



Escuela de graduados

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

TITULO:

“Propuesta de reestructuración del centro de asistencia al asegurado y servicio al cliente en una empresa de seguros en la ciudad de Santo Domingo. Caso: Seguros Banreservas, año 2014”

SUSTENTANTE:

Nombre:

Lisette González

Matricula

2012-1673

ASESORA:

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, R.D.

Agosto, 2014

RESUMEN

Seguros Banreservas es una de las principales empresas de seguros de la República Dominicana, que en sus doce (12) años en el mercado, se ha posicionado firmemente, gracias al apoyo del Grupo Reservas, los intermediarios, clientes y relacionados. No obstante a esta buena trayectoria, la compañía no está ajena a la gran competencia que le rodea, razón por la cual se preocupa por identificar las posibles brechas del mercado a fin de poder aprovechar completamente las oportunidades que se les presentan. Luego de una evaluación, a raíz de las constantes quejas recibidas por los asegurados, la empresa presenta deficiencia en el área de reclamaciones específicamente para el ramo de automóvil. Para documentar los resultados de esta investigación se procedió a realizar encuestas de satisfacción al cliente, la cual arrojó que la principal causa de esta deficiencia proviene del proceso que actualmente se emplea para las emisiones de las órdenes de compra. En este sentido, se presentan las recomendaciones ofrecidas conjuntamente con el plan de acción a ejecutar para lograr una mejora significativa ante la situación presentada y así evitar posibles situaciones que pueden afectar la imagen actual de la empresa.

AGRADECIMIENTO

En especial a Dios por proveerme la fortaleza y salud necesaria para culminar esta gran etapa.

A mis padres, en virtud de que todos mis logros son frutos de su entrega, dedicación y amor.

A mi esposo, por el apoyo incondicional recibido y su paciencia por soportar todos los momentos en los cuales era necesaria la plena dedicación para completar las asignaciones requeridas.

De igual forma, al personal docente por su gran aporte a mi aprendizaje y sus valiosos consejos para convertirnos en mejores profesionales.

A mis compañeros, en especial a Wendy Payano, Liliana Ruiz, Alfonso Arruñada, Jonathan Montás, Eliana Báez y Diovenny Sánchez, por la gran ayuda y el soporte brindado durante este tiempo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION	1
CAPITULO I: MARCO TEORICO.....	3
1.1 El Mercado Asegurador Dominicano.	3
1.2 Marco legal	4
1.2.1 Contratos de Seguros.....	8
1.2.2 Ramos de Seguros.....	8
1.2.3 Organismo regulador	10
1.2.4 Requisitos de operación.	12
1.3 Capitalización	14
1.4 Clases de reservas	16
1.4.1 Fondos de garantía	17
1.5 Análisis comparativo del mercado asegurador	18
1.6 Calificación de Seguros por la Fitch Ratings	25
1.6.1 Escala de Calificación	26
CAPITULO II: ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL DE SEGUROS BANRESERVAS	30
2.1 Reseña histórica de la empresa	30
2.2. Descripción de la Empresa.....	32
2.2.1 Portafolio de Productos	33
2.3 Pensamiento Estratégico.....	35
2.4 Matriz Foda.....	37
2.5 Análisis Metodológico	40

2.6 Análisis del procedimiento empleado para las emisiones de órdenes de compra.....	45
2.6.1 Procedimiento Actual Empleado	50
2.6.2. Análisis Causa Raíz	54
CAPITULO III: ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN PARA EL CENTRO DE ASISTENCIA AL ASEGURADO Y SERVICIO AL CLIENTE	57
3.1 Medición – Factores causales.	57
3.2 Propuesta de mejora a los resultados de la investigación.	60
3.3 Plan de acción	62
3.4 Proceso de emisión de órdenes de compra propuesto.....	63
CONCLUSION.....	65
RECOMENDACIONES.....	67
BIBLIOGRAFIA	69
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla no. 1: Comparativo de primas cobradas 2013 vs 2014 por compañía de seguros al 28 de febrero 2014.	19
Tabla no. 2: Ranking por Líneas de Negocios al 28 de febrero 2014	20
Tabla no. 3: Ratings nacional de calificación de riesgo por la Fitch Dominicana a Agosto 2014.....	29
Tabla no. 4: Detalle del Portafolio de productos de Seguros de Persona	34
Tabla no. 5: Detalle del Portafolio de productos de Riesgos Generales	35
Tabla no. 6: Matriz FODA de las opciones estratégicas	39
Tabla no. 7: Esquema de autorización órdenes de compra en la Oficina de Asistencia al Asegurado	47
Tabla no. 8: Esquema de autorización órdenes de compra en la Oficina Regional Zona Oriental	48
Tabla no. 9: Esquema de autorización órdenes de compra en la Oficina de Rescate 365 - Centro Tecnológico Banreservas - Oficina Regional Este ...	49
Tabla no. 10: Evaluación del tiempo promedio de emisión de una orden de compra.	58
Tabla no. 11: Mejoras sugeridas y actividades a desarrollar.	61
Tabla no. 12: Modelo 5W2H	62

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico no. 1: Participación de Mercado	19
Gráfico no. 2: Mix de Cartera Seguros Universal	22
Gráfico no. 3: Mix de Cartera Seguros Banreservas	22
Gráfico no. 4: Mix de Cartera Mapfre BHD.....	23
Gráfico no. 5: Mix de Cartera Seguros Sura	24
Gráfico no. 6: Mix de Cartera La Colonial de Seguros.	24
Gráfico no. 7: Mix de Cartera Seguros Constitucion.	25
Gráfico no. 8: Gráfica de cómo perciben los clientes a la empresa.....	40
Gráfico no. 9: Gráfica de evaluación al servicio al cliente.	41
Gráfico no. 10: Gráfica de evaluación de Reclamaciones.....	42
Gráfico no. 11: Relación – satisfacción y lealtad.....	44
Gráfico no. 12: Gráfica de índice general de satisfacción con los servicios	45
Gráfico no. 13: Mapa de proceso para emisión de orden de compra actual.	53
Gráfico no. 14: Mapa de proceso para emisión de orden de compra propuesto.....	64

INTRODUCCION

Alcanzar la satisfacción de los clientes es uno de los factores críticos para toda organización que pretenda diferenciarse de sus competidores y obtener mejores resultados en el negocio, de ahí surge con nitidez la importancia fundamental que tiene para una organización conocer la opinión de sus clientes, lo que le permitirá posteriormente establecer acciones de mejora en la organización.

Las empresas líderes de cada sector lo son gracias a la calidad de sus procesos de negocio, donde el cliente interno y externo resultan beneficiados en su perfecta ejecución, diferenciándose de la competencia por respuestas rápidas, menores costos de producción, etcétera... En la actualidad, la empresa Seguros Banreservas está enfocándose en brindar a sus asegurados un servicio de calidad en el menor tiempo posible, sin embargo para lograr esto debe analizar los procesos implementados, ya que según los últimos informes y quejas de los clientes se presenta un tiempo de retraso en la respuesta o solución a los reclamos, lo cual ha desencadenado que se evalúe el proceso actualmente implementado a fin de ofrecer mejoras.

La siguiente propuesta de mejora que se presenta a continuación tiene como finalidad identificar los procesos que actualmente no agregan valor a las emisiones de órdenes de compra de Seguros Banreservas, sino que tardan el proceso y conllevan a la insatisfacción por parte del cliente. Mediante el mismo buscamos mostrar un análisis exhaustivo y completo acerca de la empresa con el fin de presentar una propuesta de mejora en los procesos que lleven a incrementar la productividad de la misma.

Este estudio tiene como objetivo principal proponer de manera sistemática una reestructuración al centro de asistencia al asegurado y servicio al cliente de Seguros Banreservas durante el año 2014, mediante la Identificación de las causas que generan un tiempo de retraso para la solución a los reclamos y la evaluación de los procesos actualmente implementados en las emisiones de órdenes de compra y reparación a asegurados.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos exploratorios, analíticos y explicativos. Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la encuesta y el análisis de data de producción y estadísticas, de manera tal que se pueda evaluar las actividades realizadas por el personal y así lograr obtener alternativas de mejoras.

La Investigación está compuesta por tres capítulos, en donde en el primer capítulo se presenta el marco teórico sobre el que se apoya el estudio, conteniendo los principales aspectos del mercado asegurador dominicano, en el segundo capítulo se analiza y diagnostica la situación actual de la empresa de Seguros Banreservas y finalmente en el tercer capítulo se presenta la propuesta de reestructuración para el centro de asistencia al asegurado y servicio al cliente, conjuntamente con las recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de investigación y para satisfacer los objetivos definidos en el anteproyecto, anexo a este informe final.

CAPITULO I:

MARCO TEORICO

El presente capítulo muestra un panorama general del mercado asegurador dominicano en el que se detalla la situación actual de la industria, los requisitos de operación así como el organismo encargado de supervisar y regular las compañías de seguros.

1.1 El Mercado Asegurador Dominicano.

El sector asegurador de la República Dominicana se ha convertido en uno de los más fuertes de la economía nacional. En los últimos años dicho sector ha experimentado un crecimiento sostenido. Desde 1998 las compañías aseguradoras han cuadruplicado sus operaciones, registrando en 1998 un volumen de operaciones de RD\$3,879 millones y terminando el 2002 con RD\$7,971 millones. Para el 2003 la tasa de crecimiento del sector ascendió a un 16%, habiéndose registrado un volumen de operaciones de RD\$9,252 millones.¹

En los años 2004-2007, las condiciones económicas favorables permitieron que las aseguradoras consiguieran superar los efectos negativos de la crisis económica del 2003 que llevó a la quiebra a varias de las aseguradoras principales del país (Reporte Especial Seguros República Dominicana Revisión y Perspectivas de Fitch Ratings).

Para agosto de 2004 el sector estaba conformado por 25 compañías aseguradoras, de las cuales 3 son extranjeras, y por 4 compañías reaseguradoras.

¹ Melo, Monika. (2011): *Seguros*. Obtenido el 19 de mayo 2014 en http://www.omg.do/guía_de_negocios/seguros/

Para el año 2009 el sector estaba constituido por 32 aseguradoras, una menos que en el período anterior.

Existe un elevado nivel de concentración de 6 compañías; Banreservas, Mapfre, Universal, Proseguros, Constitución y La Colonial, el cual representa para ese año un 85% del total en términos de primas (Reporte Especial Seguros República Dominicana Revisión y Perspectivas ,Fitch Ratings).

1.2 Marco legal

Hasta el año 1971 el sector asegurador dominicano no contaba con un marco regulatorio especializado en las actividades del sector, siendo que el mismo se controlaba mediante la aplicación de las disposiciones en materia comercial del Código Civil y una serie de reglamentos aislados.²

El 10 de mayo de 1971 fue promulgada la “Ley de Seguros Privados de la República Dominicana”, la cual pasaba a ser la primera Ley que regulaba especialmente las actividades del sector. A partir de dicha fecha, se inició el proceso de unificación del sistema contable de las empresas de seguros y reaseguros, el cual culminó con la aprobación del Catálogo de Cuentas de Uso Común para las Compañías de Seguros y Reaseguros en el año 1974. Dicho marco jurídico se mantuvo casi inalterado hasta el año 2002 (excepto por algunas reformas parciales de carácter limitado ocurridas en los años 1975 y 1992), cuando finalmente se aprobó la reforma de la Ley de Seguros de 1971 y se procedió a publicar la Ley de Seguros (Ley Sobre Seguros Privados, Fianzas y Seguro Obligatorio Contra Daños Ocasionados por Vehículos de Motor en la República Dominicana). Dicha Ley no sólo amplía las facultades regulatorias de la Superintendencia de Seguros, sino también impone nuevas reglas en asuntos relacionados con la capitalización de las empresas, niveles de liquidez, procedimientos de fusión, penas en caso de

² Santarelli, Franklin; Fiorillo, Carlos. (Octubre 2003): *Fitch Ratings: El sector asegurador dominicano*. Obtenido el 19 de mayo 2014 en <http://www.fitchdominicana.com/pdf%5Csecsegd231003.pdf>

fraude, etc., las cuales se encuentran en un proceso de implementación gradual.

Aunque algunas de las disposiciones ya se encontraban en la Ley anterior, las consideraciones de mayor impacto sobre el comportamiento del sector se presentan a continuación:

- ***Tarifas***

Las compañías aseguradoras están en libertad de proponer las tarifas de primas que serán utilizadas en los ramos que operan. Sin embargo, las mismas deben ser aprobadas previamente por el regulador y no podrán ser reducidas a menos que el regulador las apruebe previa revisión de los elementos técnicos que conllevan a dicha modificación (Art. 89 al 93).

- ***Participación Extranjera***

En general la regulación vigente no impone mayores barreras a la entrada a participantes extranjeros dentro del negocio asegurador dominicano, siendo que cualquier empresa extranjera con más de 5 años de operación conforme a las leyes de su país de origen puede constituir una empresa aseguradora en el país, siguiendo los mismos requisitos enunciados para las empresas de capital nacional (Art. 13). Por su parte, es importante destacar que la Ley de seguros prevé que una vez constituida la empresa dentro del país, su compañía matriz estaría obligada a responder por las obligaciones derivadas de sus operaciones dentro de la República Dominicana, con los bienes que posea en el territorio nacional y, además, con los que disponga en otros países si así fuera permitido por las disposiciones legales con lo cual, en principio, la responsabilidad de la empresa matriz no se circunscribe exclusivamente al capital asignado a su operación local (Artículo 15 literal “g”). Por su parte, la Ley de seguros también exige la reciprocidad del país

de origen de la empresa interesada a iniciar operaciones en la República Dominicana (Art. 21).

En el caso de las empresas aseguradoras o reaseguradoras extranjeras interesadas en mantener operaciones directas de reaseguro con compañías aseguradoras y reaseguradoras locales, las mismas pueden ofrecer sus servicios de reaseguro sin la necesidad de constituir una empresa localmente, para ello la Ley de seguros estipula una serie de requisitos entre los cuales destacan:

- a) Certificación de autorización de operación en el ramo o línea que se trate expedida por el ente regulador de su país;
- b) Informes financieros anuales correspondientes a los últimos 3 ejercicios fiscales.
- c) Calificación otorgada por una firma calificadora de riesgos internacionalmente reconocida (Artículos 23 al 27).

• ***Seguro Obligatorio de Vehículos de Motor y Remolques***

Toda persona física o moral, incluyendo al Estado Dominicano, propietario de un vehículo de motor o remolque debe mantener cubiertos a través de una póliza de seguros los posibles daños materiales, corporales o morales causados a terceros, por un accidente ocasionado por un vehículo de motor o remolque. Dicha cobertura de seguros es necesaria para poder circular dentro del territorio nacional. Si bien es optativo para las empresas de seguros ofrecer dicha cobertura, en caso que la misma fuera ofrecida debe mantenerse un mínimo de condiciones enunciadas en la Ley, siendo que también se imponen los deberes y derechos a las empresas, los asegurados y los beneficiarios (Artículos 111 al 133).

- ***Del Financiamiento de las Primas***

Una de las innovaciones de la Ley de seguros viene dada por la imposición de algunas disposiciones relacionadas con el proceso de cobro de las primas. Así, se estipula que las primas deberán ser percibidas en su totalidad dentro de los primeros 10 días de vigencia, salvo que se haya acordado un convenio de pago entre las partes, el cual no podrá ser superior a los 120 días de la fecha de inicio de vigencia de la póliza.

En caso que las partes acuerden la realización de un convenio de pago, el mismo deberá al menos incluir un pago inicial del 25% de la prima total dentro del plazo de 10 días siguientes al inicio de la póliza suscrita (Artículos 73 al 82). Esta disposición podría contribuir a reducir la morosidad característica del sector aunque todavía quedará por parte de las empresas mantener una actitud colegiada en aras de una lograr una mejora en las prácticas de financiamiento.

Es importante destacar que el sector asegurador dominicano no acostumbra cargar costos financieros a los convenimientos de pagos con sus clientes, siendo que dicha práctica y el retraso en el pago de clientes han resultado en presiones sobre los indicadores de liquidez y rentabilidad del sector, toda vez que los recursos necesarios para fondear dichos financiamientos provienen en muchas ocasiones del mercado bancario. Un cambio hacia estándares internacionales, donde la operación de financiamiento de las primas resulta en un beneficio financiero (o al menos no implique costos) sería apropiado para apuntalar la liquidez y rentabilidad del sector.

En la actualidad la Ley No. 146-02 rige todas las operaciones de seguros, reaseguros y fianzas realizadas en la República Dominicana.

1.2.1 Contratos de Seguros

Los contratos de seguros y fianzas y los endosos y renovación de los mismos, deben ser suscritos en la República Dominicana, directamente o a través de intermediarios con aseguradores autorizados para operar en el territorio nacional. Los formatos de los contratos de seguros y fianzas deben ser aprobados por la Superintendencia de Seguros de la República Dominicana (www.superseguro.gov.do) y contener todas las enunciaciones establecidas por la ley.

1.2.2 Ramos de Seguros

La Ley No. 146-02 clasifica los ramos de seguros en los que pueden operar las aseguradoras y reaseguradoras en:

♦ Seguros de personas:

- Vida individual
- Vida colectivo
- Accidentes personales
- Invalidez
- Renta vitalicia
- Salud
- Otros seguros de personas

♦ Seguros generales:

- ♦ Incendio y líneas aliadas, incluyendo pérdidas consecuenciales. Quedan comprendidas dentro de la expresión líneas aliadas:

- 1) Terremoto y/o temblor de tierra

- 2) Huracán, ciclón, tornado y manga de viento
- 3) Inundación y/o ras de mar
- 4) Motín, huelga y daños maliciosos
- 5) Explosión
- 6) Daños por naves aéreas y vehículos terrestres
- 7) Daños por humo
- 8) Robo con escalamiento y/o violencia
- 9) Daños por agua accidental
- 10) Derrumbe de estibas
- 11) Derrumbe y/o colapso de estructuras
- 12) Remoción de escombros
- 13) Naves marítimas
- 14) Naves aéreas
- 15) Transporte marítimo
- 16) Vehículos de motor y responsabilidad civil derivada de dichos vehículos
- 17) Agrícola y pecuario
- 18) Responsabilidad civil general
- 19) Ramos técnicos
- 20) Otros seguros no incluidos en el ramo de seguros de personas, plan de pensiones y jubilaciones o fianzas

♦ **Finanzas**

- Fidelidad
- Fianzas en cumplimiento

1.2.3 Organismo regulador

La supervisión y fiscalización del régimen legal de las operaciones de las instituciones de seguros, reaseguros, intermediarios y ajustadores están a cargo de la Superintendencia de Seguros desde el año 1964. La Superintendencia de Seguros es una institución descentralizada, con personalidad jurídica y patrimonio propio; siendo que se encuentra bajo la dependencia de la Secretaria de Estado de Finanzas y fiscalizada por la contraloría general de la República. Dentro de las atribuciones de la Superintendencia de Seguros destacan³:

- a) Examinar sin restricción alguna y por los medios que amerite el caso, las actividades realizadas por sus entes regulados, mientras que es su potestad requerir a sus administradores o representantes todos los antecedentes y explicaciones que juzgue necesarios para poder asegurar la estabilidad y solvencia del sector;
- b) Impartir instrucciones o adoptar las medidas para corregir las deficiencias que observare, en resguardo de los asegurados, reclamantes y otros acreedores;
- c) Establecer las normas generales uniformes de contabilidad y catálogo de cuentas de las instituciones de seguros;
- d) Aplicar las sanciones para los casos no previstos por incumplimiento a las disposiciones vigentes que deberán aplicarse a los entes regulados, siempre que sean competencia de este organismo;
- e) Elaborar y aplicar estadísticas del sector, detalladas por institución, siendo que se deberá publicar un boletín con una frecuencia al menos trimestral con información suficiente para permitir al público analizar la evolución del mercado asegurador y la situación de cada entidad;

³ Santarelli, Franklin; Fiorillo, Carlos. (Octubre 2003): *Fitch Ratings: El sector asegurador dominicano*. <http://www.fitchdominicana.com/pdf%5Csecsegrd231003.pdf>

- f) Tomar las providencias de lugar a fin de impedir las practicas, actuaciones o costumbres desleales, perjudiciales e ilegales de cualquier participante del mercado;
- g) Conceder, denegar, suspender, cancelar o revocar, la licencia para operar en la República Dominicana;
- h) Aprobar o denegar las solicitudes de transferencia de cartera o fusiones;
- i) Intervenir o fiscalizar la liquidación, disolución o retiro de las empresas aseguradoras o reaseguradoras; y
- j) Revisar y aprobar las pólizas, tarifas de primas y demás documentos; entre otras.

Según la Ley de Seguros, la Superintendencia de Seguros contará con autonomía financiera, siendo que sus ingresos estarán provistos por el 30% de la recaudación del Impuesto a las Transacciones de Bienes y Servicios (ITBIS) aplicado a las primas de seguros. El Superintendente de Seguros es la máxima autoridad dentro del organismo regulador y es nombrado por decreto del poder Ejecutivo.

De manera adicional la Ley prevé la formación de la Junta Consultiva de Seguros, la cual es un cuerpo colegiado compuesto por representantes de las empresas de seguros, de reaseguros, corredores, ajustadores, agentes, el consultor jurídico de la Superintendencia de Seguros y el Director Técnico de esta Superintendencia. Este cuerpo colegiado tiene como objetivos: a) Asesorar a la Superintendencia; b) Estudiar las prácticas del sector y procurar su coordinación y mejoramiento; c) Estudiar las condiciones económicas del país y sus efectos sobre el sector y d) Someter a la Superintendencia de Seguros cualquier asunto relacionado con las actividades del sector que considere de su interés.

.

1.2.4 Requisitos de operación.

Las aseguradoras y reaseguradoras que deseen operar como compañía dominicana deben cumplir los siguientes requisitos:

- Estar organizada como compañía por acciones de acuerdo a las leyes de la República Dominicana.
- Tener como objeto social exclusivo la realización de operaciones de seguros, reaseguros o ambas y otras operaciones relacionadas normalmente con estas actividades.
- Que de su capital autorizado hayan sido suscritas y pagadas, en efectivo, acciones por un valor no menor de 8.5 millones de pesos oro o el equivalente en pesos oro de 500 mil dólares de los Estados Unidos de América.
- Que el 51%, como mínimo, de su capital, y de las acciones que ejerzan su gobierno, sean propiedad de personas dominicanas, mediante acciones nominativas. Cuando éstas sean personas morales, no menos del 51% de su capital, y de las acciones que ejerzan el gobierno de dichas personas morales propietarias de las acciones, deben pertenecer a personas físicas dominicanas, mediante acciones nominativas.
- Que la mayoría de sus directores y funcionarios residan en el país.
- Que el total de los propietarios de las acciones y sus directores, tengan suficiente solvencia económica y moral, comprobable por la Superintendencia de Seguros de la República Dominicana (www.superseguro.gov.do).
- Presentar su plan de negocios proyectado a 1, 5 y 10 años.

Las compañías extranjeras que deseen operar como aseguradoras o reaseguradoras en República Dominicana deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Haberse organizado como compañía por acciones de acuerdo a las leyes de la República Dominicana.
- a) Tener oficinas abiertas en la República Dominicana.
- b) Tener como objeto social exclusivo la realización de operaciones de seguros, reaseguros o ambas y otras operaciones relacionadas normalmente con estas actividades.
- c) Que de su capital autorizado hayan sido suscritas y pagadas, en efectivo, acciones por un valor no menor de 8.5 millones de pesos oro, o el equivalente en pesos oro de 500 mil dólares de los Estados Unidos de América.
- d) Que el 51%, como mínimo, de su capital, y de las acciones que ejerzan su gobierno, sean propiedad de personas extranjeras, mediante acciones nominativas. Cuando éstas sean personas morales, no menos del 51% de su capital, y de las acciones que ejerzan el gobierno de dichas personas morales propietarias de las acciones, deben pertenecer a personas físicas extranjeras, mediante acciones nominativas.
- e) Estar organizado y operando por más de 5 años, conforme a las leyes de su país de origen.
- f) El capital mínimo requerido debe estar radicado y ser mantenido en la República Dominicana.
- g) Certificación del organismo gubernamental que tenga a su cargo la supervisión de las operaciones efectuadas por las compañías o sociedades de seguros en su país de origen, la cual acredite que la entidad solicitante está organizada y funciona de acuerdo con las leyes y que está autorizada para efectuar las operaciones correspondientes al ramo de seguros comprendido en la solicitud, debiendo este certificado ser traducido al español.
- h) Que el total de los propietarios de las acciones y sus directores, tengan suficiente solvencia económica y moral, comprobable por la

Superintendencia de Seguros de la República Dominicana
(www.superseguro.gov.do).

- i) Presentar su plan de negocios proyectado a 1, 5 y 10 años.

1.3 Capitalización

El marco regulatorio dominicano contempla diferentes previsiones relacionadas con los niveles de capitalización de las empresas de seguros. La primera de ellas se refiere al monto del capital mínimo de operación (en términos absolutos), el cual en ningún caso puede ser inferior a 8,5 millones de pesos, o el equivalente en pesos dominicanos a quinientos mil dólares, siendo que dicha disposición aplica tanto para las empresas de seguros como para las empresas de reaseguros (Art. 12). Adicionalmente, la Ley de seguros introdujo la exigencia del cumplimiento de un índice de capitalización el cual, basado en la metodología europea, trata de evaluar el nivel de capital mínimo requerido para que una empresa pueda enfrentar un nivel de operaciones dado en función del tamaño y naturaleza de los negocios suscritos (Artículos 159 al 161, y Artículos 166 al 167).

Para ello se introdujeron algunas definiciones tales como:

- a) **Margen de Solvencia Mínimo Requerido**: está determinado por la suma entre la cantidad mayor entre el margen de solvencia para los ramos de daños, salud, accidentes y colectivos de vida (en función de las primas o en función de los siniestros), más el monto resultante del cálculo del margen de solvencia para el ramo de vida individual y de reaseguros cedidos (la suma de estos factores no podrá ser inferior al capital mínimo exigido por la Ley);
- b) **Margen de solvencia para los ramos de daños, salud, accidentes y colectivo de vida en función de las primas**: equivale al 27% de las primas retenidas devengadas netas de devoluciones y cancelaciones, excepto para los ramos de salud y vida colectivo, sobre los cuales el factor a aplicar es 5%;

- c) **Margen de solvencia para los ramos de daños, salud, accidentes y colectivo de vida en función de los siniestros:** es el resultado de aplicar un factor de 41% al promedio de siniestros totales incurridos en los últimos 3 años, exceptuando los siniestros ocasionados por fuerza de la naturaleza de carácter catastrófico y al resultado anterior, el factor de retención de siniestros;
- d) **Margen de solvencia para el ramo de vida individual:** equivalente al 7% de las reservas matemáticas (incluyendo la reserva de los beneficios adicionales de las pólizas de vida individual);
- e) **Margen de solvencia de las operaciones de reaseguro cedido:** equivalente al 5% de las primas de reaseguro incurridas, incluyendo aquellas correspondientes al reaseguro no proporcional;
- f) **Patrimonio Técnico del asegurador:** compuesto por el capital pagado, las reservas de previsión, los beneficios acumulados (una vez deducidas las pérdidas acumuladas), las reservas de riesgos catastróficos creadas antes de la puesta en vigencia de la Ley de seguros, el 80% del superávit por revaluación y otras reservas de capital donde deberán deducirse: los documentos por cobrar sobre primas que excedan los 360 días; las inversiones directas o indirectas en empresas aseguradoras o reaseguradoras, cuentas por cobrar e inversiones en compañías holding, afiliadas o subsidiarias; los préstamos comerciales, salvo que estén garantizados por activos diferentes a aquellos incluidos en las inversiones de las reservas.

Así, el patrimonio técnico del asegurador debe ser igual o superior al monto del margen de solvencia mínimo requerido, siendo que las empresas están obligadas a publicar de forma trimestral el resultado de dicho cálculo. Como parte del período de ajuste otorgado por la Ley de seguros, el regulador estimó un período de un año para que las empresas pudieran efectuar los ajustes correspondientes, siendo que una vez superado el año de

adecuación otorgado (el cual culminará a finales del año 2003) aquellas empresas que mostrasen situaciones deficitarias en su patrimonio técnico ajustado superior al 25% del margen de solvencia, y que no hayan presentado a satisfacción del regulador un plan financiero apropiado para su recuperación, estarán sujetas a la imposición de multas, control administrativo por parte del regulador y una eventual liquidación.

1.4 Clases de reservas

Según las disposiciones de la Ley, los aseguradores y reaseguradores deben constituir distintas clases de reserva, algunas de las cuales dependen de los tipos de seguros que ofrezcan las compañías. Las reservas exigidas por la Ley son:

- **Reservas matemáticas:** En el seguro de vida individual equivalen a la diferencia entre el valor actual de las obligaciones del asegurador hacia los asegurados y el valor actual de las obligaciones de los asegurados hacia el asegurador, y su cálculo se efectúa sobre las bases de las primas netas y de acuerdo con el tipo de interés y las tablas de mortalidad utilizadas por el asegurador. Mientras que en los seguros temporales, saldados, prorrogados, rentas vitalicias y ciertas, deben constituirse en base a las primas netas.
- **Reservas de riesgos en curso:** Para los contratos de seguro no incluidos en la reserva matemática se calculan en base a la proporción de primas retenidas no devengadas de los seguros y reaseguros en vigor, pero dichas reservas no pueden ser menores que la cantidad que resulte de aplicar los porcentajes que se detallan a continuación sobre el valor de las primas retenidas, netas de cancelaciones o devoluciones, durante el año al cual corresponde la valuación: el 5% para los seguros de transporte de carga en general, el 5% para los seguros colectivos de vida, accidentes personales y

de salud, siempre que la prima se cobre por mensualidades, el 40% para los demás seguros y fianzas no especificados anteriormente.

- **Reservas específicas:** Deben constituirse al final de cada trimestre, en razón de las obligaciones retenidas pendientes de cumplir por los aseguradores y reaseguradores y cuyas obligaciones provengan de pólizas vencidas, dividendos, siniestros ocurridos y otras indemnizaciones reclamadas y pendientes de pago.
- **Reservas para riesgos catastróficos:** Deben constituirse con un mínimo de 0.5% y un máximo de 5% de las primas netas retenidas en las coberturas del Ramo Incendio y Líneas Aliadas expuestos a pérdidas catastróficas.
- **Reservas de previsión:** Deben constituirse con el equivalente al 10% de las cantidades que resulten después de deducir de sus utilidades netas anuales los impuestos correspondientes. Este porcentaje incluye el 5% exigido por el Código de Comercio a las compañías por acciones.

Todas las reservas, a excepción de la reserva específica, pueden invertirse en valores emitidos o garantizados por el Estado Dominicano; instrumentos financieros de fácil liquidez, emitidos y garantizados por las instituciones autorizadas como tal dentro del sistema financiero nacional; inversiones en monedas extranjeras; bienes inmuebles situados en el país; depósitos a plazos en bancos radicados en el país; entre otros. Las reservas específicas deben ser colocadas en instrumentos financieros con cláusulas de recompra inmediata, en certificados de depósitos en bancos radicados en el país, e instrumentos financieros de fácil liquidez, emitidos y garantizados por instituciones autorizadas dentro del sistema financiero nacional.

1.4.1 Fondos de garantía

Las aseguradoras y reaseguradoras, por disposición legal, deben constituir un fondo especial para garantizar de manera exclusiva las obligaciones que se deriven de los contratos de seguro, reaseguros y fianzas, pero cuyo uso por parte de los beneficiarios está condicionado a la existencia de una

sentencia que haya adquirido la autoridad de la cosa irrevocablemente juzgada.

1.5 Análisis comparativo del mercado asegurador

El informe correspondiente a las estadísticas del sector asegurador al 28 de Febrero de 2014 suministrado por la Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR) arroja las siguientes informaciones:

El mercado tuvo un crecimiento 5.31% con respecto al mismo periodo del 2013 en primas cobradas, lo que representa más de 235 millones que el período anterior.

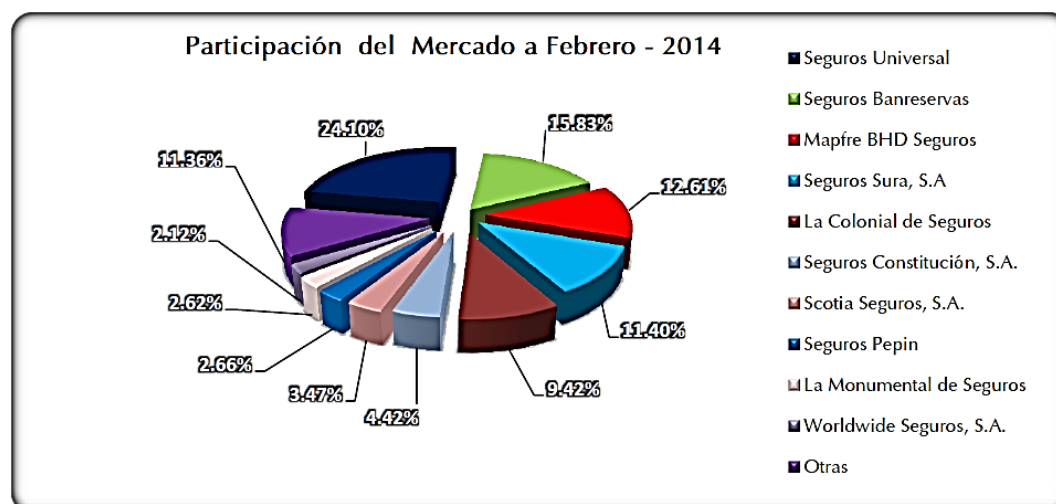
En cuanto a participación de mercado:

- Las principales cinco (5) aseguradoras concentran el 73.35%, mientras que para el mismo periodo del 2013 alcanzaban un 77.02%, lo que representa una disminución de 3.67% en términos porcentuales.
- Las principales diez (10) aseguradoras, concentran el 88.64% de todo el mercado y para el mismo periodo de 2013, alcanzaban un 91.80%, lo que representa una disminución de un 3.16% puntos porcentuales.

Con relación al Ranking por Líneas de Negocios, Seguros Banreservas ocupa el Segundo lugar al lograr 15.83% de participación y cobrar más de 738 millones en primas.

A continuación detalle de las aseguradoras según el lugar que ocupan por ramo y sub ramo, crecimiento de cartera, mix de cartera y ranking por línea de negocios:

Gráfico no. 1: Participación de Mercado



Fuente: Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR).
http://www.cadoar.org.do/informaciones/primas_cobradas.html

Tabla no. 1: Comparativo de primas cobradas 2013 vs 2014 por compañía de seguros al 28 de febrero 2014.

Empresa	Primas Cobradas				Variación		
	2014	Part.	2013	Part.	Absoluta	%	Part.
Seguros Universal	1,123,927,144	24.10%	1,212,544,194	27.38%	(88,617,050)	-7.31%	-3.28%
Seguros Banreservas	738,224,730	15.83%	766,571,214	17.31%	(28,346,484)	-3.70%	-1.48%
Mapfre BHD Seguros	588,149,436	12.61%	522,591,626	11.80%	65,557,810	12.54%	0.81%
Seguros Sura, S.A	531,537,297	11.40%	463,470,661	10.46%	68,066,636	14.69%	0.93%
La Colonial de Seguros	439,514,688	9.42%	446,234,995	10.07%	(6,720,307)	-1.51%	-0.65%
Seguros Constitución, S.A.	206,178,899	4.42%	220,205,674	4.97%	(14,026,775)	-6.37%	-0.55%
Scotia Seguros, S.A.	161,860,187	3.47%	141,816,974	3.20%	20,043,213	14.13%	0.27%
Seguros Pepin	123,902,835	2.66%	95,778,064	2.16%	28,124,771	29.36%	0.49%
La Monumental de Seguros	122,099,450	2.62%	107,128,021	2.42%	14,971,429	13.98%	0.20%
Worldwide Seguros, S.A.	98,894,558	2.12%	89,612,210	2.02%	9,282,348	10.36%	0.10%
Otras	529,888,743	11.36%	363,212,499	8.20%	166,676,244	45.89%	3.16%
Total	4,664,177,966	100%	4,429,166,132	100%	235,011,834	5.31%	

Fuente: Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR).
http://www.cadoar.org.do/informaciones/primas_cobradas.html

Tabla no. 2: Ranking por Líneas de Negocios al 28 de febrero 2014

Vida Individual					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Mapfre BHD Seguros	4,197,516	4,614,148	(416,632)	-9.03%	36.66%
Seguros Universal	3,975,470	4,032,310	(56,840)	-1.41%	34.72%
Seguros Sura, S.A.	455,219	187,379	267,840	142.94%	3.98%
La Colonial	315,597	451,435	(135,838)	-30.09%	2.76%
Conf. del Canada	236,078	223,936	12,142	5.42%	2.06%
Otras	2,270,556	1,878,208	392,348	20.89%	19.83%
Total	11,450,437	11,387,416	63,021	0.55%	100.00%
Vida Colectivo					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Seguros Universal	200,566,701	264,929,928	(64,363,227)	-24.29%	27.27%
Seguros Banreservas	135,275,926	125,325,533	9,950,393	7.94%	18.39%
Scotia Seguros, S.A.	133,458,963	113,372,180	20,086,783	17.72%	18.15%
Mapfre BHD Seguros	125,166,961	108,168,149	16,998,812	15.72%	17.02%
Seguros Vivir	27,460,220	9,809,645	17,650,575	179.93%	3.73%
Otras	113,533,888	114,326,288	(792,400)	-0.69%	15.44%
Total	735,462,659	735,931,723	(469,064)	-0.06%	100.00%
Salud					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Seguros Universal	117,657,595	103,944,888	13,712,707	13.19%	32.10%
Worldwide	95,959,106	84,352,467	11,606,639	13.76%	26.18%
La Colonial	42,023,056	34,224,111	7,798,945	22.79%	11.46%
BMI	23,588,558	20,213,615	3,374,943	16.70%	6.44%
Seguros Banreservas	20,977,085	12,762,040	8,215,045	64.37%	5.72%
Otras	66,329,921	44,598,951	21,730,970	48.73%	9.02%
Total	366,535,320	300,096,072	66,439,248	22.14%	100.00%
Acc. Personales					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Seguros Universal	13,954,378	11,357,985	2,596,393	22.86%	46.28%
Seguros Sura, S.A.	5,604,798	5,966,369	(361,571)	-6.06%	18.59%
Seguros Banreservas	4,039,848	4,708,411	(668,563)	-14.20%	13.40%
Constitución	2,716,353	3,857,009	(1,140,656)	-29.57%	9.01%
Mapfre BHD Seguros	1,493,706	1,081,803	411,903	38.08%	4.95%
Otras	2,343,992	5,059,489	(2,715,497)	-53.67%	7.77%
Total	30,153,074	32,031,066	(1,877,992)	-5.86%	100.00%
Incendio & Líneas Aliadas					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Seguros Universal	416,659,206	431,188,190	(14,528,984)	-3.37%	31.70%
Seguros Banreservas	279,721,767	285,355,716	(5,633,949)	-1.97%	21.28%
Seguros Sura, S.A.	187,449,113	165,700,503	21,748,610	13.13%	14.26%
La Colonial	156,413,200	139,662,894	16,750,306	11.99%	11.90%
Mapfre BHD Seguros	155,740,659	131,374,921	24,365,738	18.55%	11.85%
Otras	118,346,509	98,824,418	19,522,091	19.75%	9.00%
Total	1,314,330,454	1,252,106,642	62,223,812	4.97%	100.00%

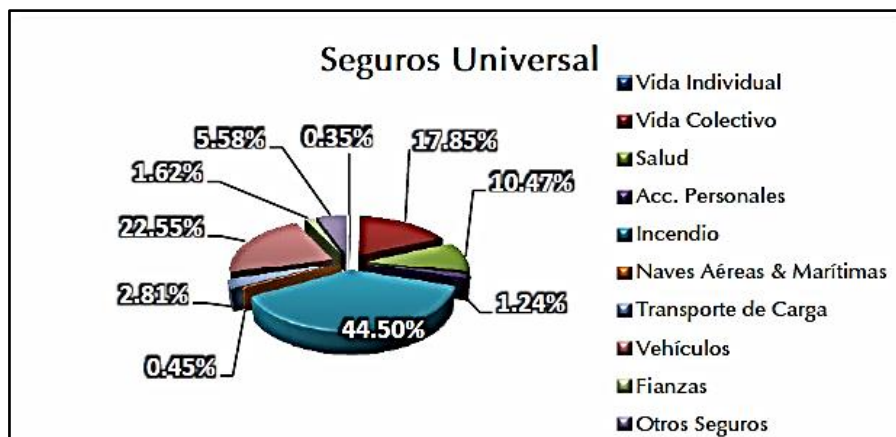
Fuente: Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR).

http://www.cadoar.org.do/informaciones/primas_cobradas.html

Naves Marítimas & Aéreas					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Seguros Sura, S.A.	8,694,451	8,153,062	541,389	6.64%	26.03%
Constitución	6,871,027	8,290,721	(1,419,694)	-17.12%	20.57%
Seguros Universal	5,095,067	4,661,005	434,062	9.31%	15.26%
Seguros Banreservas	3,442,460	2,314,087	1,128,373	48.76%	10.31%
General de Seguros	2,809,256	254,169	2,555,087	1005.27%	8.41%
Otras	6,484,043	8,558,106	(2,074,063)	-24.24%	19.42%
Total	33,396,304	32,231,150	1,165,154	3.61%	100.00%
Transporte de Carga					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Seguros Universal	31,600,805	26,461,299	5,139,506	19.42%	34.38%
Seguros Sura, S.A.	16,779,891	11,610,068	5,169,823	44.53%	18.26%
La Colonial	16,071,244	17,846,441	(1,775,197)	-9.95%	17.49%
Seguros Banreservas	13,640,104	16,753,352	(3,113,248)	-18.58%	14.84%
Mapfre BHD Seguros	7,014,822	7,377,415	(362,593)	-4.91%	7.63%
Otras	6,804,975	5,066,789	1,738,186	34.31%	7.40%
Total	91,911,842	85,115,364	6,796,478	7.99%	100.00%
Vehículos de Motor					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Seguros Universal	253,439,604	263,638,524	(10,198,920)	-3.87%	16.21%
Mapfre BHD Seguros	225,602,750	219,596,788	6,005,962	2.73%	14.43%
Seguros Banreservas	222,296,723	223,096,305	(799,582)	-0.36%	14.22%
Seguros Sura	152,243,577	128,812,242	23,431,335	18.19%	9.74%
La Colonial	148,931,602	170,992,991	(22,061,389)	-12.90%	9.52%
Otras	561,138,870	496,746,458	64,392,412	12.96%	35.89%
Total	1,563,653,126	1,502,883,308	60,769,818	4.04%	100.00%
Fianzas					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Seguros Sura, S.A.	26,494,028	14,356,962	12,137,066	84.54%	19.31%
La Colonial	18,604,564	13,648,757	4,955,807	36.31%	13.56%
Seguros Universal	18,255,521	19,310,451	(1,054,930)	-5.46%	13.30%
Cia. Dom. De Seguros	17,999,523	10,090,161	7,909,362	78.39%	13.12%
Mapfre BHD Seguros	15,428,745	15,229,195	199,550	1.31%	11.24%
Seguros Banreservas	10,203,627	15,971,785	(5,768,158)	-36.11%	7.44%
Total	137,230,856	109,246,780	27,984,076	25.62%	100.00%
Otros Seguros					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Seguros Sura, S.A.	82,954,723	74,730,485	8,224,238	11.01%	21.83%
Seguros Universal	62,722,797	83,019,614	(20,296,817)	-24.45%	16.50%
Seguros Banreservas	48,627,190	80,283,985	(31,656,795)	-39.43%	12.79%
Mapfre BHD Seguros	35,368,935	24,871,247	10,497,688	42.21%	9.31%
La Colonial	34,400,127	35,895,873	(1,495,746)	-4.17%	9.05%
Otras	115,980,121	69,335,407	46,644,714	67.27%	30.52%
Total	380,053,893	368,136,611	11,917,282	3.24%	100.00%
Total General					
	2014	2013	Variación	Variación %	% Mercado 2013
Seguros Universal	1,123,927,144	1,212,544,194	(88,617,050)	-7.31%	24.10%
Seguros Banreservas	738,224,730	766,571,214	(28,346,484)	-3.70%	15.83%
Mapfre BHD Seguros	588,149,436	522,591,626	65,557,810	12.54%	12.61%
Seguros Sura, S.A.	531,537,297	463,470,661	68,066,636	14.69%	11.40%
La Colonial	439,514,688	446,234,995	(6,720,307)	-1.51%	9.42%
Otras	1,242,824,672	1,017,753,442	225,071,230	22.11%	26.65%
Total	4,664,177,966	4,429,166,132	235,011,834	5.31%	100.00%

A continuación el análisis del mix de cartera, correspondiente a las seis (6) principales aseguradoras, según su posición en orden descendente:

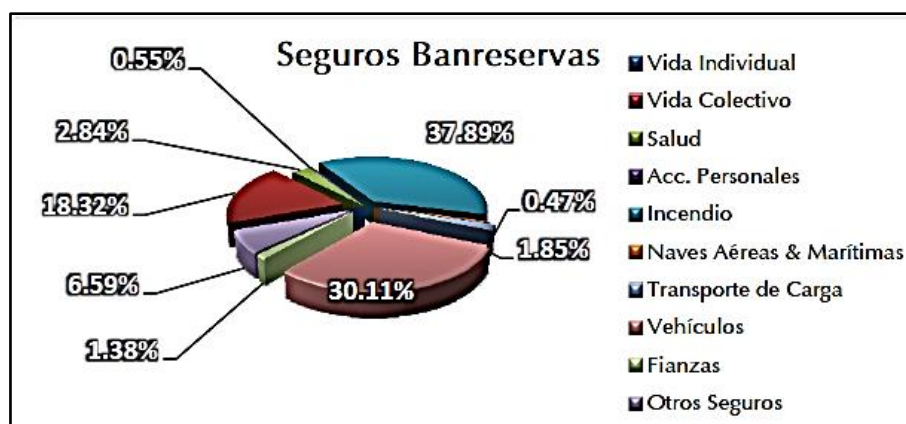
Gráfico no. 2: Mix de Cartera Seguros Universal



Fuente: Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR).
http://www.cadoar.org.do/informaciones/primas_cobradas.html

Los principales ramos son: Incendio, Vehículo y Vida Colectivo que suman 77.47% de la cartera. Los ramos de Seguros de personas representan un 29.91% del total. La Cartera de Incendio Vs la de Vehículos es de 1.64 Veces.

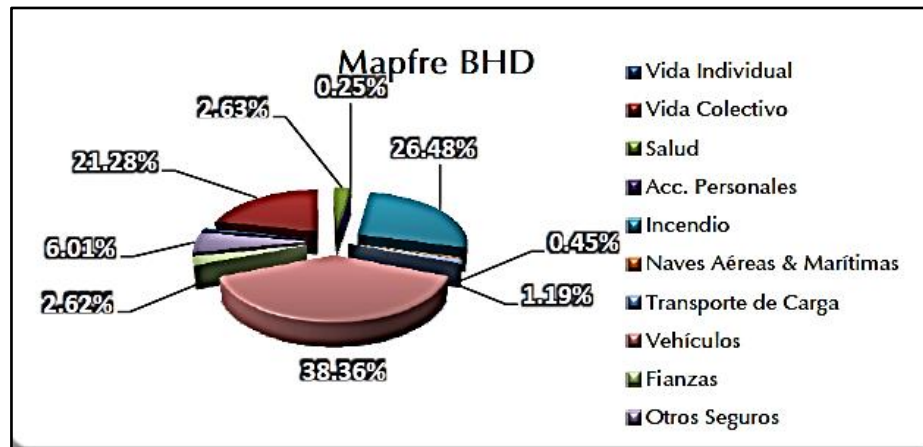
Gráfico no. 3: Mix de Cartera Seguros Banreservas



Fuente: Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR).
http://www.cadoar.org.do/informaciones/primas_cobradas.html

Los principales ramos son: Incendio, Vehículo y Vida Colectiva que suman 86.33% de la cartera. Los ramos de Seguros de personas representan un 21.71% del total. La Cartera de Incendio Vs la de Vehículos es de 1.26 Veces.

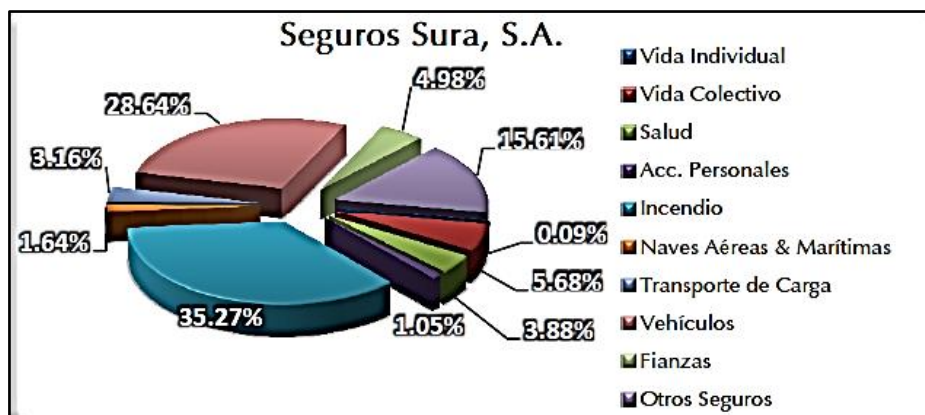
Gráfico no. 4: Mix de Cartera Mapfre BHD



Fuente: Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR).
http://www.cadoar.org.do/informaciones/primas_cobradas.html

Los principales ramos son: Vehículos, Incendio y Vida Colectivo, que suman 86.12% de la cartera. Los ramos de Seguros de personas representan un 24.88% del total. La Cartera de Incendio Vs la de Vehículos es de 0.69 Veces.

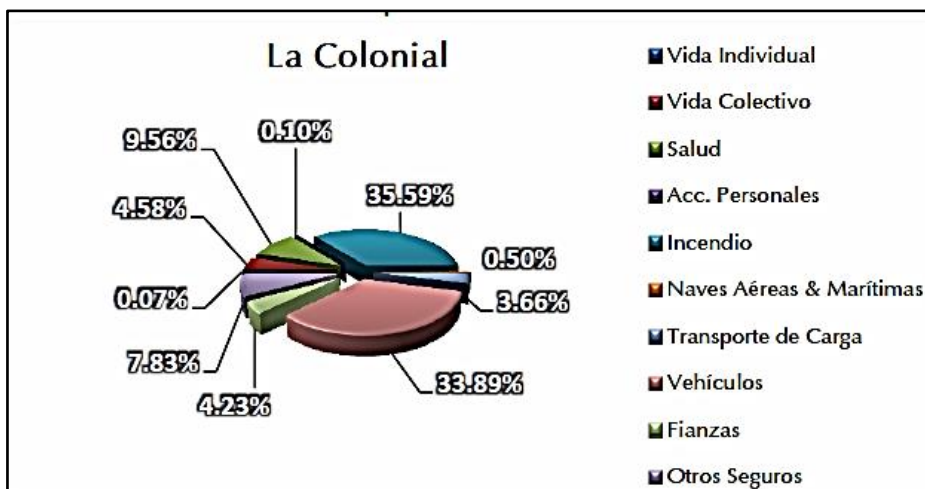
Gráfico no. 5: Mix de Cartera Seguros Sura



Fuente: Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR).
http://www.cadoar.org.do/informaciones/primas_cobradas.html

Los principales ramos son: Incendio, Vehículos y Otros, que suman 79.51% de la cartera. Los ramos de Seguros de personas representan un 10.71% del total. La Cartera de Incendio Vs la de Vehículos es de 1.23 Veces.

Gráfico no. 6: Mix de Cartera La Colonial de Seguros.

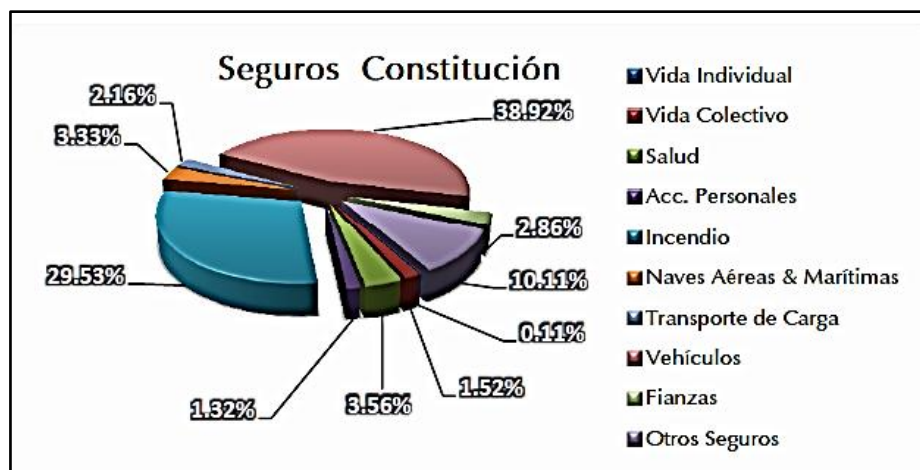


Fuente: Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR).
http://www.cadoar.org.do/informaciones/primas_cobradas.html

Los principales ramos son: Vehículos, Incendio y Salud, que suman 79.03% de la Cartera. Los ramos de Seguros de personas representan un 14.31% del total.

La Cartera de Incendio Vs la de Vehículos es de 1.05 Veces.

Gráfico no. 7: Mix de Cartera Seguros Constitucion.



Fuente: Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR).
http://www.cadoar.org.do/informaciones/primas_cobradas.html

Los principales ramos son: Vehículos, Incendio y Otros Seguros, que suman 85.14% de la cartera. Los ramos de Seguros de personas representan un 6.51% del total. La Cartera de Incendio Vs la de Vehículos es de 0.65 Veces.

1.6 Calificación de Seguros por la Fitch Ratings

Esta calificación refleja las fortalezas financieras de una empresa de seguros y su capacidad para el pago oportuno de las obligaciones contraídas a través de las pólizas emitidas.⁴

⁴ Fiorillo, Carlos. (2007). *Calificación de Seguros*. Obtenido el 01 de Junio 2014 en <http://www.fitchdominicana.com/dcge.htm>

1.6.1 Escala de Calificación

Las calificaciones de fortaleza financiera de empresas de seguros (FFS) son utilizadas para satisfacer las necesidades de los mercados locales de seguros. Las calificaciones nacionales de FFS son asignadas a las obligaciones de las empresas de seguros con los tenedores de pólizas y son una apreciación sobre su fortaleza financiera relativa. De manera similar con otras formas de calificaciones nacionales asignadas por Fitch, las calificaciones nacionales de FFS son una apreciación sobre la habilidad de una empresa de seguros para cumplir con las obligaciones con los tenedores de pólizas, relativas al mejor riesgo identificado dentro de un país determinado sin importar la industria o tipo de obligación calificada. Las comparaciones entre las calificaciones nacionales de FFS entre diferentes países, o entre las calificaciones nacionales de FFS y las calificaciones internacionales otorgadas en un mismo país, son inapropiadas.

AAA (dom). Las calificaciones nacionales de FFS “AAA” implican la mejor calificación asignada dentro de la escala nacional de dicho país. La calificación es asignada a las obligaciones con los tenedores de pólizas de la mejor empresa aseguradora en relación a todas las otras emisiones o emisores en el mismo país y en relación a todas las otras industrias y tipos de obligaciones calificadas.

AA (dom). Las calificaciones nacionales de FFS “AA” denotan una muy alta capacidad para cumplir con las obligaciones con los tenedores de pólizas en relación a todas las otras emisiones o emisores en el mismo país y en relación a todas las otras industrias y tipos de obligaciones calificadas.

El riesgo de cese o interrupción de los pagos difiere solo ligeramente con relación a aquellas emisiones o emisores mejor calificados dentro del país.

A (dom). Las calificaciones nacionales de FFS “A” denotan una alta capacidad para cumplir con las obligaciones con los tenedores de pólizas, en relación a todas las otras emisiones o emisores en el mismo país y en relación a todas las otras industrias y tipos de obligaciones calificadas. Sin embargo, cambios en las circunstancias o en las condiciones económicas podrían afectar la capacidad de cumplir a tiempo con el pago oportuno de las obligaciones con los tenedores de pólizas en mayor medida que para aquellas empresas calificadas en categorías superiores.

BBB (dom). Las calificaciones nacionales de FFS “BBB” denotan una adecuada capacidad para cumplir con las obligaciones con los tenedores de pólizas, en relación a todas las otras emisiones o emisores en el mismo país y en relación a todas las otras industrias y tipos de obligaciones calificadas. Sin embargo, cambios en las circunstancias o en las condiciones económicas podrían afectar la capacidad de cumplir a tiempo con el pago oportuno de las obligaciones con los tenedores de pólizas en mayor medida que para aquellas empresas calificadas en categorías superiores.

BB (dom). Las calificaciones nacionales de FFS “BB” denotan una baja capacidad para cumplir con las obligaciones con los tenedores de pólizas en relación a todas las otras emisiones o emisores en el mismo país y en relación a todas las otras industrias y tipos de obligaciones calificadas. Dentro del contexto del país, los pagos a los tenedores de pólizas es incierto en cierta medida y la capacidad de cumplir a tiempo con el pago oportuno de las obligaciones con los tenedores de pólizas es más vulnerable a los cambios en las condiciones económicas.

B (dom). Las calificaciones nacionales de FFS “B” denotan dos posibles resultados. En el caso que las obligaciones con los tenedores de pólizas se estén cumpliendo de manera oportuna, la calificación denota una muy baja capacidad de continuar con el pago de las mismas en relación a todas las

otras emisiones o emisores dentro del país en cuestión y en relación a las otras industrias y tipos de obligaciones calificadas. Existe un ligero margen de seguridad mientras que la capacidad de mantener los pagos es contingente a un cambio sostenido y favorable de las condiciones del negocio y de la economía. De manera alternativa, una calificación nacional de FFS “B” puede estar asignada a obligaciones que ya se encuentran en estado de atraso o suspensión de pagos.

CCC (dom). Las calificaciones nacionales de FFS “CCC” denotan dos posibles resultados. En el caso que las obligaciones con los tenedores de pólizas se estén cumpliendo de manera oportuna, la calificación denota que la suspensión o interrupción de los pagos son una posibilidad real. La capacidad de mantener los pagos es contingente a un cambio sostenido y favorable de las condiciones del negocio y de la economía. De manera alternativa, una calificación nacional de FFS “CCC” puede estar asignada a obligaciones que ya se encuentran en estado de atraso o suspensión de pagos.

CC (dom). Las calificaciones nacionales de FFS “CC” denotan dos posibles resultados. En el caso que las obligaciones con los tenedores de pólizas se estén cumpliendo de manera oportuna, la calificación denota que la suspensión o interrupción de los pagos son probables. De manera alternativa, una calificación nacional de FFS “CC” puede estar asignada a obligaciones que ya se encuentran en estado de atraso o suspensión de pagos.

C (dom). Las calificaciones nacionales de FFS “C” denotan dos posibles resultados. En el caso que las obligaciones con los tenedores de pólizas se estén cumpliendo de manera oportuna, la calificación denota que la suspensión o interrupción es inminente.

De manera alternativa, una calificación nacional de FFS “C” puede estar asignada a obligaciones que ya se encuentran en estado de atraso o suspensión de pagos.

Los Operadores

Operadores “+” o “-” son usados para cada categoría de riesgo para indicar la posición relativa de una calificación dentro de su categoría. Dichos operadores no son usados para la categoría “AAA” y por debajo de la categoría “CCC”.

El sufijo de tres letras (dom) se aplica dentro de paréntesis inmediatamente después de las calificaciones para indicar la identificación del mercado Nacional para el cual la calificación es válida.

Tabla no. 3: Ratings nacional de calificación de riesgo por la Fitch Dominicana a Agosto 2014

Rating Nacional - Agosto 2013	
Aseguradora	Fortaleza Financiera
Seguros Universal	A(dom)
Seguros Banreservas	A+(dom)
Mapfre BHD Compañía de Seguros	AA-(dom)
Seguros Sura	A(dom)
Confederación del Canada Dominicana	BBB(dom)
Reaseguradora Santo Domingo	BB+(dom)

Fuente: Fitch Dominicana. <http://www.fitchdominicana.com/segu2.htm>

CAPITULO II:

ANÁLISIS Y SITUACIÓN ACTUAL DE SEGUROS BANRESERVAS.

Este capítulo presenta un análisis detallado de la situación actual de Seguros Banreservas el cual comprende desde su historia, descripción, análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas hasta la identificación de las causas que originan el problema el cuestión.

2.1 Reseña histórica de la empresa

Seguros Banreservas (SBR), S.A. fue constituida el 18 de octubre del año 2001, como empresa filial del Grupo Financiero Reservas. Comienza formalmente a operar el 5 de marzo del año 2002, con un capital suscrito y pagado de RD\$150 Millones de pesos, en la Avenida Gustavo Mejía Ricart esquina Avenida Lope de Vega, del Ensanche Naco del Distrito Nacional, que fue su Oficina Principal con cinco (5) empleados.⁵



Oficina Principal



Centro de Asistencia al Asegurado

Desde el año 2004, **Seguros Banreservas** cuenta con un moderno edificio de cinco niveles, ubicado en la Avenida Enrique Jiménez Moya, así como sucursales regionales en la Zona Oriental, Santiago, La Romana, Baní y Bávaro. De igual forma, contamos con las oficinas de Ventas y Banca Seguros con excelentes instalaciones orientadas a ofrecer un mejor servicio.

A partir de sus inicios ha lanzado oficinas en todo el territorio nacional y desde el año 2004, la empresa cuenta con un moderno edificio de cinco niveles, ubicado en la Avenida Enrique Jiménez Moya, así como sucursales

⁵ Tineo, Lisy. (2014). *Perfil Corporativo de Seguros Banreservas*. Págs.1-20.

regionales en las ciudades de Santiago, La Romana, Baní, Bávaro y Santo Domingo Oriental, aparte de sus Centros de Asistencia al Asegurado en el Distrito Nacional y Santiago, así como sus oficinas especializadas de Agentes y otra para Banca Seguros con excelentes instalaciones orientadas a ofrecer un mejor servicio., también en el Distrito Nacional.

Dispone además, de sus Centros de Asistencia al Asegurado, en el Distrito Nacional ubicado en la Avenida Luperón próximo a las instalaciones del Club Banreservas, que cuenta con un área para entrega de documentos tipo auto-caja, línea expreso de atención al asegurado y amplio parqueo. Para los asegurados de la Zona Norte, el centro opera en la Avenida Estrella Sadhalá de la ciudad de Santiago.

Hoy por hoy, la empresa cuenta con más de 400 empleados y su capital suscrito y pagado supera los RD\$1,300 Millones de pesos. Posee además la más alta calificación de riesgo otorgada por la FITCH Ratings, con un nivel de A+ (Fuerte).

Sus niveles de desempeño técnico y financiero, así como su fuerte posicionamiento como una de las primeras empresas aseguradoras de la República Dominicana han logrado ganar el aprecio y reconocimiento por parte de los clientes, reaseguradores, intermediarios y el público en general.

En sus 12 años de operación, Seguros Banreservas ha afianzado su exitosa trayectoria evidenciada en la consistencia de sus resultados favorable, que obedecen a una extraordinaria eficiencia corporativa y competitividad comercial.

Estos avances le han permitido contribuir de forma significativa en el desarrollo y crecimiento financiero del país, al servir de respaldo a una robusta cartera de clientes, compuesta en el setenta y seis por ciento (76%) por asegurados provenientes del sector privado.

En el año 2013 representó un importante reto para todos los sectores económicos, incluyendo la industria aseguradora dominicana. Durante este periodo, consolidó su posición dentro del escalafón de compañías aseguradoras con presencia en la Republica Dominicana, quedando con una participación de mercado del 15.82%, que la mantiene en segundo lugar, en función de las primas cobradas.

Su compromiso, es seguir superando las expectativas de manera constante, impulsado por la visión de un equipo que busca ser cada vez más competitivo, apoyado en la capacitación continua de sus colaboradores, la actualización permanente de sus facilidades tecnológicas y estructurales, así como la inclusión en la comunidad en todas sus etapas de avance.

2.2. Descripción de la Empresa

Dominicana, en sus 10 años en el mercado, ha logrado una fuerte posición, gracias al apoyo del Grupo Financiero Reservas, de los intermediarios, clientes y relacionados.

Esto le ha permitido ofrecer a sus clientes; seguros innovadores en función de las necesidades particulares, personales y empresariales.

Seguros Banreservas ofrece toda una gama de productos de seguros, con la excepción de la cobertura local de Salud, en vista de que esta modalidad ha sido transferida a las empresas Administradoras de Riesgos de Salud, de acuerdo a la nueva Ley de Salud.

2.2.1 Portafolio de Productos

Dentro de los Servicios que ofrece la empresa, más abajo detallamos cada una de las categorías que lo componen:

Categorías	Pólizas
Seguros de Personas	Accidentes Personales, Accidentes Personales para Universitarios, Vida Individual, Vida Colectiva, Vida Reservas, Vida Extra Segura, Salud Internacional- Blueline , Viajes Reservas, Enfermedades Catastróficas-Viva MAS, Asistencia Funeraria.
Seguros de Propiedades	Incendio y Líneas Aliadas, Vivienda Segura, Ramos Técnicos, Transporte, Vallas y Letreros, Robo y Asalto, entre otros.
Seguros de Riesgos Generales	Automóvil, Naves Aéreas y Naves Marítimas.
Seguros Múltiples	Fidelidad, Responsabilidad Civil, Responsabilidad Civil Auto Exceso y Fianzas.
Otras Pólizas Especializadas	Póliza de Artículos Valiosos, Póliza de Cancelación de Eventos, Póliza Hoyo en Uno.

Tabla no. 4: Detalle del Portafolio de productos de Seguros de Persona

Ramo	Pólizas	Planes
Seguros de Personas	Seguros de Salud Internacional	Blueline Infinity Blueline Liberty Blueline Star
	Seguros de Vida	Vida Individual Vida Colectiva Vida Reservas-Banca Seguros Vida Extra Segura
	Seguros de Viajes	Viajes Reservas: Ejecutivo, Superior, Turista, Estudiantil, Europeo. Cancelación de Cruceros Turismo Receptivo
	Enfermedades Catastróficas	Viva Más
	Seguros Estudiantiles	Beca Reservas
	Asistencia Funeraria	Plan A: 50,000 Plan B: 100,000 Plan C: 150,000 Plan D: 200,000
	Seguros contra Accidentes	Accidentes Personales Colectivo de Accidentes Póliza de Accidentes Personales para Universitarios. Accidentes Personales para Tarjetahabientes Banreservas (Planes: Básico y Platinum)

Fuente: Manual del Perfil Corporativo de Seguros Banreservas, 2014

Tabla no. 5: Detalle del Portafolio de productos de Riesgos Generales

	Ramo	Pólizas	Planes
Riesgos Generales	Vehículos de Motor	Automóviles	Daños Propios: Comprensivo Cero Deducible/Comprensivo al 100%-75%. Colisión y Vuelco al 100%-75%. Daños a Terceros-Seguro de Ley. Responsabilidad Civil en Exceso (Opcional)
	Aviación	Aviación	Naves Aéreas
	Embarcaciones	Embarcaciones Marítimas	Casco Marítimo
	Seguros de Propiedades	Propiedades	Incendio & Líneas Aliadas Vivienda Segura
	Transporte	Transporte de Carga	Transporte Terrestre Transporte Aéreo Transporte Marítimo (Abierta-Certificado) Transporte Fluvial o Lacustre Transporte de Mercancía
	Seguros Múltiples	Fidelidad	Fidelidad Fidelidad 3D
		Fianzas	Fianzas de Construcción Fianzas Aduanales Fianzas Comerciales Otras Fianzas
		Resp. Civil	Responsabilidad Civil
	Ramos Técnicos	Maquinarias y Montaje	Rotura de Maquinarias Todo Riesgo Contratista Todo Riesgo Montaje Equipos Electrónicos Pérdida de Beneficios por Avería Maquinaria Calderas Interrupción de Negocios
	Ramos Diversos	Pólizas Especializadas	Artículos Valiosos (Joyas y Obras de Arte) Rotura de Cristales y Letreros Robo de Dinero y Valores Pérdida de Alquileres Hoyo en uno

Fuente: Manual del Perfil Corporativo de Seguros Banreservas, 2014

2.3 Pensamiento Estratégico

Desde sus inicios Seguros Banreservas asumió el compromiso de proteger y ofrecer seguridad a sus clientes y esto lo muestra a través de su pensamiento estratégico:

Misión

Garantizar la tranquilidad de los suyos y brindar la mejor protección a sus bienes, mediante los productos y servicios más completos del mercado y con un excelente trato personalizado.





Visión

Ser la primera opción de seguros del mercado dominicano, diferenciada por un excelente servicio, estructurada con el capital humano más calificado y dotada de los mejores recursos tecnológicos.

Valores

- **Excelencia}**

Busca dar lo mejor día a día en cada proyecto que realiza, dejando ver los resultados.

- **Trabajo en Equipo**

Cree en la fuerza de la unión para ofrecer la excelencia en el servicio con el capital humano más calificado y dotada de los mejores recursos tecnológicos.

- **Vocación de Servicio**

Entender y por ende demostrar que la labor que realiza diariamente no sólo beneficia a sus clientes sino que promueve su propio desarrollo.

- **Liderazgo**

Fortalecer la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar, para el logro de los objetivos comunes.

- **Ética**

Por medio a este valor se establece que el empleado de Seguros Banreservas se exprese con coherencia de acuerdo con los valores de verdad y justicia.



- **Lealtad**

SBR se siente comprometido con las políticas y procedimientos de la organización, pero adaptándose a circunstancias cambiantes.

2.4 Matriz Foda

El análisis FODA es una herramienta esencial de estudio que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso y en función de ello proponer estrategias que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades con las que cuenta. A continuación se identifican los factores críticos positivos y negativos de Seguros Banreservas:

Fortalezas:

- Buen posicionamiento en el mercado
- Buena calificación financiera
- Personal altamente calificado
- Alianzas estratégicas con asociaciones de ahorros y préstamos
- Baja rotación de recursos humanos
- Buen programa de inversión
- Buen respaldo en reaseguro

Debilidades:

- Deficiente comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Alto nivel burocrático. La toma de decisiones no es lo suficientemente proactiva, se requiere más empoderamiento al nivel medio.
- Débil gestión de cobros (especialmente en el contacto con los clientes).
- Respuesta tardía de los ajustadores externos.

- Dependencia tecnológica. Plataforma tecnológica incompleta, se requiere una consolidación importante de la misma.
- Débil gestión de cobros (especialmente en el contacto con los clientes)
- Poca rapidez de respuesta en solicitudes y reclamos a clientes menores
- Débil estructura de mantenimiento de clientes.

Oportunidades:

- Obtener una mayor participación del mercado a segmentos no atendidos.
- Mejor uso de los servicios electrónicos.
- Ofrecer beneficios adicionales a los clientes actuales para afianzar la fidelidad de los clientes.
- Promocionar los productos seguros de persona y ventas de dichos productos en el sector privado.
- Mayor crecimiento económico, lo cual mejora el poder adquisitivo y dinamiza los sectores económicos.
- Fortalecimiento del mercado de valores, provee herramientas para que se den mejores inversiones.
- Explotación calificación de la *Fitch*.

Amenazas:

- Riesgos por fenómenos catastróficos.
- Entrada de nuevos competidores.
- Caída de la tasa de interés.
- Situación política-económica actual.
- Incremento de los fraudes de riesgos generales.

Tabla no. 6: Matriz FODA de las opciones estratégicas

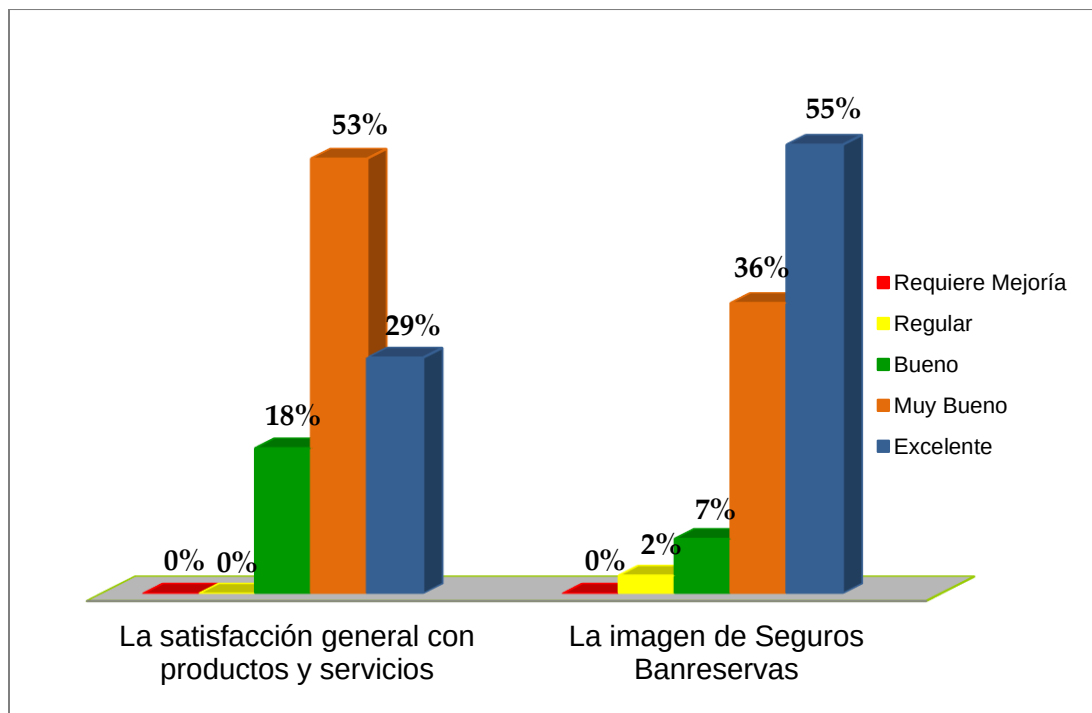
	Oportunidades	Amenazas
Matriz FODA SBR	1 Obtener una mayor participación del mercado a segmentos no atendidos. 2 Mejor uso de los servicios electrónicos. 3 Ofrecer beneficios adicionales a los clientes actuales para afianzar la fidelidad de los clientes. 4 Promocionar los productos seguros de persona y ventas de dichos productos en el sector privado. 5 Mayor crecimiento económico, lo cual mejora el poder adquisitivo y dinamiza los sectores económicos. 6 Fortalecimiento del mercado de valores, provee herramientas para que se den mejores inversiones. 7 Explotación calificación de la Fitch	1 Riesgos por fenómenos catastróficos. 2 Entrada de nuevos competidores. 3 Caída de la tasa de interés. 4 Situación política-económica actual. 5 Incremento de los fraudes de riesgos generales.
Fortalezas	Opciones Estratégicas FO	Opciones Estratégicas FA
1 Buen posicionamiento en el mercado 2 Buena calificación financiera. 3 Personal altamente calificado. 4 Alianzas estratégicas con asociaciones de ahorros y préstamos 5 Baja rotación de recursos humanos 6 Buen programa de inversión. 7 Buen respaldo en reaseguro.	(F2, O2) Difundir a través de los diferentes medios de comunicación, correo electrónico, y conjuntamente con las cotizaciones que se le presentan a los clientes e intermediarios la calificación otorgada por la FITCH Ratings a fin de dar a conocer este reconocimiento y obtener mayor seguridad por parte de nuestros asegurados. (F4, O1) Aprovechar las alianzas estratégicas para habilitar oficinas que permitan asesorar y tramitar las solicitudes de los clientes así como los pagos en las diversas asociaciones de préstamos.	(F7, A1) Mantener buenas relaciones con los reaseguradores a fin de obtener su respaldo en momentos en que se requieran, ya sea en situaciones de catástrofes naturales u otro tipo de siniestro de gran magnitud.
Debilidades	Opciones Estratégicas DO	Opciones Estratégicas DA
1 Deficiente comunicación entre las diferentes áreas de la empresa. 2 Alto nivel burocrático. La toma de decisiones no es lo suficientemente proactiva, se requiere más empoderamiento al nivel medio. 3 Débil gestión de cobros (especialmente en el contacto con los clientes). 4 Respuesta tardía de los ajustadores externos. 5 Dependencia tecnológica. Plataforma tecnológica incompleta, se requiere una consolidación importante de la misma. 6 Débil gestión de cobros (especialmente en el contacto con los clientes) 7 Poca rapidez de respuesta en solicitudes y reclamos a clientes menores 8 Débil estructura de mantenimiento de clientes	(D6, O2) Lograr mantener la data del sistema actualizada, específicamente los datos de contacto de los asegurados a fin de mejorar la gestión de cobros y de esta manera poder contactar más fácilmente a los clientes. (D7, O3) Agilizar los procesos a fin de aumentar la capacidad de respuesta a los clientes ofreciendo respuestas a sus solicitudes en un tiempo oportuno y lograr un nivel de confianza mayor por parte de los mismos.	(D8, A2) Ofrecer un servicio de posventa y de seguimiento continuo con los clientes logrando que los mismos se sientan importantes para la empresa y evitar que los mismos sientan la tentación de marcharse hacia la competencia. (D7, A2) Evaluar el listado de talleres afiliados a la empresa a fin de identificar cuales no cumplen con los estándares de calidad exigidos así como el margen de entrega de piezas a vehículos accidentados, así mejoraría la rapidez de respuesta en los reclamos y contribuiría a tener clientes más fieles.

Fuente: Plan Estratégico de Seguros Banreservas, Vicepresidencia de Estrategias y Proyectos, 2011.

2.5 Análisis Metodológico

Uno de los métodos empleado para analizar el objeto de estudio fue la encuesta, para aplicar la misma se tomó una muestra de 88 asegurados de la institución, la cual arrojó los siguientes resultados:

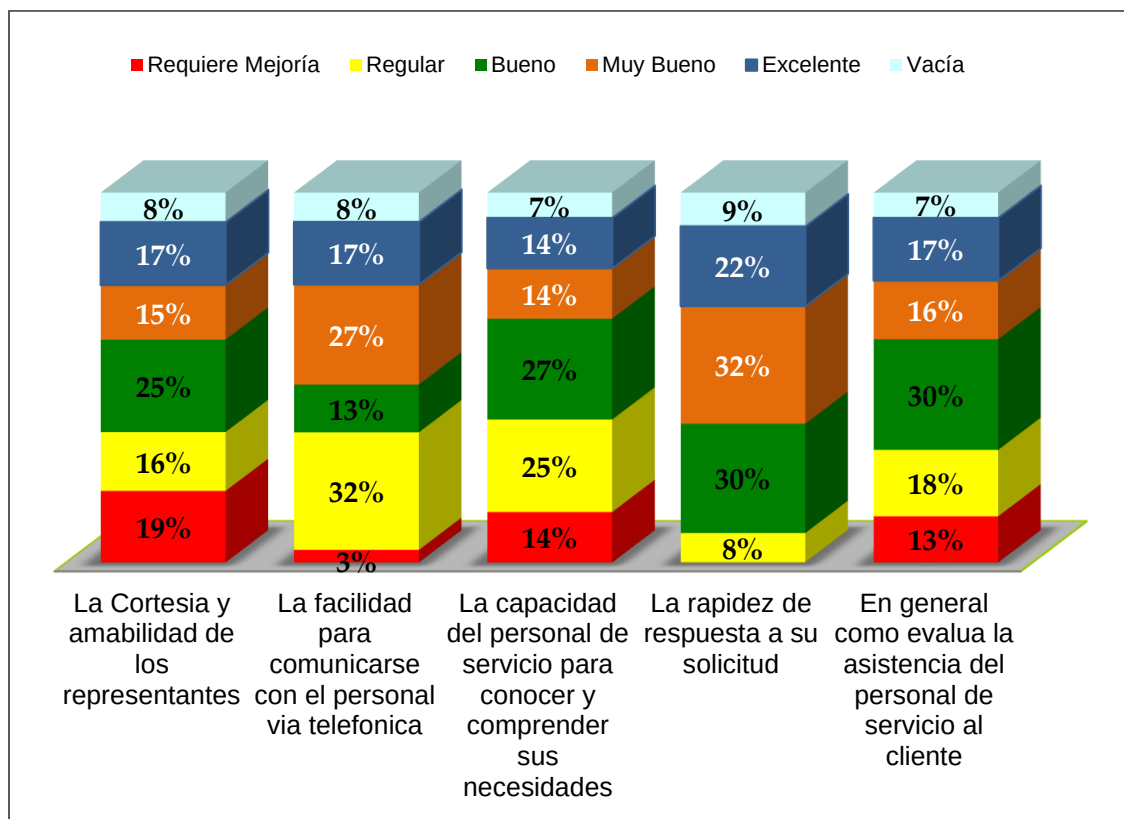
Gráfico no. 8: Gráfica de cómo perciben los clientes a la empresa.



Fuente: Resultados encuesta de satisfacción aplicada a los asegurados de SBR, Mayo 2014.

De los 88 entrevistados el 53% tiene una muy buena satisfacción general de los productos y servicios, el 29% lo percibe como excelente y el 18% restante como bueno. En el caso de la imagen de la empresa el 55% de los encuestados entiende que es excelente y el 36% que es muy buena.

Gráfico no. 9: Gráfica de evaluación al servicio al cliente.



Fuente: Resultados encuesta de satisfacción aplicada a los asegurados de SBR, Mayo 2014.

El 25% de los encuestados considera que la cortesía y amabilidad de los representantes es buena, El 17% entiende que es excelente sin embargo el 19% piensa que requiere mejoría.

En cuanto a la facilidad para comunicarse con el personal vía telefónica el 32% entiende que es regular, el 27% que es muy bueno y el 17% que es excelente.

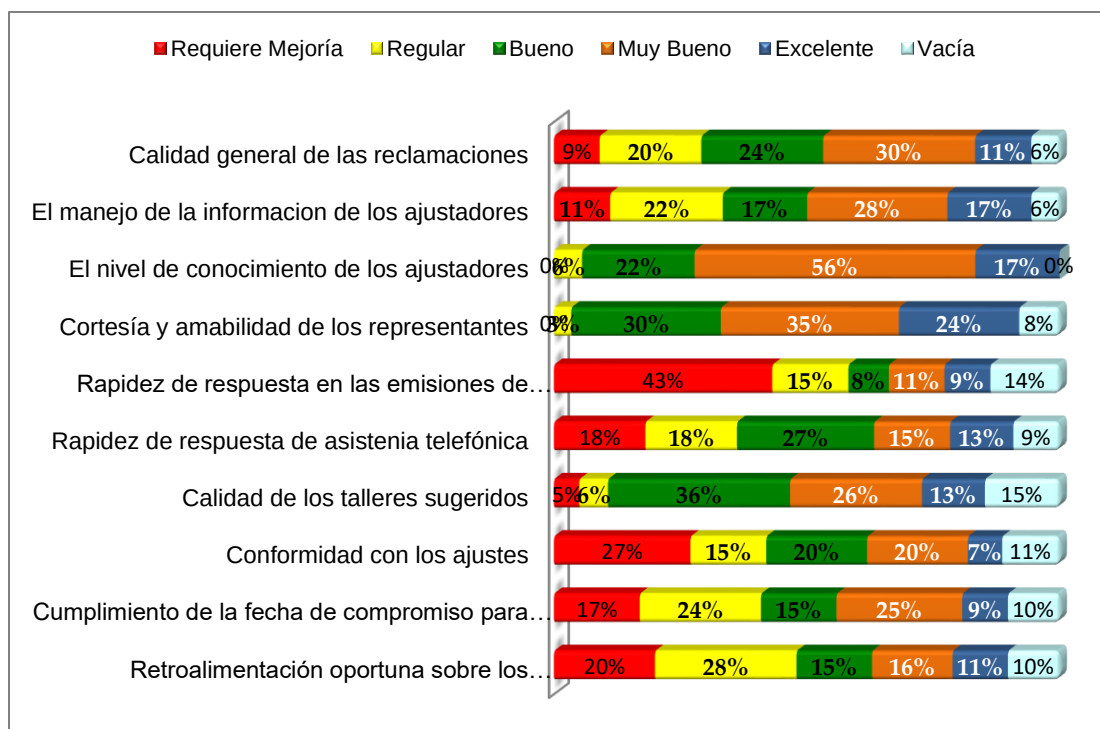
El 27% de los encuestados considera que la capacidad del personal de servicio para conocer y comprender sus necesidades es bueno, el 25 entiende que es regular y el 14% restante requiere mejoría.

En cuanto a la rapidez de respuesta a las solicitudes el 32% entiende que es muy bueno, el 30% que es bueno y el 22% que es excelente, es

decir que los asegurados tienen una buena percepción del tiempo de respuesta de la empresa.

En general los asegurados evalúan la asistencia de servicio al cliente un 30% como buena, el 18% como regular y un 17% como excelente.

Gráfico no. 10: Gráfica de evaluación de Reclamaciones.



Fuente: Resultados encuesta de satisfacción aplicada a los asegurados de SBR, Mayo 2014.

El 28% de los encuestados consideran que el manejo de la información de los ajustadores es muy bueno, sin embargo el 22% entiende que es regular y un 11% requiere mejoría. Por su parte el 56% de los encuestados entienden que el nivel de conocimiento de los mismos es muy bueno, el 22% es bueno y el 17% es excelente.

La cortesía y amabilidad del representante de reclamaciones fue medida de la siguiente forma por los encuestados; Un 35% considera que es muy buena, el 30% es buena y el 24% es excelente.

En relación a la rapidez de respuesta en las emisiones de órdenes de compra, el 43% de los entrevistados entiende que requiere mejoría, el 15% que requiere mejoría y el 11% consideran que es muy bueno.

El 27% de los encuestados entiende que la rapidez de respuesta de asistencia telefónica es buena, un 18% indica que requiere mejoría y un 11% considera que es muy bueno.

El 36% de los encuestados considera buena la calidad de los talleres sugeridos, el 26% muy buena y el 13% como excelente.

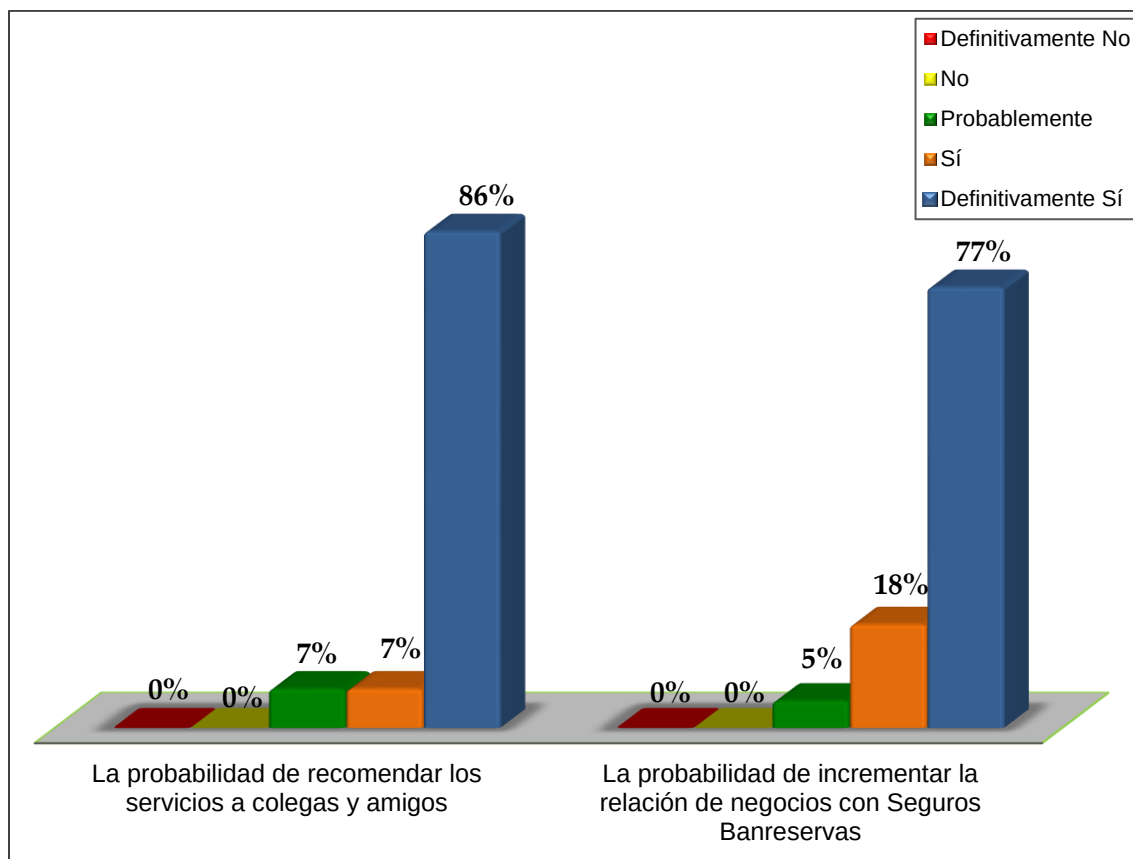
En relación a la conformidad de los ajustes el 27% de los encuestados entiende que requiere mejoría, el 20% que es muy bueno.

En cuanto al cumplimiento de la fecha de compromiso para cheques el 25% de los encuestados entiende que es muy bueno, el 24 indica que es regular y el 17% considera que requiere mejoría.

Los encuestados consideran que la retroalimentación oportuna sobre los procesos y procedimientos es calificada de la siguiente forma; Un 28% entiende que regular, el 20% indica que requiere mejoría y el 16% considera que es bueno.

En definitiva, el 30% de los encuestados considera que la calidad general de las reclamaciones es muy buena, el 24% entiende que es buena y el 11% es excelente.

Gráfico no. 11: Relación – satisfacción y lealtad.

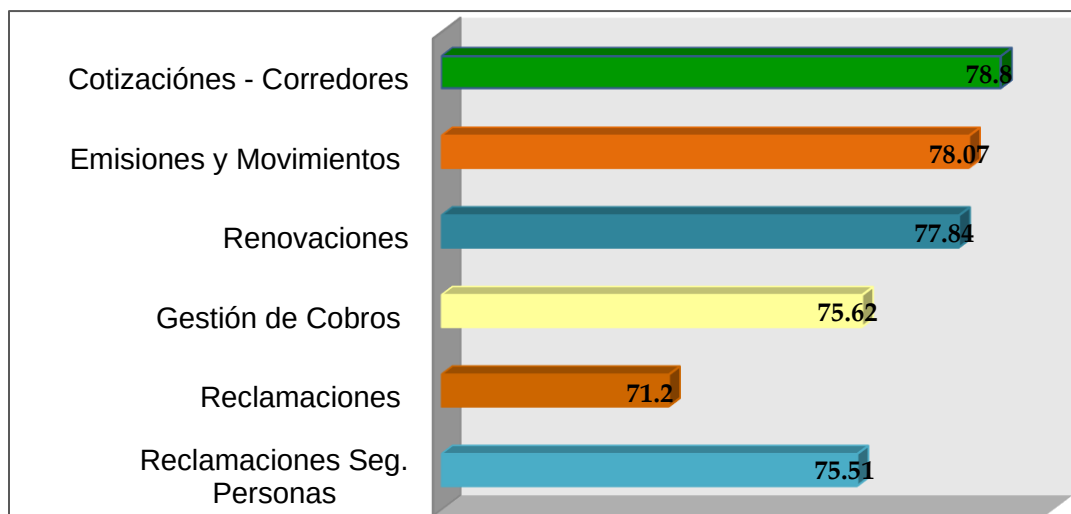


Fuente: Resultados encuesta de satisfacción aplicada a los asegurados de SBR, Mayo 2014.

Lo que corresponde al análisis de la satisfacción del cliente vs la lealtad del mismo, los resultados fueron los siguientes:

El 86% indica que definitivamente si recomendaría a un amigo o colega los servicios ofrecidos por la compañía, al igual que el 77% que incrementaría la relación de negocio con la compañía.

Gráfico no. 12: Gráfica de índice general de satisfacción con los servicios



Fuente: Resultados encuesta de satisfacción aplicada a los asegurados de SBR, Mayo 2014.

La encuesta aplicada permitió formular un índice general de satisfacción de acuerdo a los servicios ofrecidos por la empresa desde las cotizaciones, emisiones y movimientos, renovaciones, gestión de cobro hasta las reclamaciones, los índices estuvieron por encima de los 70 puntos siendo la parte de Reclamaciones la de menor puntuación.

2.6 Análisis del procedimiento empleado para las emisiones de órdenes de compra

Las compras de piezas para reparación de vehículos por reclamación y los pagos de servicios ofrecidos por talleres (mano de obra) se canalizan a través de órdenes de compras.

Es responsabilidad de los Oficiales de Control de Reclamos elaborar y emitir a través del Sistema (SISme) dichas órdenes.

El Ajustador Interno en coordinación con la Unidad Control de Reclamos, es el responsable de la licitación de piezas y mano de obras de reclamos en las oficinas de Rescate 365, Regional Zona Oriental y Centro Tecnológico Banreservas (CTB).

El Representante de Servicios designado por su parte es el responsable de la emisión de Órdenes de Compra tanto de renta, cristales y reclamos, sólo en las localidades de Oficina de Rescate 365, Regional Zona Oriental y Centro Tecnológico Banreservas (CTB).

Los requerimientos de ajuste y emisión de órdenes de reclamos de las oficinas de Ventas y oficina Principal de Santiago se remiten a las instalaciones de asistencia al Asegurado en sus respectivas demarcaciones.

Las Órdenes de Compra para reparación de vehículos y pagos de servicios ofrecidos son emitidas siempre que el asegurado haya elegido uno de los talleres sugeridos por la empresa o a la casa concesionaria. En caso contrario, se indica al cliente que el pago de los daños y piezas se efectuará mediante un cheque a su nombre. No se emite orden de compra de piezas y pago por concepto de manos de obra.

No se requiere cotización al cliente para realizar las órdenes de compra de piezas o para pago de servicio de mano de obra al taller sugerido. Sólo aplica para órdenes de compra a la casa concesionaria.

Las Órdenes de Compras son generadas e impresas por el Sistema Integrado de Seguros (SISMe), la cual debe contener lo siguiente: descripción, precios, plazo de entrega, entre otros campos a llenar en el formato de la Orden de Compra. El sistema desplegará número secuencial de orden de compra de forma automática.

Las Órdenes de Compra de Reclamaciones son autorizadas, para las sucursales, bajo el siguiente esquema:

Tabla no. 7: Esquema de autorización órdenes de compra en la Oficina de Asistencia al Asegurado

Hasta (En RD\$)	Firma Autorizada
50,000	Encargado Control de Reclamos / Encargado de Servicio
150,000	Gerente de Reclamaciones
400,000	Director de Reclamaciones
400,001 en adelante	VP Ejecutivo y en caso de ausencia de este por el Director Control de Riesgo

Fuente: Manual de Procedimiento para Emisión Orden de Compras por Reclamaciones, Gerencia de Calidad, Agosto 2008.

Tabla no. 8: Esquema de autorización órdenes de compra en la Oficina Regional Zona Oriental

Hasta (En RD\$)	Firma Autorizada
50,000	Encargado Control de Reclamos
75,000	Gerente de Reclamaciones Zona Oriental
100,000	Gerente Regional Zona Oriental
150,000	Gerente de Reclamaciones Santo Domingo
400,000	Director de Reclamaciones
400,001 en adelante	VP Ejecutivo y en caso de ausencia de este por el Director Financiero

Fuente: Manual de Procedimiento para Emisión Orden de Compras por Reclamaciones, Gerencia de Calidad, Agosto 2008.

Tabla no. 9: Esquema de autorización órdenes de compra en la Oficina de Rescate 365 - Centro Tecnológico Banreservas - Oficina Regional Este

Localidad	Hasta (En RD\$)	Firma Autorizada
Rescate 365	Ordenes de Renta Ordenes de Cristales Ordenes de Reclamo hasta RD\$50,000.00	Encargado de Servicio
	100,000.00	Director de Servicio Director de Reservas Asistencia Gerente de Operaciones R365 Gerente de Servicio al Cliente
Centro Tecnológico Banreservas	Ordenes de Renta Ordenes de Cristales Ordenes de Reclamo hasta RD\$50,000.00	Encargado de Servicio
	De 50,000.00 en adelante	Director de Prevención y Control de Riesgo
Oficina Regional Este	Ordenes de Renta Ordenes de Cristales Ordenes de Reclamo hasta RD\$50,000.00	Asistente Administrativa
	De 50,001.00 a 100,000.00	Gerente Regional Este

Fuente: Manual de Procedimiento para Emisión Orden de Compras por Reclamaciones, Gerencia de Calidad, Agosto 2008.

La Orden de Compra original para reparación (mano de obra) es entregada al cliente conjuntamente con el formulario “Recibo de Entrega”. El cliente entrega la Orden de Compra para reparación (mano de obra) en el Taller seleccionado al momento de entregar el vehículo para reparación.

Para retirar el vehículo debe firmar el formulario “Recibo de Entrega” como aceptación del trabajo realizado por el taller.

La Unidad Control de Reclamos recibe del taller el formulario “Recibo de Entrega” firmado por el reclamante o asegurado junto a la factura y orden reparación (mano de obra).

Sólo se autoriza la compra de piezas nuevas o de cristal en la casa concesionaria cuando el vehículo tenga menos de cuatro (4) años de antigüedad.

Las órdenes de compras emitidas pueden ser anuladas en el sistema acorde al mismo esquema de aprobación, por el personal que aplique de acuerdo al monto de la orden.

Las órdenes de compras tienen una vigencia de siete (7) días calendarios a partir de su emisión. Vencido este plazo, se cancela la orden y se emite una nueva con el ajuste en precios de piezas o suplidor, en caso de ser necesario.

2.6.1 Procedimiento Actual Empleado

Oficial Control de Reclamos

- Recibe del Ajustador Interno el expediente de reclamación para la elaboración de la Orden de Compra para mano de obra y/o piezas.
- Verifica expediente y datos de la solicitud: número de reclamación y que exista instrucción afirmativa del Departamento de Cobros

- ✓ **Si hay error**, devuelve expediente para corrección.
- ✓ **Si no hay error**, procede a emitir la orden de compra solicitada, dando prioridad al cliente que está en sala de espera.
 - Entra al sistema y digita la Orden de Compra, con todos los ítems registrados en la cotización seleccionada por el Ajustador.
 - Confirma que los montos desplegados en la orden de compra completada sean iguales a los montos de las cotizaciones seleccionadas.
- ✓ **Si hay error**, verifica los datos registrados y corrige.
- ✓ **Si no hay error**, imprime Orden de Compra y entrega con el expediente al Encargado de Control de Reclamos para verificación.
 - Registra en el Sistema Integrado de Seguros (SISme) observación de seguimiento a la reclamación.

Encargado de Control de Reclamos

- Recibe Orden de Compra y verifica que esté correcta. Si hay error, devuelve al Oficial Control de Reclamaciones para su corrección.
- Firma Orden de Compra hasta el monto establecido para su puesto y entrega Orden de Compra al Oficial Control de Reclamos para obtener la firma, de acuerdo al esquema de firmas establecido y distribución.

Oficial Control de Reclamos

- Recibe Orden de Compra aprobada de acuerdo al nivel y expediente.
- Confirma con el suplidor de las piezas y el taller, la recepción del fax o correo enviado.
- Registra en el Sistema Integrado de Seguros (SISme) observación de seguimiento a la reclamación.

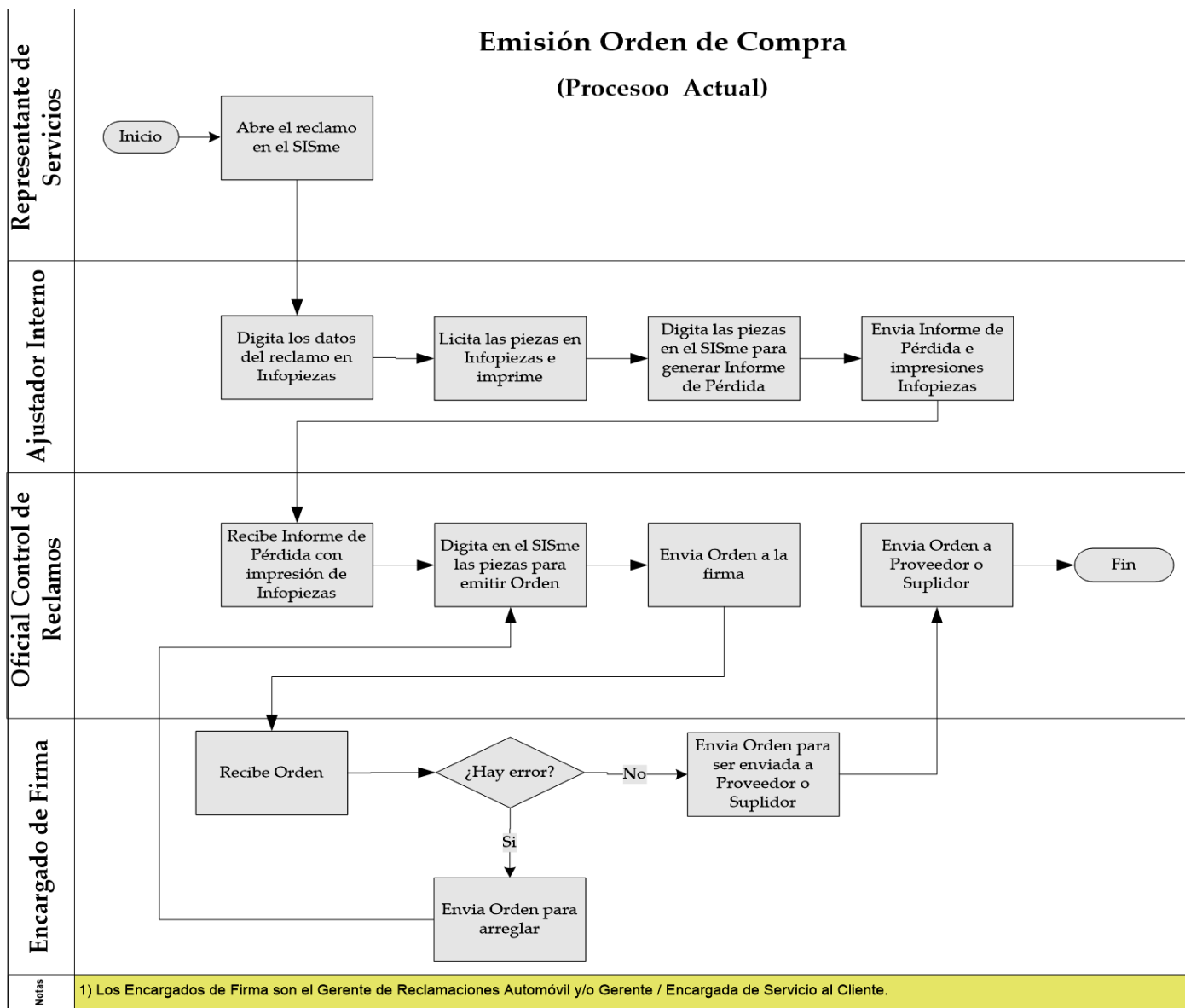
Ajustador Interno

- Remite expediente debidamente documentado al representante de servicio designado.

Representante de Servicio

- Verifica que expediente está debidamente completado y cumpla las políticas establecidas.
- ✓ **Si hay error**, devuelve expediente para corrección.
- ✓ **Si no hay error**, procede a emitir la orden de compra solicitada, dando prioridad al cliente que está en sala de espera.
- Entra al sistema y digita la Orden de Compra, con todos los ítems registrados por el Ajustador.
 - Imprime Orden de Compra y remite para aprobación de acuerdo al esquema actual.
 - Registra en el Sistema Integrado de Seguros (SISme) observación de seguimiento a la reclamación.
 - Recibe orden aprobada y entrega al Ajustador para entrega al asegurado.

Gráfico no. 13: Mapa de proceso para emisión de orden de compra actual.



Fuente: Manual de Procedimiento para Emisión Orden de Compras por Reclamaciones, Gerencia de Calidad, Agosto 2008.

2.6.2. Análisis Causa Raíz

Una vez evaluado el procedimiento que actualmente emplea la empresa conjuntamente con las funciones del personal involucrado se ha identificado las causas que originan el retraso en las emisiones de órdenes de compra:

- Existen pausas en el proceso de solicitud de pago al ser necesario la presencia del expediente físico completo para el pago de cada factura recibida. Esto afecta otras posibles facturas que se desprende del mismo expediente.
- Niveles de aprobación para órdenes por los Gerentes de Reclamaciones, quienes ya previamente han aprobado el ajuste, lo que extiende el tiempo de respuesta y sus responsabilidades fuera de su marco departamental.
- Listado de beneficiario de pago no completo, siendo necesario elegir la opción de “Bienes y/o Servicios” para Talleres, Suplidores de Piezas y Abogados, al igual que “Terceros” para DPA y cualquier otro tipo de beneficiario que no esté creado en listado.
- Duplicidad de creación de piezas por diferencias en interpretación de ajustadores y talleres.
- Incumplimiento de políticas establecidas en los procedimientos. La política de procedimiento de Reclamación de Automóvil establece que los asegurados no necesitan presentar cédula, licencia, marbete ni presupuesto (a menos que sea un concesionario). Se puede notar que los reclamos son detenidos por falta de esta documentación no necesaria para trabajar y en ocasiones obligan a los clientes a tener que trasladarse a buscar estas informaciones.
- No hay una estandarización en el trabajo realizado. Los Ajustadores Internos trabajan de manera diferente: Algunos, luego de hacer la

inspección, ponen en cola el trabajo recibido, mientras que otros inmediatamente licitan las piezas.

- Deficiencia de las herramientas tecnológicas. Para utilizar la herramienta de Infopiezas, los Ajustadores Internos han tenido que recurrir a usar una computadora que se encuentra en el pasillo, la cual usa un internet externo al usado en la red de Banreservas. Esto provoca un traslado de sus estaciones de trabajo, tener que compartir este único recurso y el uso de las tabletas (las cuales no todos los ajustadores poseen una) para poder licitar.
- Alto nivel de revisión. Luego de que el Ajustador Interno termina el ajuste, es revisado por uno de los supervisores e incluso por el Gerente de Reclamaciones, según aplique. En caso de haber error, el ajustador corrige y vuelve a llevar el caso para revisión hasta que este haya sido aprobado. Esto conlleva a 18.5 min de revisión por cada caso por parte del Subgerente de Reclamaciones, ya que debe revisar todos los casos trabajados.
- Los ajustes externos y completivos toman gran parte del tiempo de los Ajustadores Internos. Se registraron 32.55 min diarios debido a las visitas que tienen que ejecutar los Ajustadores Internos a talleres y otras localidades, con la finalidad de realizar ajustes y completivos.
- El servicio durante el reclamo está siendo trabajado por una persona. Para dar seguimiento todos los casos de reclamos, una Oficial Administrativa está encargada de todas las actividades que se realizan luego de que las órdenes de compras están efectuadas. Dichas actividades son las siguientes: Seguimiento a la entrega de piezas de parte de los suplidores, seguimiento a la entrega de las reparaciones por parte de los talleres, seguimiento a los completivos y a la resolución de los mismos, entre otras.

- Las autorizaciones del Departamento de Cobros se están realizando luego de que el reclamo ha sido trabajado. En ocasiones el reclamo no debió ser trabajado por falta de pago, lo que conlleva a una mala administración del tiempo disponible para trabajar.
- No se están digitalizando los expedientes en la Unidad de Archivo. En su defecto la Unidad de Servicio al Cliente está digitalizando los expedientes, a pesar de que la Unidad de Archivos tiene un escáner que no está utilizando.

CAPITULO III:

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN PARA EL CENTRO DE ASISTENCIA AL ASEGURADO Y SERVICIO AL CLIENTE.

El presente capítulo muestra un análisis detallado del problema identificado en las emisiones de órdenes de compra resaltando los resultados obtenidos luego de aplicar el método de investigación utilizado a fin de ofrecer una propuesta de mejora a la institución.

3.1 Medición – Factores causales.

Dentro de las causas identificadas en el capítulo II que originan el problema en cuestión se resalta que una sola persona es quien está realizando la labor de las emisiones de órdenes de compra conjuntamente con las actividades de seguimiento que esta requiere, en tal sentido se ve la necesidad de medir y evaluar el personal necesario para realizar esta gestión de manera tal que se logre mejorar el servicio ofrecido.

Para determinar el tiempo promedio de emisión de una orden de compra de piezas se evalúan las siguientes variables: Actividades a realizar por la Unidad Control de Reclamos y promedio de piezas por orden.

Entre las actividades a realizar para emitir una orden de compra se detallan:

Tabla no. 10: Evaluación del tiempo promedio de emisión de una orden de compra.

Actores	Actividad	Tiempo (Min.)
Encargado de Control de Reclamos	Recepción y conocimiento de caso	1
	Distribución entre Oficiales de Control de Reclamos	1
Oficiales Control de Reclamos	Registro de piezas o servicios ajustado*	4.57
	Emisión Orden	1
	Gestión de aprobación de orden	2
	Bajar ordenes emitidas*	1
	Digitar seguimiento obs en reclamo	0.5
	Escaneo y vía fax de orden a suplidor	1
	Contactar suplidor y/o Cliente	1
	Cuadre de orden o solicitud de pago (Calculadora)	0.5
	Confirmación recepción suplidor	1
	Confirmación emisión de orden a cliente	1
	Remisión de orden a caja para entrega	1
	Entrega de copia a Oficial Administrativa para seguimiento	0.5
Tiempo total de emision		15.5

Fuente: Autoría Propia

Para un tiempo total de **15.5 minutos** por orden a emitir.

Tomando en consideración el tiempo en minutos obtenido y la distribución de los tiempos dentro de la jornada diaria, tenemos para un Oficial de Servicios:

Jornada diaria	540
Almuerzo	60
Jornada laboral	480
Factor tolerancia	72
Tiempo diario hábil (mins)	408

408 minutos hábiles por día entre 15.5 minutos por orden de compra, es igual a 26.32 órdenes al día por persona, llevadas a mensual al multiplicar por 23.83 días es igual a 627.27 órdenes por mes por persona.

Se concluye que el personal mínimo requerido para la realización de la producción de órdenes de compra es de 2 personas con producción mensual promedio, así como también se propone el siguiente personal para la correcta y eficiente labor diaria;

- 4 Representantes de Servicios
- 4 Ajustadores
- Subgerentes Reclamaciones Automóvil
- Encargado de Ajuste
- Oficiales de Servicios

Con el personal más arriba citado se entiende que el proceso fluirá de manera lineal y por unidades de trabajo, es decir, cada Representante de Servicio tendrá un Ajustador asignado, y a su vez, el Ajustador se reportará a un Subgerente de Automóvil. Siendo así, cada Sugerente de Automóvil tendrá 2 Ajustadores asignados. El Encargado de Ajustes tendría la labor de coordinar y asignar las visitas a talleres y ajustes externos y supervisar los talleres.

En este caso la Unidad de Control de Reclamos sería la encargada de realizar los pagos, mas no las Órdenes de Compras, esto según lo propuesto como punto de mejora y como parte del proyecto que se puede desarrollar en el área de Tecnología & Información de realizar las órdenes por el sistema de Infopiezas. Esta labor estaría a cargo de los Ajustadores, los cuales luego de licitar las piezas, sólo tendrían que hacer clic en un botón de la aplicación y se generará la orden en el SISme, lista para ser aprobada.

En virtud de que los Ajustadores Internos se encargarían de emitir las Órdenes de Compra de Reparación y Piezas, quitando esta función a los Oficiales de Control de Reclamos (lo cuales provienen de la Dirección de Finanzas), es necesario evaluar este escenario con la Gerencia de Tesorería o en caso de aprobarse evaluar los niveles para autorizar las órdenes, ya que Reclamaciones de Automóvil no puede ser juez y parte del proceso.

3.2 Propuesta de mejora a los resultados de la investigación.

El plan de acción a proponer busca realizar cambios en el problema que se está presentando con la insatisfacción de los clientes por la demora en la aprobación o ejecución de las órdenes de compra al momento de reportar un reclamo de automóvil.

Ha quedado claro que el retraso presentado se debe a que actualmente el proceso consta de pasos innecesarios que no agregan valor y que deben ser evaluados a fin de ofrecer mejoras.

En ese mismo orden y luego de analizar los resultados alojados por la encuesta de satisfacción a los asegurados conjuntamente con las causas identificadas se proponen las siguientes mejoras a implementar acompañadas de la actividad a ejecutar:

Tabla no. 11: Mejoras sugeridas y actividades a desarrollar.

<u>PUNTO A MEJORAR</u>	<u>ACTIVIDAD A EJECUTAR</u>
1. Permitir la opción de poder generar órdenes de compra a través de la aplicación de Infopiezas.	— Programar la aplicación de Infopiezas para que alimente el Sisme de manera tal que no se tenga que insertar las piezas u órdenes de compra generadas.
2. Permitir el acceso a internet a todos los ajustadores externos para el uso de Infopiezas.	— Habilitar el acceso a internet al personal requerido.
3. Aumentar nivel de empoderamiento a ajustadores.	— Asignar casos a revisar a partir de montos mayores.
4. Establecer monto máximo de pago de factura sin necesidad de expediente físico.	— Agilizar el pago de facturas, ya que corresponden a pagos de órdenes previamente validadas con el expediente por las diferentes unidades.
5. Eliminar el uso de la carpeta “Control y Record de Reclamaciones”, ya que no agrega valor al proceso, crea retraso del trabajo y duplicidad de información.	— Informar a la Unidad de Compras y de Suministro de la Dirección Administrativa, el desuso de la carpeta. Puesto que todo está en el Sistema / Red.
6. Empoderar a cada caso, no sólo un Ajustador, por igual un Representante de Servicios, que hará la función de dar seguimiento a los casos luego de emitida la Orden de Compra.	— Entrenamiento a los Representantes de Servicios de las funciones realizadas por la Oficial Administrativa de Reclamaciones
7. Adiestrar al personal de Archivo para que digitalicen los documentos de los expedientes de reclamos, siendo esto una función que no le corresponde a los Representantes de Servicios.	— Entrenar al personal de Archivo, de parte de los Representantes de Servicios, para que inicien a digitalizar los expedientes de reclamos.

Fuente: Autoría Propia

3.3 Plan de acción

Para cumplir con los objetivos establecidos en esta investigación a continuación se presentan una serie de iniciativas a través del modelo 5W2H por ser esta una herramienta eficaz utilizada por las organizaciones para la ejecución de un plan de mejora:

Tabla no. 12: Modelo 5W2H

	Qué?	Dónde?	Cuando?	Quién?	Por qué?	Cómo?	Cuánto?
1	Implementar una base de datos de servicios que permita administrar la relación con los clientes.	Seguros Banreservas	22/07/2014	Gerente de servicio al Cliente	Porque la atención personalizada es un requisito vital para empresas de servicio y significaría un gran recurso para el seguimiento de cada caso.	A través de una base de datos o Software CRM, Con la entrada de cada orden.	Costos Tecnológicos de implementación. Con un costo total de RD\$ 300,000.
2	Establecer un método de aseguramiento de la calidad final del servicio	Seguros Banreservas	10/07/2014	Gerente de servicio al Cliente	Porque se debe mejorar el rendimiento de la empresa, y reducir las no conformidades	Brindando un mejor servicio, a fin de lograr clientes satisfechos por medio a entrenamientos del personal	Costos de entrenamientos. Con un costo total de RD\$ 150,000.
3	Implementar una estrategia personalizada al cliente.	Seguros Banreservas	10/07/2014	Gerente General	Porque este tipo de estrategia agrega valor a la empresa.	Reestructuración integral de área de servicios al cliente y evaluación de los procesos	Costos de recursos adicionales, con un costo total de RD\$ 75,000.
4	Mejorar el entrenamiento del personal y la evaluación del desempeño del mismo	Seguros banreservas	26/07/2014	Gerente RR.HH	Porque mejora el rendimiento de la empresa y reduce la demora en tiempo de respuesta.	Entrenamiento a través de un personal capacitado	Costos de entrenamientos. Con un costo total de RD\$ 80,000.
5	Implementar métricas para monitorear las mejoras implementadas: Plazo de respuesta de aprobación, clientes no satisfechos.	Seguros Banreservas	30/07/2014	Gerente de servicio al Cliente	Para garantizar los tiempos de respuestas de aprobación a los clientes.	Implementar un sistema de medición contable y medir durante el primer mes de Julio 2014	Costos informáticos. Con un costo total de RD\$ 125,000.

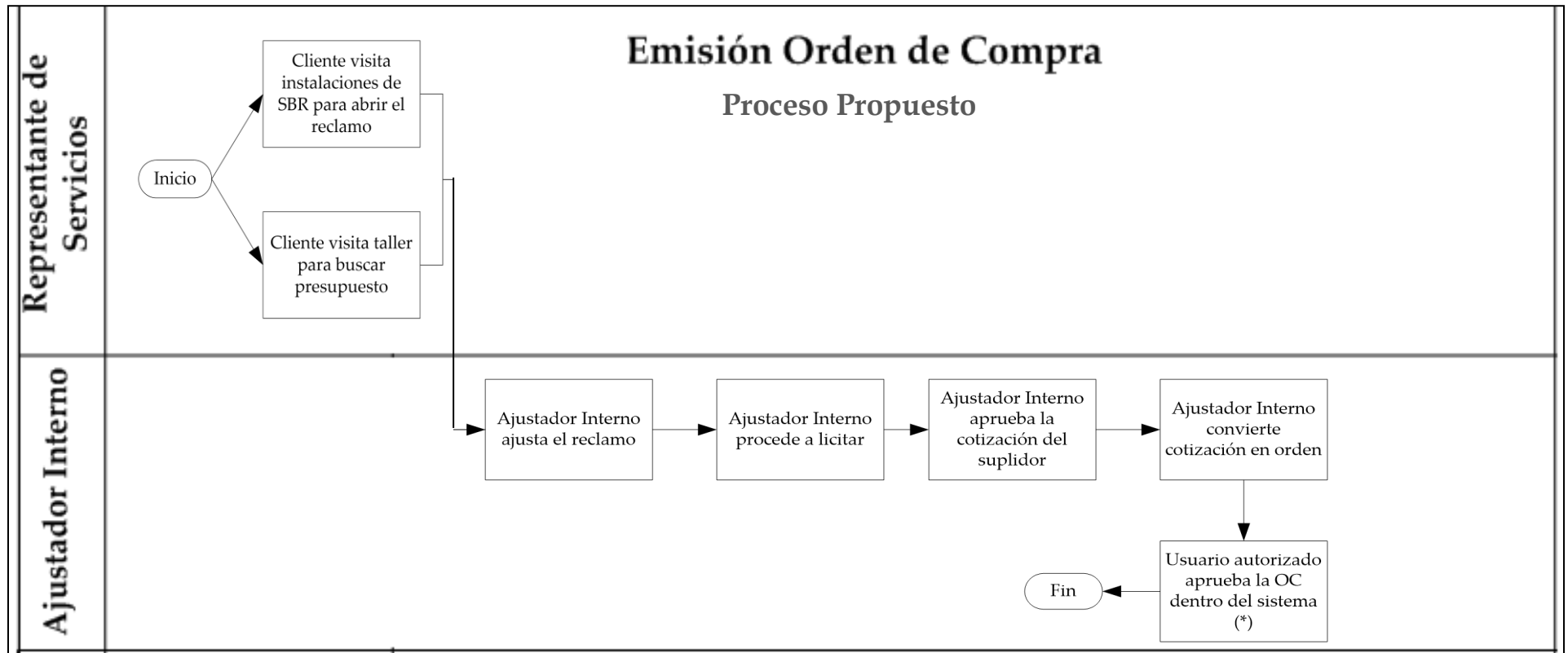
Fuente: Autoría Propia

3.4 Proceso de emisión de órdenes de compra propuesto.

A continuación se presenta el esquema propuesto de Unidad Control de Reclamos para las emisiones de órdenes de compra bajo el cual se realizará el proceso mediante la aplicación de Infopiezas, en dicha herramienta se completará el Formulario de Ajuste del SISme con el detalle de las piezas, la cual actualmente requiere el llenado de forma manual:

- El proceso inicia con la apertura del reclamo en nuestro sistema a través del reporte de nuestros asegurados.
- Una vez el asegurado cuenta con el presupuesto para la reparación del área afectada de su vehículo el ajustador interno inicia con el proceso de ajuste.
- Se licitan las piezas a través de la herramienta de infopiezas, la cual permitirá generar la orden en el SiSme de manera instantánea y estará lista para la aprobación.
- Una vez el ajustador recibe la cotización del suplidor, la misma es evaluada para su aprobación y conversión en orden de compra.
- Finalmente el personal autorizado aprueba la orden dentro del sistema.

Gráfico no. 14: Mapa de proceso para emisión de orden de compra propuesto



QFuente: Autoría Propia

CONCLUSION

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, necesita realizar una mejora de procesos indiscutiblemente para lograr obtener ventaja estratégica frente a la competencia, haciendo sus procesos más efectivos, eficientes y flexibles capaces de adaptarse a un ambiente de cambios permanentes, lo cual le permite a la empresa poder crecer, consolidarse como líder y mantenerse vigente en el mercado, para ello tendrán que innovar y mantener la capacidad de respuesta a su entorno, siendo este último punto de vital importancia para las compañías de servicios.

Seguros Banreservas, como compañía aseguradora brinda servicios de coberturas de seguros en diferentes ramas o categorías en la que actualmente se desarrolla. El sector seguros es un proyecto que está teniendo cada día un mayor auge por la demanda que los consumidores han venido presentando en los últimos años en sentido general.

De manera general se ha podido comprobar que Seguros Banreservas goza de una posición privilegiada en la industria, gracias a su derivación con el Banco Banreservas y condiciones de servicios y productos que ofrecen, lo cual la proyecta como una institución sólida y confiable para sus clientes y hasta para los que no son sus clientes.

Actualmente Seguros Banreservas está enfocándose en brindar al cliente un servicio de calidad en el menor tiempo posible, teniendo en cuenta que el cliente es quien determina si el servicio ofrecido por la aseguradora es eficiente o no.

No obstante, siempre será necesario realizar un análisis de la posición en la que se encuentra la organización en relación al mercado, de forma tal que se

logre determinar las necesidades actuales de los clientes y así lograr satisfacer las mismas.

La implementación de mejoras de procesos en la base de datos de servicios le permitiría a la empresa establecer métodos de aseguramiento de la calidad final del servicio, lo cual ayudará a obtener mejor rendimiento en los servicios ofrecidos y le permitirá mantener un monitoreo constante de los métodos implementados para asegurar que los mismos se cumplan a fin de lograr que los clientes queden satisfechos al momento de solicitar sus servicios. Logrando de esta manera ser reconocida como una empresa líder en el mercado.

En definitiva la compañía necesita invertir en la capacitación de sus empleados y en nuevas tecnologías para así lograr agilizar los procesos actualmente implementados en el área de reclamaciones, logrando así tener clientes satisfechos por el buen servicio ofrecido por el personal.

RECOMENDACIONES

Luego de haber evaluado la situación actual de Seguros Banreservas, se ha identificado oportunidades de mejoras en los siguientes aspectos:

En cuanto a la calidad del servicio: Si bien se reconoce que ninguna empresa provee un servicio de excelencia, también se reconoce que existe una gran oportunidad para la empresa de seguros para que logre calidad y consistencia superiores en su servicio al cliente.

En cuanto a la calidad e identificación de los Recursos Humanos: En este factor existen grandes oportunidades de mejora. Se reconoce que, como parte del proceso de evolución corporativa natural, la función RRHH de Seguros Banreservas debe experimentar un cambio radical en cuanto a su perfil, su alcance y su capacidad organizacional.

En cuanto a la Innovación Tecnológica: Se reconoce una brecha importante en cuanto a la capacidad tecnológica actual respecto de la capacidad tecnológica deseable para que la empresa mantenga e incremente su filo competitivo.

En relación al problema en cuestión y a las causas identificada que genera el mismo, se recomienda lo siguiente:

- Programar la aplicación de Infopiezas para que alimente el Sisme de manera tal que no se tenga que insertar las piezas u órdenes de compra generadas.
- Habilitar el acceso a internet al personal requerido.
- Asignar casos a revisar a partir de montos mayores de manera tal que se promueva el empoderamiento hacia los empleados.

- Agilizar el pago de facturas, ya que corresponden a pagos de órdenes previamente validadas con el expediente por las diferentes unidades.
- Informar a la Unidad de Compras y de Suministro de la Dirección Administrativa, el desuso de la carpeta “Control y Record de Reclamaciones”, puesto que todo está en el Sistema / Red.
- Capacitar al personal por medio a entrenamiento de las funciones realizadas por la Oficial Administrativa de Reclamaciones.
- Entrenar al personal de Archivo, de parte de los Representantes de Servicios, para que inicien a digitalizar los expedientes de reclamos.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Manganelli, Raymond; Mark M., Klein. (2004). *Como hacer reingeniería. Guía indispensable paso a paso*. Grupo editorial Norma.
- Alarcón González, Juan Ángel. (1998). *Reingeniería de Procesos Empresariales*. Fundación Confemetal.
- Pérez, José Antonio; De Velasco, Fernández. (1999). *Gestión de la Calidad orientada a los procesos*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Documentos en Línea:

- Sciarroni, Roberto. *La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*. Obtenido el 29 de junio 2014 en http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html
- Ley no. 146-02, *sobre Seguros y Fianzas de la República Dominicana* (Septiembre 2002) <http://docs.republica-dominicana.justia.com/nacionales/leyes/ley-146-02.pdf>. Obtenido el 15 de mayo del 2014
- Santarelli, Franklin; Fiorillo, Carlos. (Octubre 2003): *Fitch Ratings: El sector asegurador dominicano*. <http://www.fitchdominicana.com/pdf%5Csecsegrd231003.pdf>. Obtenido el 15 de mayo del 2014
- Diloné, Miguel. (2013): *Compañías Aseguradoras*: http://superseguros.gob.do/portal/index.php?option=com_conte

nt&view=article&id=54&Itemid=62. Obtenido el 15 de Mayo del 2014.

- J. Rey, Rafael. (Mayo 2011): *Empresas aseguradoras en República Dominicana*.
<http://www.conectate.com.do/articulo/aseguradoras-dominicanas-seguros-riesgos/> .Obtenido el 16 de mayo del 2014.
- Melo, Monika. (2011): *Seguros*.
http://www.omg.com.do/guia_de_negocios/seguros/ Obtenido el 16 de mayo del 2014.

Revistas

- Suazo de Santiago, Zoila. (Julio 2013). *Guía de Suscripción y Lineamientos Técnicos seguros generales de Seguros Banreservas*.
- Martínez, Richard. (2013) *Seguros Review*, volumen No. 71. Página 20.

ANEXOS



Escuela de graduados

Anteproyecto de Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

TITULO:

“Propuesta de reestructuración del centro de asistencia al asegurado y servicio al cliente en una empresa de seguros en la ciudad de Santo Domingo. Caso: Seguros Banreservas, año 2014”

SUSTENTANTE:

Nombre:

Lisette González

Matricula

2012-1673

ASESORA:

Edda Freitas, MBA

Santo Domingo, R.D.

Agosto, 2014

Anexo I: Anteproyecto

1. Selección y definición del tema de investigación.

“Propuesta de reestructuración del centro de asistencia al asegurado y servicio al cliente en una empresa de seguros en la ciudad de Santo Domingo. Caso: Seguros Banreservas, año 2014”.

2. Planteamiento del problema de investigación

Seguros Banreservas dispone de centros de asistencia al asegurado para la atención y trámite de cualquier tipo de reclamo, actualmente este servicio se ha extendido a todas las sucursales que posee la institución, sin embargo este centro es el encargado de recibir, gestionar e indemnizar las pérdidas o daños ocasionados a los bienes asegurados por los clientes, de ahí la importancia de esta unidad de servicio para lograr mantener una buena imagen de la institución.

Es evidente que el seguro se manifiesta con la apertura de un reclamo y precisamente es en esta fase en la que la empresa le demuestra al cliente si el servicio ofrecido es eficiente. En la actualidad la empresa está enfocándose en brindar a sus asegurados un servicio de calidad en el menor tiempo posible, sin embargo para lograr esto debe analizar los procesos implementados, ya que según los últimos informes y quejas de los clientes se presenta un tiempo de retraso en la respuesta o solución a los reclamos, lo cual ha desencadenado que se evalúe el proceso actualmente implementado a fin de ofrecer mejoras.

En definitiva el problema está relacionado con la insatisfacción de los clientes por la demora en la aprobación o ejecución de las órdenes de compra al momento de reportar un reclamo de automóvil.

2.1 Formulación del problema

¿Cuáles son las causas que inciden para que el centro de asistencia al asegurado y servicio al cliente deba ser reestructurado?

2.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles procesos está implementando la empresa y no le están agregando valor al servicio ofrecido?
- ¿Cómo se puede mejorar el servicio al cliente al momento de un reclamo?
- ¿Cuenta la empresa con un personal lo suficientemente capacitado para ofrecer un buen servicio?
- ¿Con cuales recursos dispone la empresa para ofrecer un servicio eficiente a sus asegurados?
- ¿Qué alternativas se pueden sugerir para lograr obtener clientes satisfechos e identificados con la empresa?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer una reestructuración al centro de asistencia al asegurado y servicio al cliente de Seguros Banreservas durante el año 2014,

3.2 Objetivos específicos

- Identificar las causas que generan un tiempo de retraso para la solución a los reclamos.
- Evaluar los procesos actualmente implementados en las emisiones de órdenes de compra y reparación a asegurados.
- Recomendar alternativas que permitan mejorar los procesos actualmente implementados.

4. Justificación de la investigación

4.1 Justificación Teórica

Al momento de tener la necesidad de notificar una reclamación, los asegurados deben reportar la ocurrencia del siniestro tan pronto tengan conocimiento del mismo. De esta manera la aseguradora podrá brindarle un mejor y más rápido servicio y una asesoría oportuna.

Este aviso a la aseguradora puede inicialmente hacerse vía telefónica, pero siempre debe seguir la notificación escrita. La inspección física por parte de la compañía de seguros de los hechos responderá a ambas notificaciones. Ahora bien, atendiendo a los diferentes tipos de siniestros según el tipo de póliza contratada y una vez obtenida las documentaciones básicas requeridas se inicia el proceso de apertura del reclamo, este trámite constituye un factor clave y le permitirá al asegurado crear una opinión de la empresa aseguradora positiva o negativa según los resultados obtenidos en dicho proceso, de ahí la importancia de contar con los recursos necesarios para brindar al cliente un excelente servicio siempre y cuando este lo necesite.

Actualmente se dispone del material necesario para sustentar la información antes mencionada (Revistas, libros, validaciones de la empresa, conocimiento de expertos en el área, artículos y páginas en internet).

4.2 Justificación Metodológica

Los instrumentos o mecanismos de evaluación que sustentarán el trabajo investigativo son; La entrevista y los cuestionarios, con la finalidad de poder identificar las causas que originan el problema en cuestión, así como también el análisis de data de producción y estadísticas, de manera tal que se pueda evaluar las actividades realizadas por el personal y así lograr obtener alternativas de mejoras.

4.3 Justificación Práctica

Esta investigación busca contribuir con la mejora del servicio brindado por la empresa al ofrecer una respuesta más rápida y una asesoría oportuna.

5. Marco Referencial

5.1 Marco Teórico

En un mundo en el que es muy importante mantener todo lo que nos importa bajo cuidado, las empresas **aseguradoras dominicanas** han llegado a ocupar un lugar importante en las vidas de los dominicanos, pues otorgan tranquilidad a sus afiliados.

Las aseguradoras son aquellas empresas que protegen los diversos bienes que pueda tener una persona, incluyendo su propia vida y la de su familia. Estos bienes pueden ser automóviles, viviendas, empresas, inversiones, entre otros muebles e inmuebles.

Muchas aseguradoras dominicanas que ofrecen todos estos servicios simultáneamente, por lo que permiten que un cliente se vaya de vacaciones, por ejemplo, y disfrute sus días libres sin tener que preocuparse por algún riesgo que pueda sufrir su vivienda, pues en caso de que suceda algún robo, incendio o desastre natural, la empresa se encargará de todo.

Con los vehículos sucede igual, los seguros son fundamentales para transitar las calles, y resultan todo un alivio en caso de sufrir un desafortunado accidente, pues el afectado no tiene que preocuparse por los daños del vehículo y puede prestar toda su atención a las cosas que importan más, como la seguridad de los pasajeros del vehículo.

Los seguros personales o seguros de vida protegen a la familia de algún individuo en caso de que este ya no esté para cuidar de los suyos. Este servicio les otorga seguridad financiera para momentos que puedan ser difíciles.

En el país, el sector asegurador dominicano está compuesto por empresas de seguros, reaseguros, agentes, intermediarios y corredores, los cuales se ocupan de ofrecer servicios de cobertura de riesgos a nivel nacional. Por su parte, vale destacar que dentro

del país también participan empresas extranjeras (principalmente reaseguradoras), las cuales si bien no mantienen una presencia física en la República Dominicana, ofrecen sus servicios de cobertura tal y como lo permite la Ley.

Según el informe correspondiente a las estadísticas del sector asegurador al 31 de Enero de 2014 suministrado por la Cámara Dominicana de Aseguradores y Reaseguradores (CADOAR) las principales diez compañías aseguradoras son las siguientes; Seguros Universal, Seguros Banreservas, Seguros Sura, S.A, Mapfre BHD, La Colonial, Constitución, Scotia Crecer, Seguros Pepín, La Monumental y Worldwide C. x A

El seguro es un negocio que coloca énfasis en el contacto directo de las partes interesadas en la firma de un contrato a fin de afianzar una relación con los agentes y corredores de seguros que son las partes que constituyen aún hoy en día la fuerza de ventas en este mercado. Por ello, todas las herramientas y mecanismos empleados en este proceso son cruciales a la hora de persuadir a los clientes a tener contactos más frecuentes con las aseguradoras A diferencia de otras empresas presentes en el mercado, las compañías de seguros no se escapan del riesgo. Una competencia fundamental de los seguros es la capacidad de clasificar sus coberturas frente a los efectos de sucesos aleatorios. Por esta razón, la eficacia del sector de los seguros es muy importante para las personas, los hogares y las empresas. Al igual que los bancos, los fondos de seguros son instituciones de la confianza pública. Los clientes pagan primas a fin de estar seguros y protegidos en casos desafortunados.

Por otro lado, una característica común de los servicios financieros es la participación intensiva de las tecnologías disponibles, la cuales

se orientan a hacer que el funcionamiento del negocio sea más eficiente, así como el aumento de la accesibilidad de sus productos y servicios.

La singularidad de seguro se decidió por su principal área de actividad: la transferencia del riesgo y la capacidad de daño de pago al beneficiario. Esta capacidad es el resultado de los conocimientos y competencias de los empleados de seguros que trabajan con los procesos de negocio específicos para este sector.

Al igual que en todo el sector financiero, las compañías de seguros realizan sus actividades bajo la presión de la desaceleración económica y la creciente competencia en el mercado, que tiene, entre otras cosas, la infravaloración de las tasas, es por ello, que se piensa en soluciones basadas en las tecnologías modernas para que éstas sean protagonistas frente a estas exigentes demandas.

En un mercado competitivo, se necesita una estrategia de servicio de bajo coste en donde la satisfacción del cliente es clave y precisamente en estos últimos tiempos los canales de ventas y servicios de seguros se han desarrollado de manera significativa para mejorar la comunicación entre la empresa y la red de ventas. El objetivo del seguro es la construcción de la confianza del cliente, por eso, todas las iniciativas y la herramienta utilizada para ampliar el conocimiento del agente de ventas de los productos y que permite una mejor comprensión de las necesidades del cliente es por lo tanto, especialmente útil para el seguro.

Las ventas de seguros se basan actualmente en las estructuras de campo desarrolladas gracias a factores como los portales que garantizan una comunicación efectiva, donde los agentes pueden calcular rápidamente y crear una política basada en los datos previamente registrados. Esto hace que el flujo de información entre

el intermediario y la compañía de seguros mejore, lo que beneficia a ambas partes.

Un aumento en la capacidad de Internet ha permitido bases de datos seguros y centralizados, lo que ha llevado a una disminución en los costos de administración. Las aseguradoras han adquirido también una mejor comprensión de la cartera de clientes y el flujo interno de información empresarial. La creación de bases de datos centrales ha dado lugar al inicio de una serie de actividades consecutivas, como por ejemplo una mejora en la calidad de los datos, un suministro rápido de información de gestión, detección de fraude de seguros, etc.

Las empresas están tomando medidas dirigidas a la digitalización de documentos de modo que su transferencia entre los empleados y los socios se lleva a cabo en forma electrónica. El método une dos elementos que siempre están presentes en los seguros: documentación, un medio de información en forma de formularios electrónicos de solicitud, las políticas, las fotografías, los protocolos, etc.) y los procesos de negocio que definen las fases consecutivas de la realización de tareas.

A menudo se dice que el seguro es un negocio basado en procesos, donde el primer proceso se basa en la aplicación de un sistema, que gestione documentación electrónica. La siguiente fase natural es la implementación de sistemas BPM (Business Process Management), así como el flujo de trabajo. Estas herramientas permiten la centralización de no sólo los datos, sino también las competencias de los empleados y la aceleración de la tramitación de asuntos por los ajustadores móviles dedicados.

5.2 Marco Conceptual

Contrato de seguro: Documento suscrito con una entidad aseguradora en el que se establecen las normas entre el asegurador y el asegurado, especificando sus derechos y obligaciones respectivos. El asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima, indemnizar al asegurado dentro de los límites pactados, el daño producido por un evento que afecte el riesgo objeto del seguro.

Ajustador: Sinónimo de tasador. Profesional que investiga las posibles causas de la pérdida y además estima y evalúa el monto y alcance de los daños en un siniestro.

Ajuste de reclamación: Determinación de las causas y el monto de la pérdida por parte de un ajustador.

Asegurado: Persona o entidad que suscribe una póliza con la compañía de seguros, se compromete al pago de primas y tiene derecho a las indemnizaciones que ocurran como consecuencia del siniestro, dentro de las condiciones estipuladas por el contrato de la póliza.

Deducible: Es la parte de la pérdida que se deduce en cada evento que afecte la cobertura contratada y que corre por cuenta del asegurado, conforme los términos acordados en el contrato.

Póliza de seguro: Documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas generales, especiales o particulares que regulan las condiciones convenidas entre el asegurador y el asegurado. Las condiciones generales reflejan el conjunto de principios básicos que establece el asegurador para regular todo los contratos de seguro que emita en el mismo ramo. Las condiciones

particulares recogen aspectos concretamente relativos al riesgo individualizado que se asegura.

Prima comercial: Se le llama también prima bruta o prima de tarifa y es la que el asegurador aplica a un riesgo determinado para una cobertura concreta. Está formada por la prima pura más los recargos para gastos generales, gestión de administración, gastos de adquisición, gastos por pago de siniestros y beneficios.

Pérdida total absoluta: Daño del cual no es posible restablecer el bien a su estado previo al siniestro.

5.3 Marco Espacial

El proyecto se realizará en la empresa Seguros Banreservas, S.A. en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana.

5.4 Marco Temporal

La investigación se realizará durante el año 2014

6. Hipótesis

6.1 Primer grado

El proceso de órdenes de compra y reparación presenta retraso ya que consta de pasos innecesarios que no agregan valor y demoran el tiempo de respuesta a los asegurados.

6.2 Segundo grado

El área de reclamaciones de la empresa Seguros Banreservas, S.A presenta inconvenientes en el proceso de ejecución de las órdenes de compra debido a que no existe una estandarización en el trabajo realizado de manera tal que el tiempo de salida a los ajustes suele ser muy extenso.

Variables –indicadores

La variable a evaluar es el proceso de órdenes de compra para piezas y de reparación, los indicadores que identificados son los siguientes:

Proceso Orden de Compra $\implies$ Cantidad de proveedores disponibles para la empresa; Sistema empleado para la licitación de piezas; Cantidad de ajustadores por sucursal; Nivel de capacitación y entrenamiento del personal; Tiempo promedio de salida a los ajustes.

7. Aspectos Metodológicos

7.1 Tipos de estudio

El tipo de estudio a utilizar es el **exploratorio**, el cual permitirá plantear el problema de investigación y así lograr familiarizarnos con la situación que se abordará y todos los aspectos relacionados a la misma.

De igual forma se utilizará el método de **análisis** partiendo de que en la investigación se presenta la relación de causa y efecto ante la problemática identificada.

Por último, el estudio **Explicativo**, a fin de ofrecer en detalle los hechos actuales que fueron planteados en la hipótesis del problema de investigación.

7.2 Métodos de investigación

Los métodos a implementar para abordar el objeto de estudio son los siguientes:

El método **descriptivo**, por medio al cual se documentará las políticas y procedimientos así como los instructivos de trabajo de la aplicación tecnológica implementados actualmente por la institución.

La **Observación** de las labores cotidianas realizadas por los ajustadores y representantes de servicio al cliente, con la finalidad de identificar las causas del problema en cuestión y proporcionar recomendaciones de mejora.

Finalmente Análisis de data de producción y estadísticas de la empresa.

7.3 Fuentes y técnicas de la investigación

Para la recolección de información se utilizará las siguientes fuentes de investigación:

- Como fuentes primarias se utilizará la consulta de libros sobre mejora de procesos y reestructuración organizacional, así como también entrevistas a Gerentes y encargados de servicio al cliente y reclamaciones.
- Como fuentes secundarias se utilizará los manuales de procedimientos de la empresa en cuestión, así como también informes, artículos en páginas webs.

8. Tabla de contenido

Introducción

CAPITULO I: Marco Teórico

- 1.1 El Mercado Asegurador Dominicano.
- 1.2 Marco legal
 - 1.2.1 Organismo regulador
 - 1.2.2 Requisitos de operación.
- 1.3 Clases de reservas
 - 1.3.1 Fondos de garantía
- 1.4 Análisis comparativo del mercado asegurador

CAPITULO II: Análisis y situación actual de Seguros Banreservas.

- 2.1 Reseña histórica de la empresa
- 2.2. Descripción de la Empresa
 - 2.2.1 Portafolio de Productos
- 2.3 Pensamiento Estratégico
- 2.4 Matriz Foda
- 2.5 Análisis del procedimiento empleado para las emisiones de órdenes de compra
 - 2.5.1 Evaluación de los resultados
 - 2.5.2. Análisis Causa Raíz
- 3.2 Resultados de la investigación

CAPITULO III: Análisis de la Investigación y propuesta de reestructuración para el centro de asistencia al asegurado y servicio al cliente.

3.1 Análisis Metodológico

3.3 Propuesta de mejora a los resultados de la investigación

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

9. Bibliografía preliminar

9.1 Libros

- Hernández Sampieri, Roberto. (Junio 2013). *Metodología de la investigación*, 5ta Edición.

9.2 Documentos en Línea:

- Ley no. 146-02, sobre Seguros y Fianzas de la República Dominicana (Septiembre 2002) <http://docs.republica-dominicana.justia.com/nacionales/leyes/ley-146-02.pdf>. Obtenido el 15 de mayo del 2014
- Santarelli, Franklin; Fiorillo, Carlos. (Octubre 2003): *Fitch Ratings: El sector asegurador dominicano*. <http://www.fitchdominicana.com/pdf%5Csecsegrd231003.pdf>. Obtenido el 15 de mayo del 2014
- Diloné, Miguel. (2013): *Compañías Aseguradoras*: http://superseguros.gob.do/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=54&Itemid=62. Obtenido el 15 de Mayo del 2014.
- J. Rey, Rafael. (Mayo 2011): *Empresas aseguradoras en República Dominicana*. <http://www.conectate.com.do/articulo/aseguradoras-dominicanas-seguros-riesgos/> .Obtenido el 16 de mayo del 2014.
- Melo, Monika. (2011): *Seguros*. http://www.omg.com.do/guia_de_negocios/seguros/ Obtenido el 16 de mayo del 2014.

9.3 Revistas

- Suazo de Santiago, Zoila. (Julio 2013). *Guía de Suscripción y Lineamientos Técnicos seguros generales de Seguros Banreservas*.
- Martínez, Richard. (2013) *Seguros Review*, volumen No. 71. Página 20.

10. Cronograma de trabajo

Actividades	Meses															
	1				2				3				4			
	Semanas															
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación de temas a aprobar																
Entrega del primer borrador del anteproyecto																
Entrega final del anteproyecto																
Entrega borrador Capítulo 1																
Consultas capitulo 1																
Entrega borrador Capítulo 2																
Consultas Capítulo 2																
Entrega capítulo 2 Final																
Consultas																
Entrega Capítulo borrador3																
Entrega final Capítulo																
Revisión Preeliminar del proyecto																
Entrega proyecto final																

11. Presupuesto

Ingresos

Recursos Propios	8,500.00
------------------	----------

Total Ingresos	<u>8,500.00</u>
-----------------------	------------------------

Gastos

Servicio de Internet	2,200.00
----------------------	----------

Combustible en viajes	1,500.00
-----------------------	----------

Impresión de Páginas	1,500.00
----------------------	----------

Fotocopias	300.00
------------	--------

Empastado	1,300.00
-----------	----------

Otros Gastos	800.00
--------------	--------

Total Egresos	<u>7,600.00</u>
----------------------	------------------------

Anexo II: Modelo de encuesta empleado.

FECHA		

Nombre: _____ Tiempo que posee asegurado en la empresa: _____

Seleccione un puntaje según la escala presentada debajo donde 1 significa "Requiere Mejoría", 2 "Regular", 3 "Bueno", 4 "Muy Bueno" y 5 "Excelente";

Personal Servicio al Cliente	1	2	3	4	5
La Cortesía y amabilidad de los representantes					
La facilidad para comunicarse con el personal vía telefónica					
La capacidad del personal de servicio para conocer y comprender sus necesidades					
La rapidez de respuesta a su solicitud					
En general como evalúa la asistencia del personal de servicio al cliente					

Personal Reclamaciones					
Retroalimentación oportuna sobre los procesos y procedimientos					
Cumplimiento de la fecha de compromiso para cheques					
Conformidad con los ajustes					
Calidad de los talleres sugeridos					
Rapidez de respuesta de asistencia telefónica					
Rapidez de respuesta en las emisiones de órdenes de compra					
Cortesía y amabilidad de los representantes					
El nivel de conocimiento de los ajustadores					
El manejo de la información de los ajustadores					
Calidad general de las reclamaciones					

Satisfacción					
La satisfacción general con productos y servicios					
La imagen de Seguros Banreservas					

Probabilidad					
La probabilidad de recomendar los servicios a colegas y amigos					
La probabilidad de incrementar su relación de negocios con nosotros					

Respecto a los Servicios					
Reclamaciones Seg. Personas					
Reclamaciones					
Gestión de Cobros					
Renovaciones					
Emisiones y Movimientos					
Cotizaciones – Corredores					

Comentarios

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COOPERACION!

Anexo III: Calificación de riesgo por la Fitch Ratings.



Fitch afirmó calificación de fortaleza financiera de Seguros Banreservas S.A. en 'A+(dom)'; Perspectiva Estable

25 de Julio de 2013

Fitch Ratings- San Salvador - 25 de Julio de 2013: Fitch Ratings afirmó en A+(dom) la calificación de fortaleza financiera en escala nacional de Seguros Banreservas S.A. La Perspectiva es Estable.

FACTORES CLAVE DE LA CALIFICACION

La calificación asignada se fundamenta en la competitiva posición que Seguros Banreservas, S.A. (SB) mantiene en el mercado asegurador dominicano; en su nivel de capitalización superior al promedio de mercado y que a su vez le genera una mayor base de recursos, destinados principalmente a la inversión de alta liquidez; y en sus adecuados niveles de eficiencia operativa e importante contribución del ingreso financiero neto, que se reflejan en buenos niveles de rentabilidad. Sin

embargo, Fitch ha considerado también en la calificación, la alta exigencia de dividendos por parte de su accionista mayoritario, un nivel de siniestralidad moderadamente superior al promedio, la baja rotación de cobro en primas, y el incremento de su exposición patrimonial en caso de evento catastrófico.

SB ha cedido algunos puntos de participación de mercado, pese a lo cual permanece como la segunda compañía de mayor tamaño por volumen de primas, favorecido por su vinculación con Grupo Financiero Banreservas

a la cabeza del cual está Banco de Reservas de la República Dominicana; este último, líder del sistema financiero y principal agente de pagos del gobierno dominicano y proveedor de créditos al sector público. Por su parte, SB recibe un importante flujo de negocios asociados a cuentas de gobierno.

La aseguradora refleja el capital pagado más alto del mercado y mantiene una buena relación de solidez patrimonial (Pasivo/Patrimonio de 33%), superior al promedio (30%), gracias a su buena capacidad de generación de capital y modestos niveles de crecimiento. No obstante, Fitch señala una tendencia descendente en la relación debido a la alta exigencia de dividendos por parte de su accionista mayoritario, por lo que una mayor reinversión de resultados será necesaria para generar mayor valor agregado en SB.

La buena posición de capitalización que SB refleja a la fecha, se evidencia en bajos niveles de apalancamiento financiero y operativo, cuyo promedio en los últimos cinco años hasta 2012 (1.8x y 1.3x respectivamente) sigue comparando inferior a los promedios de mercado (2.3x y 1.6x en el mismo orden). Sin embargo, Fitch considera que de no materializarse más conservadoras políticas de dividendos, los niveles de apalancamiento podrán resultar presionados a futuro.

Por otra parte, la rentabilidad técnica promedio de SB ha sido de 15% de las primas suscritas en los últimos cinco años hasta 2012, aunque inferior al promedio de mercado de 18%, debido a un nivel de siniestralidad moderadamente superior, cuyo desempeño mejoró a marzo 2013. Lo anterior, sumado a un razonable nivel de eficiencia y al importante rendimiento del portafolio de inversiones de SB, supone adecuados niveles de rentabilidad, similar a los promedios del mercado (ROA 5% y ROE 17%).

SB exhibe además estables coberturas de liquidez, comparables con los promedios de mercado, gracias una conservadora política de inversiones y pese a la mayor participación de la cartera de primas por cobrar en su activo, influenciado por el peso de cuentas de gobierno con plazos de cobro más amplios que el resto de la cartera; esto incide además en una baja rotación de cobro. Fitch considera que en la medida que SB diversifique aún más su cartera de riesgos suscritos, podrá mejorar su rotación de cobro y coberturas de liquidez. La reciente renovación de los contratos de reaseguro en SB, suponen siempre la colocación en compañías de reconocida trayectoria y adecuada calidad crediticia, y razonables niveles de exposición patrimonial por riesgo; sin embargo, la exposición por evento catastrófico se duplicó hasta 3.3% del patrimonio, siendo la cobertura de reservas catastróficas equivalente al 54.5% (100% en la vigencia anterior).

SENSIBILIDAD DE LA CALIFICACION

Fitch es de la opinión que movimientos de calificación negativos se registrarán en caso de no materializarse la constitución de reservas en el patrimonio, que permitan compensar la mayor exposición patrimonial asumida por SB en la reciente negociación del contrato de reaseguro catastrófico, lo que se refleje además en una mayor volatilidad en su nivel de siniestralidad y resultados.

Por otra parte, movimientos de calificación positivos podrán provenir de una mayor diversificación en la suscripción de riesgos de noble comportamiento, que permita a SB registrar mejoras sostenibles en su desempeño, y avances significativos en la rotación de cobro en primas. Fitch afirmó la siguiente

calificación de Seguros Banreservas, S.A.: --Calificación de largo plazo FFS en 'A+(dom)'; Perspectiva Estable.

Contactos:

Analista Primario
Jazmín Roque
Director Asociado
+503 2516-6607
Fitch Centroamérica, S.A.
79 Av. Sur, Col. Escalón
San Salvador, El Salvador

Analista Secundario
Eduardo Recinos
Director Senior
+503 2516-6606

Presidente Comité
Rodrigo Salas
Director Senior
+ 562 249 93309

Más información disponible en www.fitchratings.com o www.fitchdominicana.com

Metodología aplicada:
--'Metodología de Calificación de Compañías de Seguros'.

Relación con los medios: Elizabeth Fogerty, New York, Tel: +1 (212) 908 0526, Email: elizabeth.fogerty@fitchratings.com

TODAS LAS CALIFICACIONES CREDITICIAS DE FITCH ESTAN SUJETAS A CIERTAS LIMITACIONES Y ESTIPULACIONES. POR FAVOR LEA ESTAS LIMITACIONES Y ESTIPULACIONES SIGUIENDO ESTE ENLACE: [HTTP: / / FITCHRATINGS.COM / UNDERSTANDINGCREDITRATINGS](http://fitchratings.com/understandingcreditratings). ADEMÁS, LAS DEFINICIONES DE CALIFICACION Y LAS CONDICIONES DE USO DE TALES CALIFICACIONES ESTAN DISPONIBLES EN NUESTRO SITIO WEB WWW.FITCHRATINGS.COM. LAS CALIFICACIONES PUBLICAS, CRITERIOS Y METODOLOGIAS ESTAN DISPONIBLES EN ESTE SITIO EN TODO MOMENTO. EL CODIGO DE CONDUCTA DE FITCH, Y LAS POLITICAS SOBRE CONFIDENCIALIDAD, CONFLICTOS DE INTERES, BARRERAS PARA LA INFORMACION PARA CON SUS AFILIADAS, CUMPLIMIENTO, Y DEMAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTAN TAMBIEN DISPONIBLES EN LA SECCION DE CODIGO DE CONDUCTA DE ESTE SITIO. FITCH PUEDE HABER PROPORCIONADO OTRO SERVICIO ADMISIBLE A LA ENTIDAD CALIFICADA O A TERCEROS RELACIONADOS. LOS DETALLES DE DICHO SERVICIO DE CALIFICACIONES SOBRE LAS CUALES EL ANALISTA LIDER ESTA BASADO EN UNA ENTIDAD REGISTRADA ANTE LA UNION EUROPEA SE PUEDEN ENCONTRAR EN EL RESUMEN DE LA ENTIDAD EN EL SITIO WEB DE FITCH.