
- Riesgos Mineros
- Productos plásticos
- Textiles
- Imprentas
- Productos Químicos
- Envasadoras de Gas y Depósitos de GLP
- Madera, Carpinterías y aserraderos
- Municiones, explosivos y Productos Pirotécnicos.
- Espumas plásticas, colchones y similares.
- Pegamentos y betunes
- Fábrica de Parafinas.
- Fábrica de Fósforos.
- Grandes almacenes.
- Grifos, Servicentros.
- Industrias de caucho
- Destilerías de alcohol.

Transformadores



Central Hidroeléctrica

Almacén de Azufre



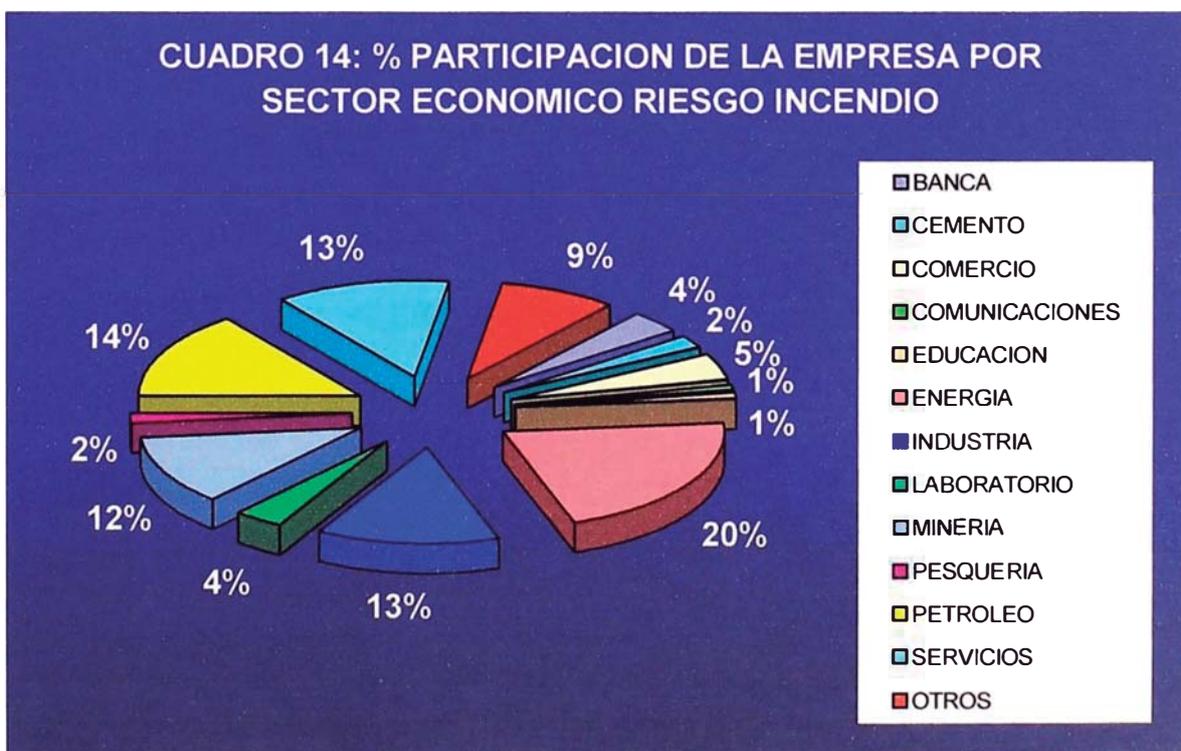
Planta Química

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Teniendo en claro los objetivos del proyecto se plantearon las estrategias y acciones a realizar, con plazos establecidos e involucrando a todas las áreas que formarían parte del proceso a definir. El proyecto se realizó en 6 meses.

De todas las cuentas de la compañía, las cuentas agravadas deben contar con un tratamiento especial por representar, de por sí un riesgo inherente como actividad económica, y porque representan aproximadamente el 32% de las cuentas de las empresa. (ver cuadro 14)

Se abarcó la solución del proyecto desde 3 posiciones o acciones a tomar que nos darían como resultado mejoras en el análisis y suscripción de estas cuentas.



Fuente: Empresa y Elaboración propia

3.2.1 ESTRATEGIAS Y ACCIONES

Objetivos	Estrategias	Acciones												
			Ene - Marzo			Abr - Jun			Jul - Set			Oct - Dic		
Optimizar el análisis y la Gestión de los Riesgos Agravados	Modificar Políticas de Suscripción	Analizar y modificar cláusulas, coberturas y deducibles												
	Definir el flujo del proceso o tratamiento que debe seguir una cuenta o riesgo agravada ha ser	Modelar un posible flujo y simularlo, controlando tiempos												
		Involucrar a las áreas que comparten el proceso												
	Hacer la diferenciación en los Informes de inspección en cuanto a riesgo agravado.	Elaborar dentro del Informe un inciso que indica pérdidas previsible por materialización de riesgos y que están cuantificadas.												

3.3 METODOLOGIA DE SOLUCION

Consideramos las siguientes acciones como parte de estrategias para lograr el objetivo propuesto, el poder alinear estas tres acciones nos permitirá obtener un resultado satisfactorio, el cual deberá ser controlado y evaluado cada 6 meses.

➤ **Modificación de las Políticas de Suscripción**

Se considera importante la restricción en algunas coberturas que son susceptibles a materialización de riesgos o son especiales y sólo deberían otorgarse a cuentas que representen “excelentes riesgos para la compañía”, entendiéndose éste, como aquel cliente cuyas instalaciones cumplen con todas las medidas de seguridad mínimas requeridas, personal capacitado para casos de emergencia o contingenciales y los procesos son de calidad y estándares reconocidos.

Otro paso a considerar en esta estrategia es considerar las modificaciones de deducibles a favor de la compañía, comprometiendo de esta manera una mayor responsabilidad del cliente, pues al materializarse un siniestro el deducible lo asume él mismo, es decir, se comparte el “riesgo”.

➤ **Definición del flujo del proceso o tratamiento que debe seguir una cuenta o riesgo agravada ha ser analizado en la compañía y estandarizarlo**

Al ser cuentas importantes para la empresa, éstas requieren que se normalice y estandarice un proceso, el cual sea realizado por todas las áreas involucradas.

➤ **Diferenciación en los Informes de inspección en cuanto a riesgo agravado.**

Elaborar dentro del Informe un inciso que indica pérdidas previsible por materialización de riesgos y que estén cuantificadas.

3.4 TOMA DE DECISIONES

Después de evaluar varias propuestas, se consideraron que estas tres acciones ha adoptar son las que aportarían mayor valor agregado al resultado esperado, además aprovecharía al máximo los conocimientos de las personas involucradas en el flujo.

Entre las debilidades y problemas a enfrentar en estas acciones, son:

➤ **Modificación de las Políticas de Suscripción**

El tiempo necesario para evaluar e identificar las condiciones especiales que se han otorgado a cuentas que no cumplen con las garantías, así como hacer simulaciones con los deducibles adecuados.

➤ **Definición del flujo del proceso o tratamiento que debe seguir una cuenta o riesgo agravada ha ser analizado en la compañía y estandarizarlo**

El problema en normalizar el flujo a seguir es cierta reticencia por parte de algunas personas de las áreas involucradas en aumentar su carga diaria de trabajo o en asumir responsabilidades que no tenían.

➤ **Diferenciación en los Informes de inspección en cuanto a riesgo agravado.**

En la aplicación de esta estrategia debemos contar que se le va a pedir mayores estándares de calidad y procesos a los clientes, así como excelentes medidas de seguridad, lo que puede resultar en cierta reticencia en los clientes en adoptar mayores controles en sus procesos e instalaciones.

3.5 ESTRATEGIA ADOPTADA

Las estrategias adoptadas se llevaron a cabo:

➤ **Modificación de las Políticas de Suscripción**

Este proceso se realizó desde enero hasta mayo 2004, fue un proceso tedioso y encargado a las gerencias, consiste en hacer un muestreo de las cuentas agravadas representativas e identificar los siniestros más representativos y que condiciones especiales de la póliza no están considerando las causas de estos siniestros si es que se diera el caso.

También se analizó los montos de los siniestros y como podemos aplicar mejores deducibles de tal manera que la cuenta no nos dé pérdidas excesivas. Lo que se buscaba es restringir y disminuir los siniestros.

De aproximadamente 300 cuentas agravadas se tomó una muestra estadística de 54 pólizas, considerando cuentas rentables y no rentables para la compañía.

El procedimiento a seguir para una póliza puntual, por ejemplo, fue:

Identificamos las cuentas con malos resultados:

Cliente: Empresa Eléctrica Piurana

Valor Declarado US\$ 50,000,000

Suma Asegurada

Incendio: US\$ 40,000,000,

Rotura de Maquinaria : US\$ 15,000,00

Deducibles

Rotura de Maquinaria: US\$ 400,000

Daño Propio : 10% del monto del siniestro, mínimo US\$ 150,000

Lucro Cesante por Rotura de Maquinaria: 45 días

CUADRO 16: RECORD DE SINIESTROS

FECHA DEL SINIESTRO	DETALLE	MONTO
21.03.2005	DAÑOS AL MOMENTO DE ARRANQUE DE LA TURBINA, AL PARECER ROTURA EN TUBO DE AGUA.	US\$ 6MM
04.02.2005	DAÑOS A LA TURBINA DE GAS	US\$ 32,000
21.05.2004	DAÑOS EN UN TURBO GENERADOR	US\$ 1MM
27.11.2001	FALLA EN LA PLANTA DE GENERACION ELECTRICA	US\$ 400,000

Fuente: Empresa y Elaboración propia

Analizamos donde está la constante que genera siniestros y egresos, viendo el record de siniestros del cliente, notamos que todos ellos son cuantiosos y se presentan en daños a maquinarias, turbinas, compresores, etc.

Es aquí donde debemos poner énfasis en los Informes de Inspección, como políticas de suscripción vimos que era necesario, limitar los daños, con las siguientes acciones:

- No asegurar maquinaria mayor a 15 años de antigüedad.
- Aplicar deducibles diferenciados por potencia de maquinaria, por lugar y condiciones de ubicación y por actividad económica.
- Estos riesgos deben obligatoriamente pasar por un Informe de Inspección realizado por el departamento de Ingeniería de la empresa.

Este método de análisis se aplicó a todas las cuentas elegidas para el muestreo y siguiendo este lineamiento se mejoraron y modificaron algunas políticas de suscripción, para que estén acorde con la actividad económica del cliente.

- **Definición del flujo del proceso o tratamiento que debe seguir una cuenta o riesgo agravada ha ser analizado en la compañía y estandarizarlo**

Para una adecuada suscripción basada en una buena evaluación del riesgo es importante contar con la información completa, veraz y exacta, para aplicar las tasas que correspondan a cada cuenta, y poder negociar una buena tasa cuando el riesgo es bueno.

Para nosotros es importante al momento de cotizar, la calidad, exactitud, coherencia y que tan “a tiempo” llega esta información, por parte del cliente o del ejecutivo de ventas, y poder evaluar donde están las demoras.

Se pensó que actores deberían formar parte del flujo de cuentas agravadas, teniendo en cuenta:

- Personal que cuenta con los conocimientos y recursos necesarios para dar respuestas rápidas, posibles soluciones y que no se conviertan en cuellos de botella.
- Se trató de evitar el exceso de controles, pues sabemos que esto genera demoras en los flujos, tratando de considerar sólo los que son absolutamente necesarios.

Uno de los grandes problemas que se nos presentó y de los cuales salimos airoso, fue el tema de resistencia al cambio por parte del personal que ahora formaba parte del flujo y que además debía aprender una función nueva con la respectiva responsabilidad que esto trae consigo.

Se empezó un trabajo fuerte de Capacitación interna de aproximadamente 3 meses, que incluyó la capacitación en sí, pruebas del flujo y simulaciones. Todo este flujo normalizado se sintetizó en un software interno de Trámite Documentario que incluía los V°B° y Firmas de los Gerentes que aprueban

la Suscripción de los riesgos agravados suscritos.

El objetivo de crear este flujo, adicional, a los nombrados, como tener un flujo normalizado para cuentas agravadas que no existía en la compañía, es manejo de tiempos, no sólo se va a lograr orden en el tratamiento de las cuentas, sino la idea es ir optimizando este flujo a la vez de ir simulando como sería si “as if” y paso a paso poder disminuir actores, hasta llegar al óptimo.

Para visualizar este flujo de cuentas agravadas, hemos utilizado como herramienta el diagrama IDF0. Para un mejor entendimiento, tenemos que:

IDEF0 es un lenguaje y una Metodología. Es un lenguaje de representación gráfica y una Metodología de análisis y desarrollo del modelo de un sistema. Proporciona un lenguaje gráfico, que permite mostrar la estructura de un sistema y modelar su representación mediante diagramas. Los objetivos primarios de este estándar son:

a. Proveer un medio para el modelamiento completo y de forma consistente de las funciones (las actividades, las acciones, los procesos, las operaciones) requeridas por un sistema o empresa, y las relaciones funcionales y datos (información u objetos) que soportan la integración de dichas funciones.

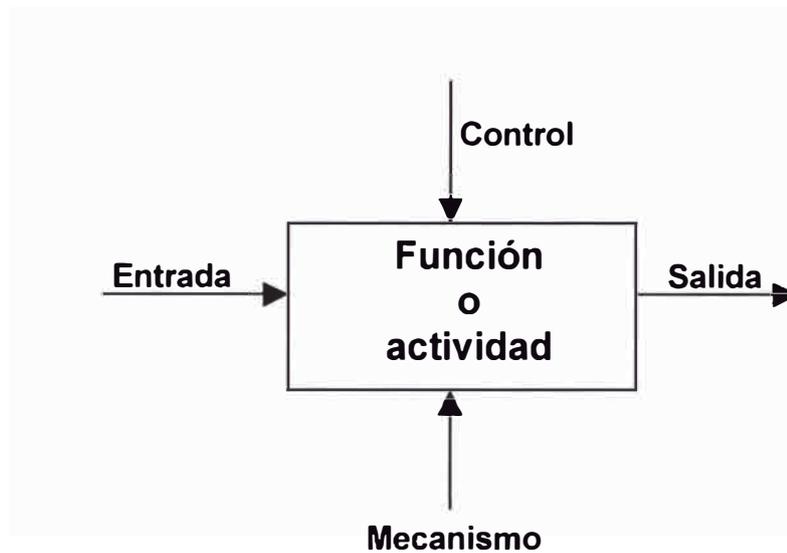
b. Proporcionar una técnica de modelamiento que tiene las siguientes características:

- Genérico (para el análisis de sistemas de distinto propósito, alcance y complejidad)
- Riguroso y preciso (para la producción de modelos correctos y utilizables)
- Conciso (para facilitar comprensión, comunicación, consenso y validación)

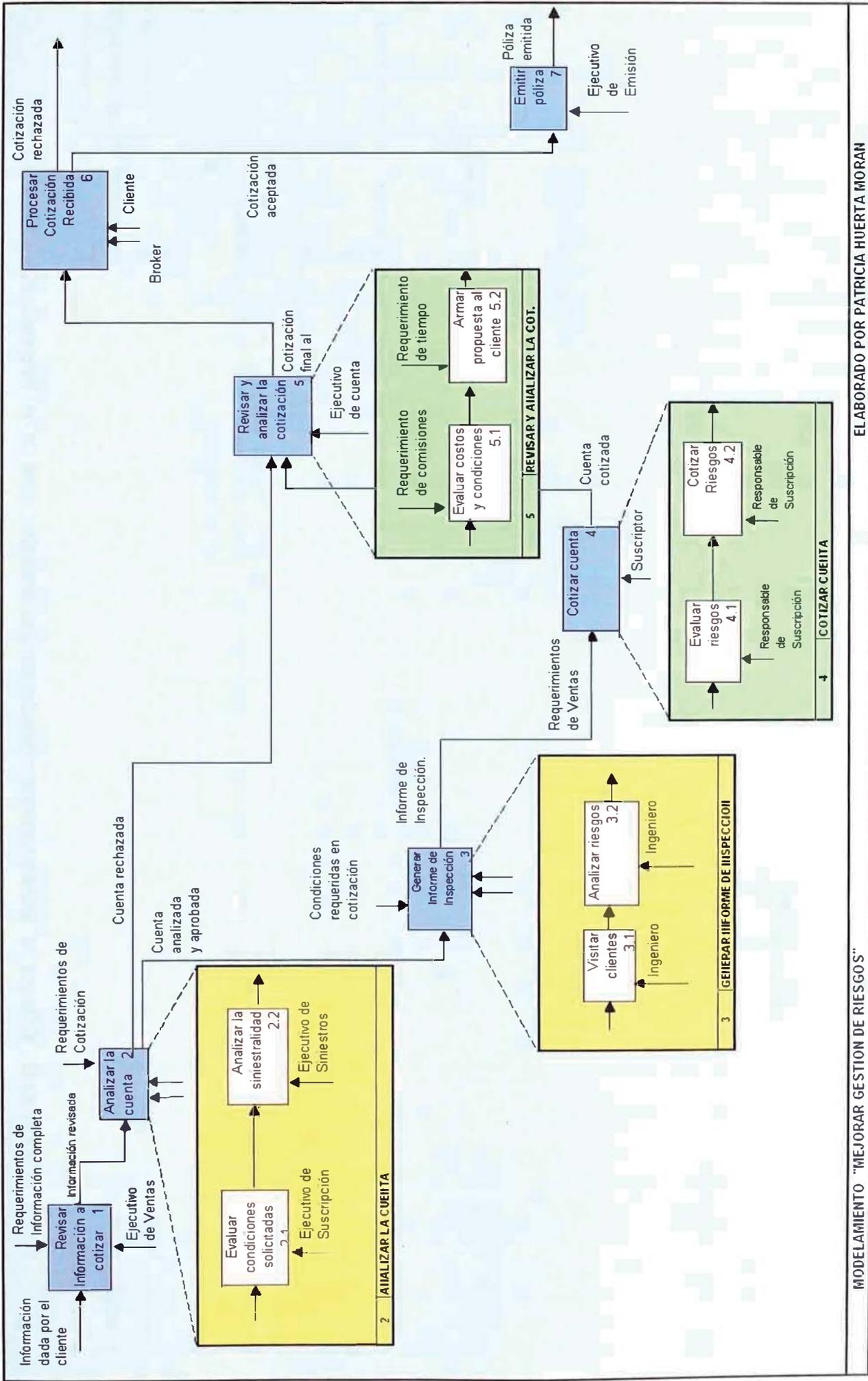
- Conceptual (para la representación de requerimientos funcionales)
- Flexible (para apoyar varias fases del ciclo de vida de un proyecto).

En el diagrama IDEF0 se puede incluir en el proceso; materiales, documentos, equipos y en general cualquier recurso adicional, que se requiera visualizar.

CUADRO 17: REPRESENTACIÓN DE UNA ACTIVIDAD IDEF0



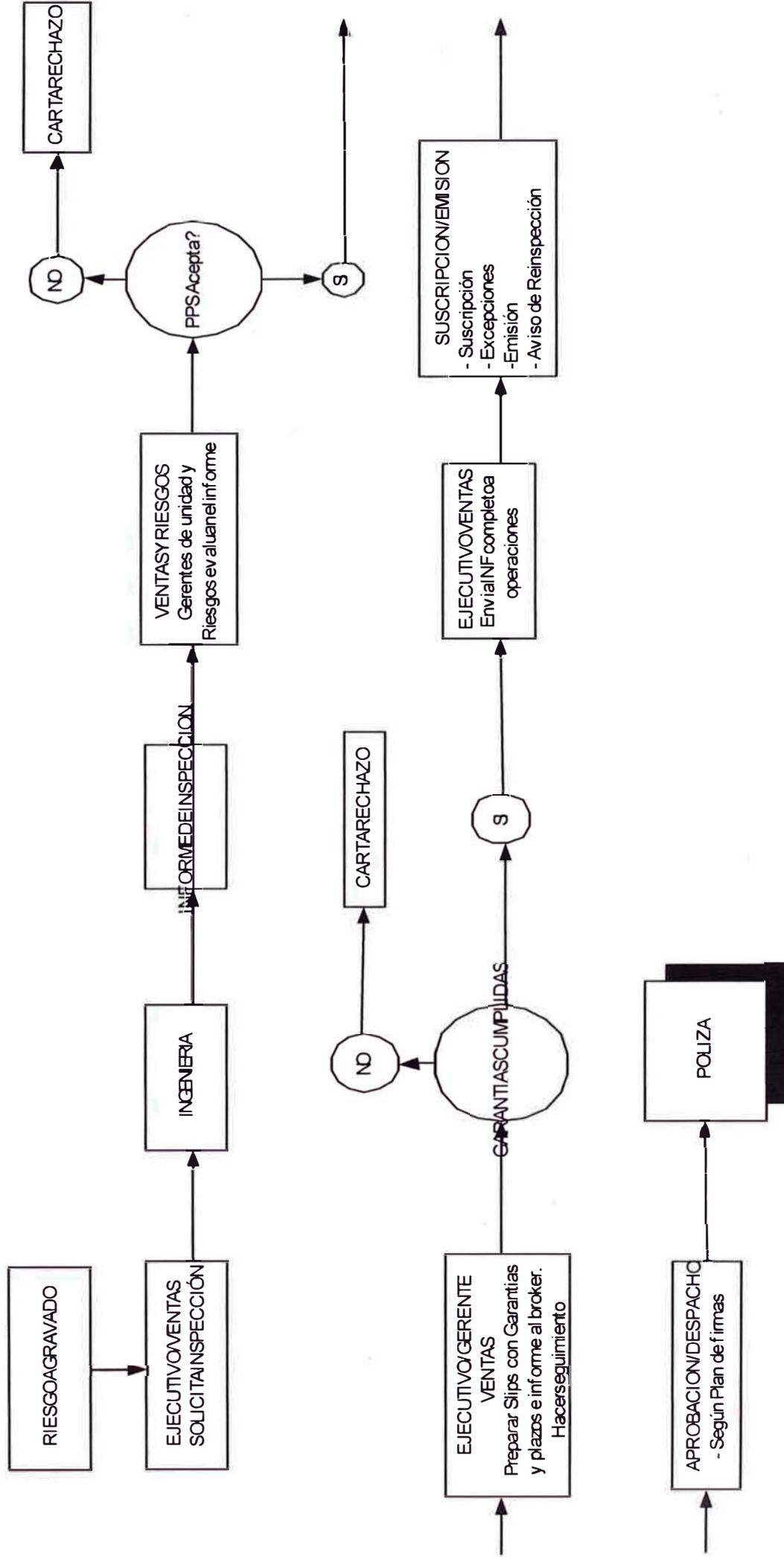
Fuente: Elaboración propia



ELABORADO POR PATRICIA HUERTA MORAN

MODELAMIENTO "MEJORAR GESTION DE RIESGOS"

FLUJO DE CUENTAS AGRAVADAS – INFORME DE INSPECCION CON GARANTIAS



➤ **Diferenciación en los Informes de inspección en cuanto a riesgo agravado.**

El Informe de Inspección es una herramienta vital para la empresa pues es la ventana por la cual el suscriptor conoce en detalle al cliente, su actividad específica, riesgos inherentes, etcétera, lo que le permite analizar el riesgo de manera coherente a la realidad.

El objetivo de esta estrategia fue ser más incisivo en el momento que se inspeccionen cuentas agravadas, es por esto que se creó un pequeño flujo a seguir, para aquellas cuentas, donde los clientes reciben recomendación a implementar y garantías a cumplir para que se haga efectivo el seguro en caso de siniestro. Muchas veces estas garantías están sujetas a “N” periodos, puede ser en días o meses, dependiendo de la prioridad de la implementación.

Adicional a la normalización de un flujo, se creó necesario elaborar una plantilla que sea propia de los Informes de Inspección de estas cuentas agravadas y obligatorias, que contenga la prioridad de la “Recomendación”, la cual se basa en la “Observación” del riesgo y es el Ingeniero quien define el riesgo observado y mostrará pérdidas previsibles en caso de que se llegara a materializar el riesgo.

Esta plantilla será de mucha utilidad para manejar estas cuentas, puesto que a través de “Recomendaciones” y “Garantías”, que el cliente debe cumplir buscamos disminuir el riesgo de una manera preventiva.

El flujo creado nos ayudará a hacer un seguimiento de este cumplimiento, lo cual debe estar a cargo del área de Ventas, quienes tienen contacto con el cliente, para esto tienen el apoyo del área de Ingeniería, quienes pueden

reinspeccionar el local del asegurado o del local a asegurar para constatar que se ha cumplido estrictamente con las garantías y recomendaciones.

CUADRO 20: PLANTILLA ADICIONAL EN LOS INFORMES DE INSPECCION

Mantenimiento – Rotura de Maquinaria	
PRIORIDAD 1	a. Se debe implementar un plan de mantenimiento preventivo que garantice la adecuada operación de los equipos, y técnicas de mantenimiento predictivo que contemplen, entre otros, análisis de vibraciones, termografía infrarroja y análisis de aceites.
Observación	<p>a. Actualmente no se cuenta con un plan de mantenimiento programado. Se trabaja en base a una planilla de inspecciones de acuerdo a historiales de mantenimiento.</p> <p>Aún no tienen práctica de mantenimiento predictivo.</p> <p>El tiempo del personal de mantenimiento se ocupa mayormente en atención a paradas para mantenimiento correctivo antes que preventivo.</p>
El Riesgo	<p>Enfrentar paralizaciones y situaciones inesperadas por inoperatividad de equipos y maquinaria en lugar de poder programar los periodos de paralización de manera ordenada y preventiva.</p> <p>Definir los perfiles profesionales de los trabajadores garantiza que el estándar requerido de los trabajos se mantenga y facilite la asignación de</p>
Pérdidas previsibles	<p>Pérdidas en la maquinaria, sobre todo en los equipos más costosos e importantes en la producción. Muchos equipos no cuentan con alternos para producción.</p>

Fuente: Empresa

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Para evaluar los resultados del proyecto debemos tener en cuenta los siguientes indicadores como resultado del desarrollo del mismo, cabe indicar que estos indicadores ya se habían definido al inicio del proyecto. Estos indicadores se definieron de acuerdo a los beneficios que se quería obtener con el Proyecto, llámese tiempo de respuesta y siniestralidad de las cuentas.

Así tenemos,

Índice de Siniestralidad Bruta y Neta

Este indicador está asociado con dos de las tres estrategias adoptadas para el proyecto, es decir:

- Modificación de Políticas de Suscripción
- Hacer la diferenciación en los Informes de inspección en cuanto a riesgo agravado.

Se mide con un buen resultado del indicador de Siniestralidad, el cual nos dice que una cuenta es rentable cuando:

SINIESTRALIDAD BRUTA \leq 60%

SINIESTRALIDAD NETA \leq 25%

Estudiando dos de los riesgos más representativos de la compañías y que son considerados cuentas agravadas:

- Minería
- Energía

Tomamos 3 periodos de tiempo como bases de estudio, siendo estos:

- Enero – Junio 2004 (no se había realizado el proyecto)
- Julio – Diciembre 2004 (Proyecto en ejecución, supervisión y control, 1er semestre)
- Enero – Junio 2005 (Proyecto en ejecución, supervisión y control, 2do semestre)

La idea es verificar y comparar como se encuentra la tendencia de la siniestralidad bruta y neta en el tiempo, sin bien es cierto, los riesgos son fortuitos y pueden materializarse en cualquier momento, depende de la compañía asegurarse de qué de producirse un siniestro, éste represente la menor pérdida posible y esto sólo pasará cuando, previamente la evaluación del riesgo fue acertada.

Es por esto la necesidad de realizar este estudio, queda claro que si logramos mantener una tendencia el resultado del proyecto será aceptable, el cual se puede mejorar en el tiempo. Como vamos a ver en el análisis posterior, las distorsiones encontradas también se explicarán.

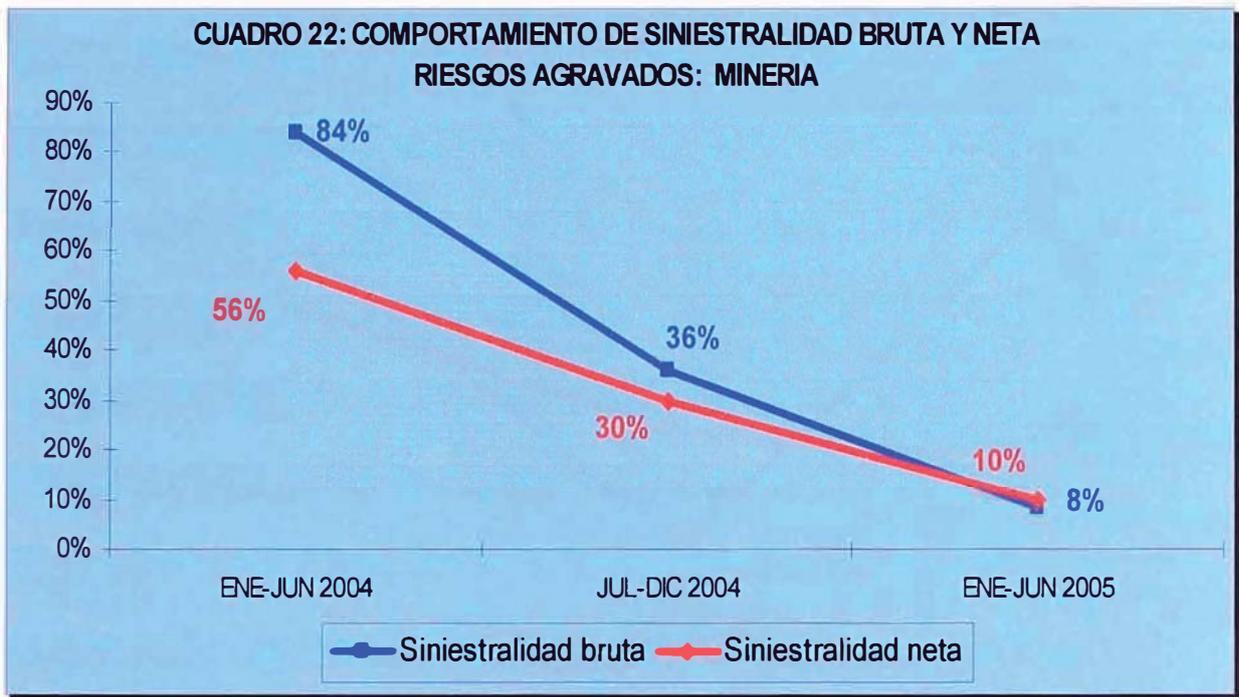
Debemos tener en cuenta que todo este análisis es para reducir el riesgo técnico de una cuenta, cabe indicar que el analizar en forma inadecuada el mismo, se reflejará en un riesgo financiero y finalmente en una pérdida económica bastante mayor para la empresa.

Para aclarar el tema es bueno entender que considera un riesgo técnico

CUADRO COMPARATIVO DE LOS ESQUEMAS DE MARGEN DE SOLVENCIA Y RISK BASED CAPITAL

TIPO DE RIESGO	UNION EUROPEA	ESTADOS UNIDOS Y LATINOAMERICA
Riesgo Técnico	Contemplado mediante el índice de primas y el índice siniestral	Se toma el índice siniestral individual de los últimos 10 años y se compara con el índice del mercado.
		Se compara el índice de reservas individual de los últimos 10 años, con el índice de reservas del mercado
		Se aplican descuentos por carteras diversificadas.
		Se aplican recargos por crecimientos rápidos de producción
Riesgo de Inversión	No se incluye como parte del requerimiento de solvencia.	Se aplican factores distintos según tipo de inversión.
	Se aplican normas específicas que establecen límites globales e individuales de inversión.	
Riesgo Crediticio	Se aplica como parte del factor de retención, con límite mínimo del 50%	Se aplican factores de riesgo sobre los montos reasegurados y otras deudas de reaseguro.

Riesgos Técnicos	Riesgos de Inversión	Riesgos no Técnicos
Riesgo de desviación	Riesgo de depreciación	Riesgo de gestión
Riesgos de insuficiencia de primas	Riesgo de liquidez	Riesgo de garantías a favor de terceros
Riesgo de valuación de reservas	Riesgo de calce	Riesgo de cuentas a cargo de terceros
Riesgo de reaseguro	Riesgo de tasa de interés	Riesgo del negocio
Riesgo de gastos de operación	Riesgo de participación	
Riesgo de grandes pérdidas	Riesgo por uso de derivados financieros	
Riesgo de acumulación		
Riesgo de crecimiento		
Riesgo de liquidación		

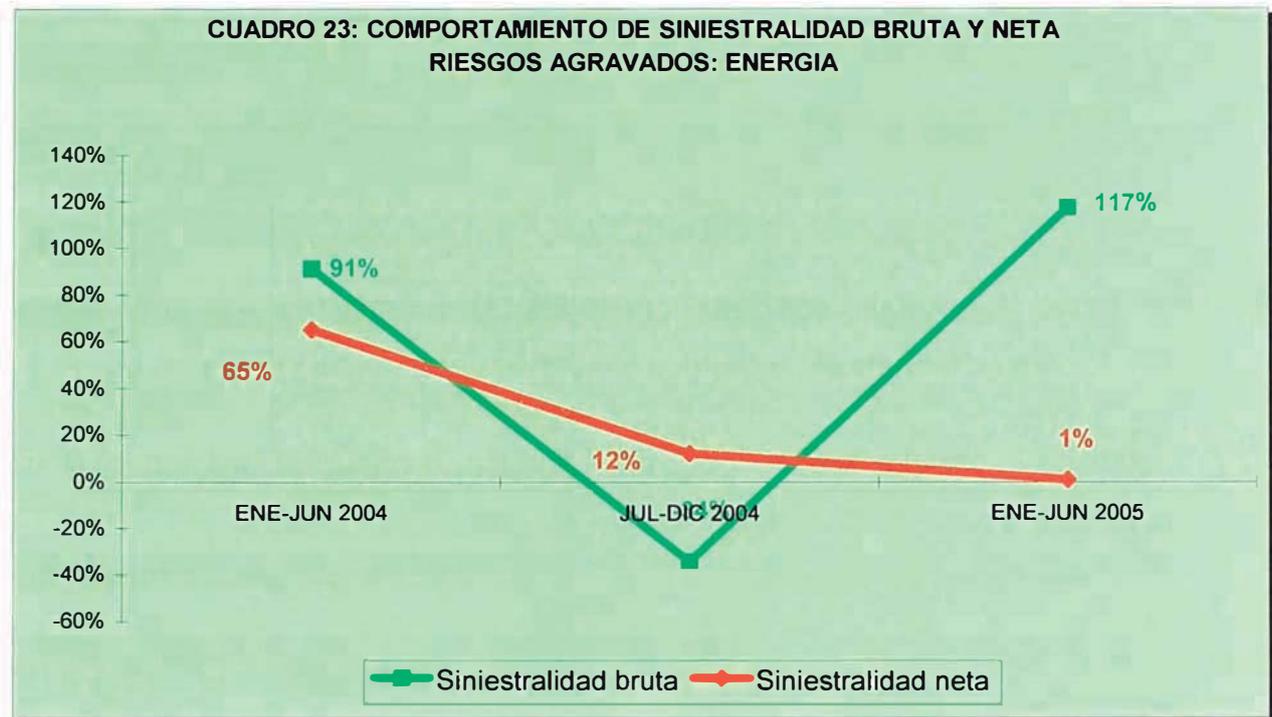


Fuente: Empresa y Elaboración propia

Analizando el gráfico que muestra el comportamiento de la siniestralidad bruta y neta de los riesgos agravados mineros, tenemos que la tendencia de ésta, se encuentra decreciendo, cumpliendo con el objetivo trazado.

El nuevo proceso de estas cuentas empieza en el segundo periodo de estudio mostrado en el gráfico que es de Julio a Diciembre 2004, donde podemos ver una reducción de ambas siniestralidad Bruta (36%) y Neta (30%), así también vemos que en el siguiente semestre, este indicador sigue la tendencia a disminuir con una siniestralidad Bruta de 8% y Neta de 10%.

Afortunadamente no se presentó una distorsión por algún siniestro fuerte, de ser así tendría otro tratamiento.



Fuente: Empresa y Elaboración propia

Analizando el gráfico que muestra el comportamiento de la siniestralidad bruta y neta de los riesgos agravados de las empresas de Energía, tenemos que la tendencia de ésta, se encuentra decreciendo, pero en el último semestre experimenta una distorsión.

El nuevo proceso de estas cuentas empieza en el segundo periodo de estudio mostrado en el gráfico que es de Julio a Diciembre 2004, donde podemos ver una reducción de ambas siniestralidad Bruta (-34%) y Neta (12%), sin embargo, una cuenta importante de la compañía presentó un fuerte siniestro de rotura de maquinaria por aproximadamente US\$ 3'3MM, por averías en las turbinas, lo que nos generó una distorsión en el análisis (117%), sin embargo el siniestro aún es materia de investigación por parte de los ajustadores, además de que la siniestralidad neta disminuiría en forma notoria porque sería asumido en mayor % por los reaseguradores.

Índice: Tiempo promedio de cotización

Este indicador está asociado con la siguiente estrategia adoptada para el proyecto, es decir:

- Definir el flujo del proceso o tratamiento que debe seguir una cuenta o riesgo agravado, ha ser analizado en la compañía y estandarizarlo

Se mide con un adecuado tiempo de cotización de una cuenta, el objetivo planteado fue disminuir el tiempo promedio que era de un mes para las cuentas agravadas importantes.

Así tenemos el siguiente análisis:

CUADRO 24: TIEMPO PROMEDIO DE COTIZACIÓN DE UNA CUENTA AGRAVADA

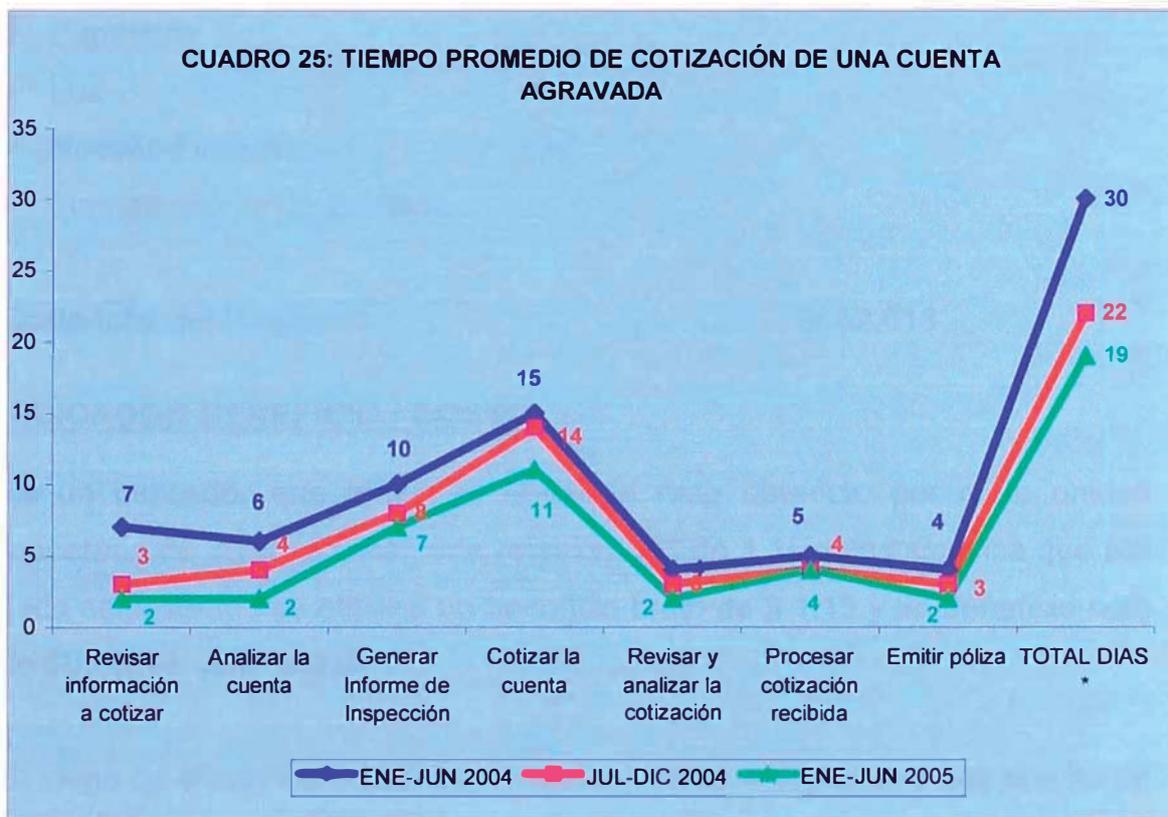
ACTIVIDADES	ENE-JUN 2004	JUL-DIC 2004	ENE-JUN 2005
Revisar información a cotizar	7	3	2
Analizar la cuenta	6	4	2
Generar Informe de Inspección	10	8	7
Cotizar la cuenta	15	14	11
Revisar y analizar la cotización	4	3	2
Procesar cotización recibida	5	4	4
Emitir póliza	4	3	2
TOTAL DIAS *	30	22	19

Fuente: Empresa y Elaboración propia

* Total días ponderando y considerando que hay actividades que se realizan simultáneamente.

Viéndolo gráficamente, tenemos como resultado de la normalización y estandarización del flujo de estas cuentas agravadas que se ha conseguido disminuir el tiempo promedio de cotización.

Resultado de esta experiencia vemos que la interacción, la comunicación, el “día a día” entre las áreas involucradas ha mejorado notablemente, se superaron los obstáculos y paradigmas de muchas personas y se logró implantar en la compañía este proceso.



Fuente: Empresa y Elaboración propia

COSTO DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta que se trataba de un Proyecto interno de la Compañía, es decir, no requería de compras adicionales de equipos o software, ni tampoco de personal externo para capacitar. Los costos del mismo fueron:

Costo Ejecutivos: S/ 45,613

Gastos Generales , incluyen Gastos administrativos S/ 7,000

- Papelería
- Luz
- Nuevos Formatos
- Mantenimiento de Equipos

Costo total del Proyecto: S/ 52,613

INDICADOR BENEFICIO / COSTO

Es un indicador que refleja el beneficio neto obtenido por cada unidad monetaria de inversión. Así, una relación B/C de 1.15 soles significa que por cada sol invertido se obtiene un beneficio bruto de \$ 1.15 y un beneficio neto de \$0.15, en valor actual.

Si luego de dividir los beneficios entre los costos actualizados nos resulta un valor inferior a uno (1) indica que se obtendrá perdidas reales, si es mayor que uno se obtendrá ganancias.

PERIODO	BENEFICIO(*)	COSTO (\$)	B/C
ENERO - JUNIO 2004 (SIN PROYECTO)	100,000	29,956	3.34
JULIO - DICIEMBRE 2004 (CON PROYECTO)	430,877	15,705	27.44

(*) Para este proyecto el beneficio es el ahorro que se visualiza en menor siniestralidad y menos días

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Luego del análisis efectuado concluimos que para una empresa de seguros el área de Riesgos es fundamental para la salud financiera y un buen margen de utilidad de la misma.
- Es necesario tener identificadas las actividades económicas que son consideradas agravadas y darles el tratamiento que deben tener por el riesgo inherente de cada una de ellas.
- Es importante para tener buenos resultados siniestros, una buena evaluación del riesgo técnico, para esto se deben aplicar las Políticas de Suscripción en forma correcta y de acuerdo a la realidad de cada cliente. No dudar en restringir ciertas condiciones cuando notamos que la probabilidad de ocurrencia de un riesgo es alta, para esto debemos utilizar como herramienta y guía el Informe de inspección de Ingeniería y la Matriz de Riesgos y cobrar la tasa que corresponde. Muchas veces desde el punto de vista comercial, damos coberturas “ muy buenas” para riesgos que no lo reflejan, debemos tener en cuenta el

riesgo técnico, ya que esto nos puede resultar en fuertes siniestros con grandes pérdidas o en primas insuficientes que no van de acorde al bien o materia asegurada.

Recomendaciones

- Para lograr la siniestralidad prevista es necesario controlar el uso de las Políticas de Suscripción (analizadas y redefinidas), mediante Auditorías de Control. De igual forma, los Departamentos de Suscripción y Siniestros deberán estar en constante comunicación.
- Reunión de coordinación semanal con las Unidades de Negocios, para tratar temas relacionados al servicio dado y recibido (Satisfacción del Cliente Interno) , así como de seguimiento o información del status de una cotización.
- Reunión mensual y con 60 días de antelación con las Unidades de Negocios, para solicitar información faltante en las cotizaciones de cuentas agravadas, así como para conocer qué espera el cliente, o si ha manifestado intención de efectuar cambios en la colocación (se busca con esto no negociar en el exterior con información incompleta, creando malestar y una imagen no muy seria frente al reasegurador.
- Auditoría mensual de pólizas, con informes mensuales a todas las gerencias.
- Visita mínima dos veces al año a cada una de nuestras sucursales, con la finalidad de conocer mejor la forma de pensar del lugar y el sentir de nuestras agencias y así ir optimizando los logros alcanzados con este proyecto.

- Se realizarán reuniones de coordinación entre la gerencia de riesgos, la gerencia de reaseguros y la gerencia de suscripción, para evaluar el desempeño de nuestros reaseguradores y corredores de reaseguro actual, así como cualquier nueva propuesta de participación, sin embargo, es la Gerencia de Suscripción de Riesgos quien debe aprobar las cotizaciones.
- Invitar trimestralmente a los suscriptores de las Unidades de Negocios Regionales para involucrarlos completamente en el tratamiento de estas cuentas agravadas y que no todo se canalice en la Sede Central.
- Comunicación constante con las unidades, para ver la necesidad de contactar a nuevos reaseguradores o aseguradores internacionales, como consecuencia de su relación con un cliente o prospecto.
- Tener definido el cronograma de Inspecciones de Ingeniería antes del inicio de cada semestre, para anticiparnos y poder evaluar el riesgo minuciosamente, con el objetivo también de disminuir el tiempo de Inspecciones, para esto se hará un levantamiento de datos con cada una de las unidades, acerca de las que ellos puedan requerir, haciendo lo propio con los clientes facultativos y los reaseguradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (2005)

- Dubois, Frank (2005). Análisis del Entorno Macro y Socio Económico: Perspectivas para el 2005

- Swiss Re (2004). El seguro mundial en el 2004

- Pérez, Jairo (2004). Colombia riesgos

- Heath Lambert (2004). Reseña del Mercado de Reaseguros mundial 2004

- Boletín AON (2005). Katrina 30 Septiembre del 2005

- Boletín Axco Insurance (2005)

ANEXOS

DIFERENCIACION DE PROCESOS

- Para cuentas nuevas para la empresa.
- Para cuentas ya existentes en la compañía, es decir, son renovaciones.

Para una mejor visualización de los procesos, utilizaremos el diagrama BPMN, el cual es un Lenguaje para el Modelamiento de Procesos de Negocios. Los elementos primarios del modelo BPMN son:

EVENTO:

Un evento es algo que sucede durante el curso de un proceso de negocio. Este evento afecta el flujo del proceso y usualmente tiene una causa (disparador) o un impacto (resultado). Los eventos son círculos con centros abiertos para permitir marcadores internos para diferenciar disparadores de resultados.

ACTIVIDAD:

Una actividad es un término genérico del trabajo que realiza la empresa. Una actividad puede ser atómica o no atómica (compuesta). Los tipos de

actividades que son una parte de un Modelo de Proceso son: Proceso, Sub-proceso y tarea. Tareas y sub-procesos son rectángulos redondeados. Los procesos pueden ser o ilimitados o contenidos dentro de un pool.

CONTROL:

Es usado para controlar la divergencia o convergencia del Flujo de Secuencia. Determina si se produce una ramificación, división, combinación o junta de rutas. Marcadores internos indicarán el tipo de control de comportamiento.

POOL Y CARRIL:

Pool como su nombre sugiere se muestra como una piscina y un carril o lane es un carril de esa piscina o pool. Un pool puede tener varios carriles. un pool representa a una entidad, esta puede ser una empresa o una persona.

Un pool se puede dividir en carriles para representar las distintas unidades funcionales, por ejemplo, compras, ventas, administración de una empresa, etcétera. Así si vemos flujos entre carriles podemos apreciar el flujo entre las áreas de una empresa.

NOTACIÓN DE LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL BPMN



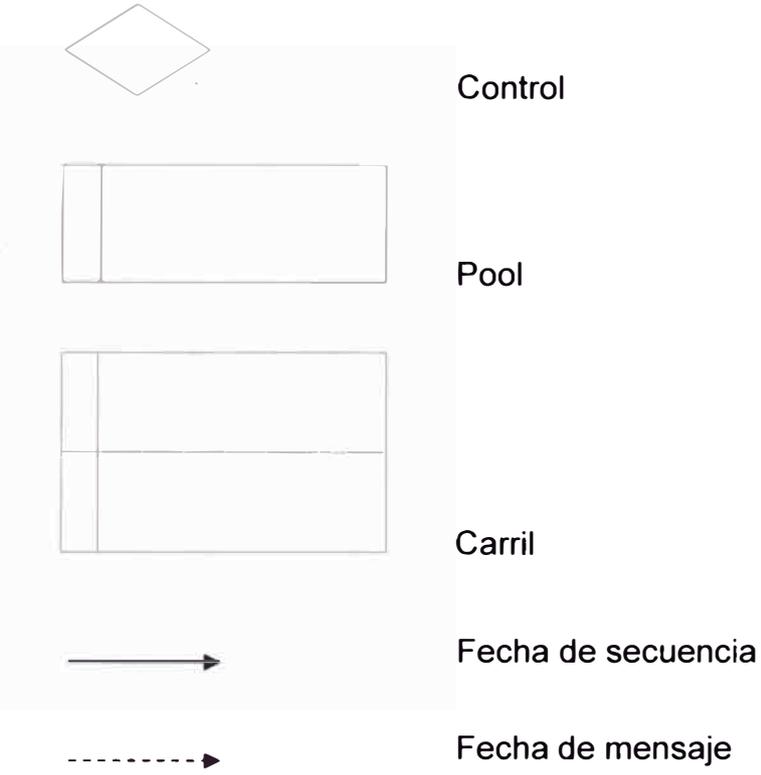
Evento



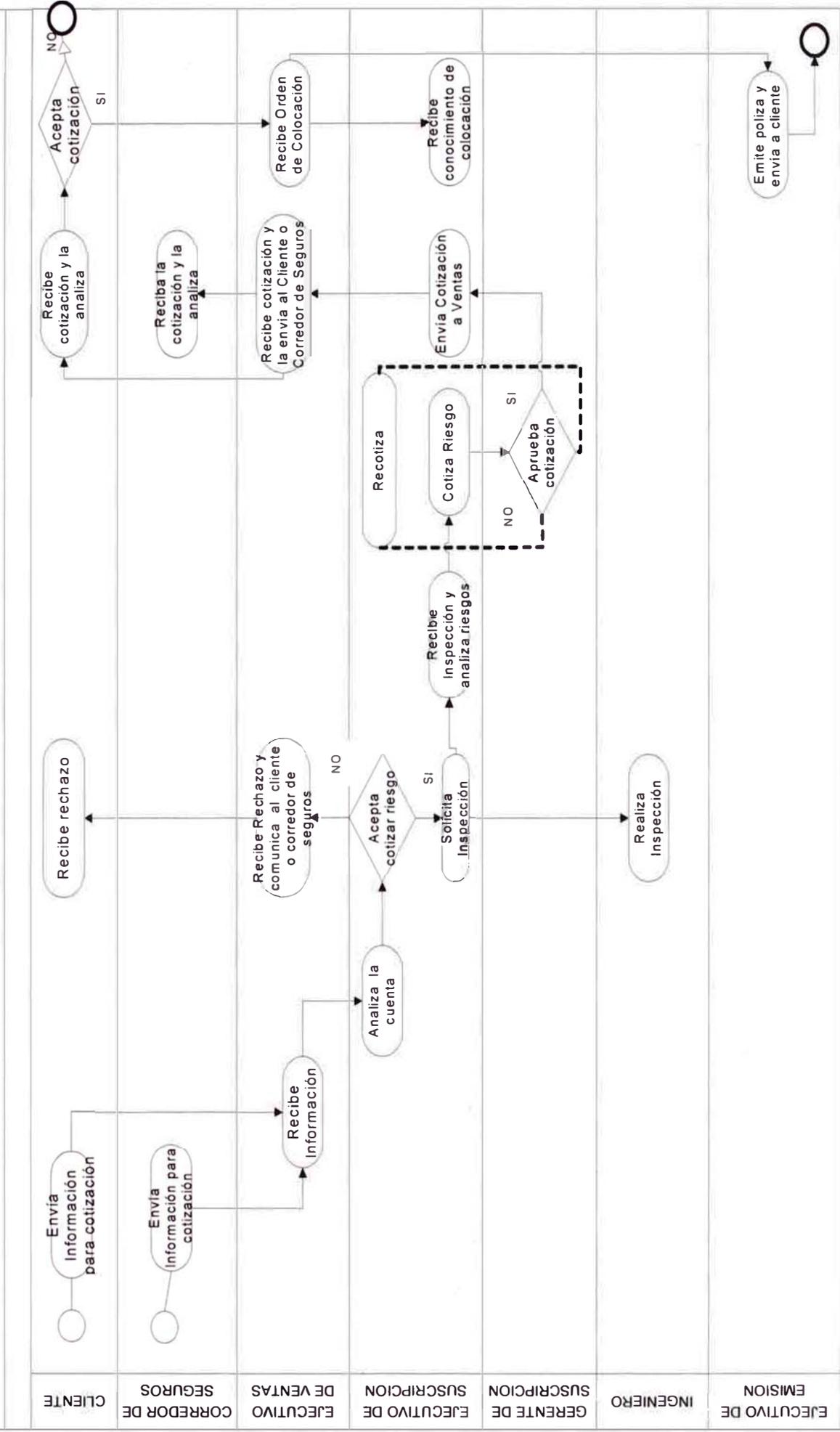
Fin de un evento



Actividad



GESTIONAR RIESGOS: PROCESO INICIAL PARA CUENTAS NUEVAS



GESTIONAR RIESGOS : PROCESO INICIAL PARA CUENTAS CLIENTES DE LA COMPAÑIA

