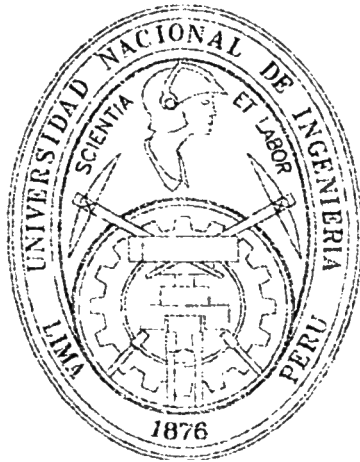


# Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



## MODELO DE CONTROL DE GESTION Y RENDIMIENTO PARA UNA EMPRESA ASEGURADORA

### **INFORME DE INGENIERIA**

Para optar el Título Profesional de

**INGENIERO DE SISTEMAS**

**SARA ANGELA URIBE TELLO**

Lima - Perú  
1999

***A MIS PADRES,  
a quienes les debo todo lo que soy.***

# MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN Y DE RENDIMIENTO PARA UNA EMPRESA ASEGURADORA

## CONTENIDO

<b>DESCRIPTORES TEMÁTICOS</b>	<b>3</b>
<b>SUMARIO</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1. OBJETIVOS DEL INFORME DE INGENIERÍA</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 2 SITUACIÓN ACTUAL</b>	
2.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR	9
2.1.1 Definición del Servicio: Seguros	9
2.1.2 Intermediación : Agentes de Seguros	10
2.1.3 Análisis de la Competencia	11
2.1.4 Perspectivas de Mercado	13
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	14
2.2.1 Organización Actual	14
2.2.2 Descripción del Esquema Funcional	16
2.2.3 Análisis de Cartera y Resultados	21
2.2.4 Objetivos de la Compañía	23
<b>CAPÍTULO 3 DESARROLLO DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN</b>	
3.1 OBJETIVOS DEL MODELO	24
3.2 METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL MODELO	25
3.2.1 Diseño del Modelo	25
3.2.2 Aplicación del Modelo	28
3.3 PRINCIPALES PROCESOS DE SEGUROS	31
3.3.1 Proceso de Colocaciones	31
3.3.2 Proceso de Siniestros	33

3.4	INDICADORES RELEVANTES DE LOS PROCESOS	36
3.4.1	Colocaciones : Proceso de Cotizaciones	37
3.4.2	Colocaciones : Proceso de Emisiones	38
3.4.3	Colocaciones : Proceso de Renovaciones	39
3.4.4	Siniestros : Proceso de Atención de Siniestros	40
3.4.5	Siniestros : Proceso de Liquidación de Siniestros	41
3.5	INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	42
3.6	VARIABLES DEL MODELO	43
3.7	DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN	45
<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO</b>	
4.1	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	47
4.2	INFORMES GERENCIALES	48
4.2.1	De Gestión : Suscripción	49
4.2.2	De Gestión : Siniestros	51
4.2.3	De Gestión : Administración del Riesgo	53
4.2.4	De Gestión : Emisiones y Liquidaciones	55
4.2.5	De Gestión : Operaciones	57
4.2.6	De Productividad	59
<b>5.</b>	<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
5.1	APLICACIÓN DEL MODELO	61
5.2	ANÁLISIS COSTO / BENEFICIO	62
5.3	EVALUACIÓN DE TOMA DE DECISIONES	64
5.3.1	Caso : Cotizaciones	64
5.3.2	Caso : Emisiones y Renovaciones	65
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	68
	<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	70
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	71
	<b>ANEXOS</b>	72

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

CONTROL DE GESTIÓN

EMPRESA DE SEGUROS

INDICADORES DE GESTIÓN

MODELO DE CONTROL

PROCESOS DE SEGUROS

PRODUCTIVIDAD

RENDIMIENTO

REPORTES DE GESTIÓN

## SUMARIO

El presente estudio plantea un *Modelo de Control de Gestión* para los principales procesos de una empresa aseguradora, identificando primero las grandes áreas o funciones de la compañía, luego los indicadores relevantes de los procesos para utilizarlos como las variables con las que se arma finalmente el modelo, que es traducido en Informes Gerenciales, para su implementación.

En el Capítulo 1 se definen los objetivos generales y específicos para el presente trabajo enfocándolos al aspecto de aporte de empresa y al del desarrollo profesional.

En el Capítulo 2 se hace referencia a la Situación Actual, tanto del Sector como de la Compañía. Para entender los elementos del entorno, se define el servicio 'Seguros' y el rol de los Agentes, también se describe el mercado y la competencia. En lo referente a la compañía, se presenta la estructura actual y una descripción funcional de la organización. Se analiza el perfil de la cartera que se mantiene a la fecha y su relación con los enunciados de objetivos de la empresa.

El Capítulo 3 consiste en el Desarrollo del Modelo de Control de Gestión. En primer lugar se indica los objetivos de la construcción del modelo es decir, las necesidades que éste satisfecerá. Luego se explica la metodología utilizada para el desarrollo de este modelo esto es, su diseño y la aplicación. Cabe resaltar que dicha metodología proviene de la práctica profesional de una empresa de consultoría externa la cual, por razones de estrategia se hará referencia mínima en este trabajo.<sup>1</sup>

Como parte de esta metodología, seguidamente se analiza la organización desde el punto de vista procesal, esbozando los principales procesos de seguros: Colocaciones y Siniestros.

<sup>1</sup> Ver Bibliografía

Estos procesos de seguros son precisados identificando finalmente cinco procesos que serán considerados para el análisis y se identifican los *Indicadores Relevantes*. La importancia de esta sección radica en que mediante la descripción de cada proceso detallado se puede entender la operatividad de la compañía y que proporciona la base para la construcción del modelo pues permite conocer los medidores importantes en cada caso.

Estos indicadores se convierten en las variables del modelo final, las cuales son identificadas mediante un análisis cruzado de los procesos y de las áreas funcionales correspondientes al Área Técnica que es la que concentra los procesos de negocio de la compañía.

Finalmente, se presenta el *Modelo de Control de Gestión* basado en el patrón descrito para la metodología de aplicación del modelo, que integra las tareas del área en estudio.

En el Capítulo 4 se plantea la implementación del Modelo en la empresa a través de *Informes Gerenciales* que son diseñados en correspondencia con las áreas existentes.

El Capítulo 5 en la Aplicación de Modelo, se explica la forma de evaluación de resultados y toma de decisiones. Como un ejemplo práctico de la utilización del modelo se analiza cuantitativamente los resultados de una decisión tomada en base a lo interpretado por el modelo implementado.

Adicionalmente, se realiza un análisis Costo / Beneficio del diseño implementación y uso de esta herramienta en la organización.

Finalmente, en el Capítulo 6 se presentan las Conclusiones y Recomendaciones. El informe concluye con un Glosario de Términos, la Bibliografía y los Anexos.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años se escucha con frecuencia temas referidos a “Gestión” relacionados todos a mejoras empresariales en diferentes aspectos: productividad y eficiencia interna, reducción de costos, reingeniería de negocios, control de calidad, etc. La adopción de estos conceptos y el deseo de incrementos de resultados en las empresas conllevan al desarrollo de proyectos de envergadura, muchos de ellos con inversiones importantes que incluyen los aspectos tecnológicos; los beneficios finalmente obtenidos son en muchos casos notorios y muy apreciables pero, subjetivamente; o cuantificados sólo si están muy directamente relacionados a aspectos de dinero.

Considerando que el objetivo máximo de una empresa - desde el punto de vista económico - es maximizar la utilidad del accionista, todo esfuerzo realizado para mejora de la organización debe ser posible de ser medido objetivamente. La manera más clara de enfocar esta medición es poder establecer una visión de la situación ‘antes’ de una acción y compararla con la de ‘después’. Además, poder visualizar la situación de la organización en varios momentos posteriores pues las acciones que se implementan suelen afectar gradualmente a las organizaciones.

La visión de la situación de una organización no es mas que una representación de su nivel de desempeño en un momento dado; esto es, de los niveles de eficiencia de la empresa; por ende, estamos refiriéndonos a un *Modelo de Control de Gestión*.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Ver Glosario de Términos



## **CAPÍTULO 1. OBJETIVOS DEL INFORME DE INGENIERÍA**

El presente informe representa la sistematización de un período de experiencia laboral focalizada al desarrollo organizacional de una empresa de seguros. Dicha experiencia laboral giró en torno al desarrollo de proyectos de reingeniería, proyectos de productividad, proyectos de calidad y de mejoras de procesos; todos con el denominador común de la carencia de una herramienta que permita evaluar objetivamente el real resultado de las acciones realizadas y cuantificar los beneficios concretos de las implementaciones de mejoras.

El desarrollo de sistemas de control en empresas peruanas, aún más en las de servicios – como es el caso del sector seguros – es escaso; no son conocidos desarrollos en el tema sobre organizaciones locales que puedan ser utilizadas como modelos de trabajo. Esto, sumando a las circunstancias de un mercado aún naciente, como lo es el de Seguros, dá como resultado un tema no muy explorado y menos, documentado.

Considerando la etapa de desarrollo en la que se encuentra el mercado, la necesidad de control de gestión se acentúa pues la toma de decisiones toma mayor relevancia en un ambiente dinámico.

### **OBJETIVOS GENERALES**

El trabajo desarrollado en este documento se presenta esencialmente como un aporte a la empresa en estudio y a sus similares, en sus procesos de toma de decisiones a diferentes niveles – principalmente gerencial - a través del conocimiento permanente y del monitoreo, con el uso de esta herramienta, de los niveles de desempeño de la organización.

Particularmente, la elaboración de este informe me permite estructurar los conocimientos adquiridos a través de la formación académica, experiencia profesional y el conocimiento del sector así como aplicar técnicas propias de la Ingeniería de Sistemas en el diseño e implementación de un Modelo de Control de Gestión.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos detallados del presente trabajo tenemos

Establecer una herramienta para la empresa aseguradora que permita evaluar las acciones producto de las estrategias de negocios que se están planteando para el presente período, y después de una cambio de directiva

Medir los resultados de la implementación de los proyectos de reestructuración, mejora de procesos, nuevos servicios,etc. que se han definido en el corto y mediano plazo.

Tomar decisiones correctivas en el más corto plazo y ver los beneficios inmediatos.

Crear un clima laboral y estimulación de personal positiva para la organización.

Representar una herramienta confiable para el análisis de la operatividad de una empresa aseguradora.

Consituirse en un ejemplo y un aporte profesional como soporte al desarrollo del mercado de seguros.

## CAPÍTULO 2. SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

#### 2.1.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO: SEGUROS

El seguro es una actividad de servicios, constituye una prestación eminentemente personal. El concepto de seguro puede ser analizado desde diversos puntos de vista.

Es posible destacar el principio de solidaridad humana al considerar como tal la institución que garantiza un sustitutivo al afectado por un riesgo, mediante el reparto del daño entre un elevado número de personas amenazadas por el mismo peligro.

Financiera y económicamente, consiste en la contraprestación: una operación en virtud de la cual, una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (la *prima*), de una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador) en caso de que se produzca un siniestro.

Una definición completa sería : < actividad económica-financiera que presta el servicio de transformación de los riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios, en un gasto periódico presupuestable, que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial ><sup>3</sup>.

La entidad aseguradora, a su vez, respalda los riesgos que asume recurriendo a la figura del reaseguro. El reaseguro, recurso otorgado por instituciones especializadas - generalmente del exterior -, sirve para distribuir entre otros aseguradores los excesos de los riesgos de más volumen, permitiendo al asegurador directo operar sobre una masa de riesgos aproximadamente iguales.

<sup>3</sup> Definición de 'Diccionario MAPFRE de Seguros'

La entidad aseguradora cubre *riesgos* (posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad de reparación). Los diversos riesgos a ser cubiertos - que equivalen a modalidades de seguros - se agrupan, para su mejor tratamiento, en *ramos*. Los principales ramos considerados en nuestro mercado son : Vehículos, Ramos Generales, Marítimos y de Aviación, Salud y Vida; los cuales son detallados en el Anexo 'Principales Ramos de Seguros'.

El contrato de seguro se concreta en el documento llamado *Póliza* que cuando es emitido y aceptado por ambas partes da lugar a los derechos y obligaciones que del mismo se derivan. En este se plasman las condiciones que regularán las relaciones contractuales entre el asegurado y el asegurador.

### **2.1.2 INTERMEDIACIÓN : AGENTES DE SEGUROS**

Los seguros son ofrecidos a los clientes (usuarios finales) a través de fuerza de ventas propias de las compañías de seguros o a través de los Agentes de Seguros. Estos conforman un canal de distribución organizado con una presencia importante dentro del mercado asegurador.

Los agentes de seguros son personas jurídicas que tienen como función principal el ofrecimiento y venta de los productos y programas de seguros elaborados por las compañías de seguros o conjuntamente con ellas. Adicionalmente, ofrecen asesoramiento profesional imparcial a los clientes en la adquisición de los seguros y esencialmente, durante la ocurrencia de un siniestro.

Por este servicio, los agentes de seguros cobran una comisión la cual es sumada a la prima de riesgo (prima base), establecida por la compañía de seguros. Los porcentajes de comisión en el mercado peruano oscila entre el 10% y 20% de la prima base.

La prima total es entonces la suma de : la prima de riesgo, la comisión y los gastos administrativos.

Este último concepto corresponde a un 3% establecido por la APESEG<sup>4</sup> y que es direccionado a un fondo común de las empresas aseguradoras, administrado por esta entidad.

El precio final para el cliente resulta de calcular la prima total afectada por el impuesto general a la ventas.

### 2.1.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El sistema asegurador nacional está atravesando por una etapa de transición. La adaptación al libre mercado y la reestructuración y/o fusión de empresas ha proseguido a fin de poder afrontar los retos futuros. En otros casos, algunas compañías han abierto sus puertas al establecimiento de alianzas estratégicas con aseguradoras extranjeras, siguiendo los pasos del modelo de apertura de la economía peruana.

El mercado asegurador nacional en su conjunto, ha mostrado un índice de crecimiento del 14% en los últimos dos años. Recientemente se han formulado una serie de normatividades que impulsan el desarrollo del sector, entre las que podemos mencionar:

- Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud (que da lugar a la creación de las Entidades Prestadoras de Salud – EPS ).
- La exoneración del pago de impuestos al Seguro de Vida Individual.
- Nuevo reglamento para el financiamiento de las primas de seguros.

El Mercado Asegurador Peruano está compuesto al 31 de diciembre de 1998, por 16 compañías de las cuales once (10) se dedican a Ramos Generales y Vida, dos (2) sólo a Ramos Generales y cuatro (4) sólo a Vida.

Al 31 de diciembre de 1998, de las dieciséis compañías que conforman el Sistema Asegurador, 11 tienen accionistas extranjeros; en algunos casos, la participación extranjera es mayoritaria, como se puede apreciar en el Anexo.

<sup>4</sup> Asociación Peruana de Empresas de Seguros

Las empresas que componen el actual mercado asegurador y su participación, de acuerdo a los niveles de ventas (primaje) son las siguientes

Cuadro 1 : RANKING DE MERCADO ASEGURADOR (según Primas Totales 1998)

Orden	EMPRESA	Importe (\$)	%
1.	El Pacifico-Peruana Suiza	119,833,779.7	23.29
2.	Rimac-Internacional	92,821,058.8	18.04
3.	Wiese Aetna	54,917,612.1	10.67
4.	La Positiva	53,889,137.3	10.47
5.	Generali Peru	37,182,766.7	7.23
6.	Pacifico-Vida	32,684,099.1	6.35
7.	Popular y Porvenir	27,529,469.4	5.35
8.	La Fenix Peruana	25,744,249.4	5.00
9.	Mapfre Perú	25,157,360.0	4.89
10.	Sul America	18,726,936.1	3.64
11.	La Vitalicia	15,705,600.3	3.05
12.	Santander-Vida	6,621,818.5	1.29
13.	Interseguro	1,252,414.8	0.24
14.	La Real	1,175,321.8	0.23
15.	Secrex	1,140,077.0	0.22
16.	Altas Cumbres	85,401.5	0.02
	<b>TOTAL</b>	<b>514,467,102.1</b>	<b>100 %</b>

Fuente : Informe Anual de S.B.S. (Ver Anexos)

Los últimos años han sido complicados para el sector. Por un lado, el Fenómeno "El Niño" incrementó significativamente los niveles de siniestralidad y por otro, los efectos del recrudescimiento de la crisis internacional sobre nuestra economía determinaron una desaceleración en el nivel de ventas y mayores dificultades para el cobro de las primas por parte de las empresas del sector.

Lo más resaltante del año 1998 fue la aparición de tres empresas de seguros dedicadas a los seguros de vida. A la existencia de Pacífico-Vida se suman Santander-Vida, Interseguros y Altas Cumbres, dedicadas a este ramo que, en particular, se perfila como el rubro con mayor potencial de crecimiento en los próximos años.

Las demás compañías mantienen el ramo de vida dentro de su cartera pero son esencialmente empresas de Seguros Generales.

#### 2.1.4 PERSPECTIVAS DE MERCADO

Los seguros en Perú tienen alrededor de 115 años de existencia; sin embargo, a la fecha, el sector representa menos del 1% del producto bruto interno (PBI). En particular, para 1997 las primas totales del sector asegurador representaron el 0.87% del PBI, y para 1998 este indicador estaría bordeando una cifra similar. Si comparamos este resultado con el obtenido en países como Argentina (1.59%), Brasil (2.12%), Colombia (2.00%) o Chile (3.46%), resulta evidente que el sector asegurador peruano posee aún un amplio campo para su desarrollo.

Más allá de consideraciones legales y tributarias, uno de los principales obstáculos que enfrenta el sector asegurador para lograr un mayor es la falta de una adecuada cultura de seguros que distorsiona la percepción acerca de los productos y beneficios que ofrece el sector. En tal sentido, la labor de difusión por parte de las compañías de seguros y corredores jugará un papel importante. Asimismo, agilizar la contratación de pólizas y la posibilidad de estructurar programas de seguro de bajo costo para acceder a los estratos de menores ingresos de la población, será otro de los factores que determinará un crecimiento más dinámico del mercado de seguros.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

### **2.2.1 ORGANIZACIÓN ACTUAL**

La Compañía de Seguros La Vitalicia inició sus operaciones el primero de Diciembre de 1,949, orientando sus actividades hacia el mercado de Seguros Generales.

Dado que es una sociedad anónima, sus unidades organizativas están encabezadas por la Junta General de Accionistas, la que está representada por el Directorio.

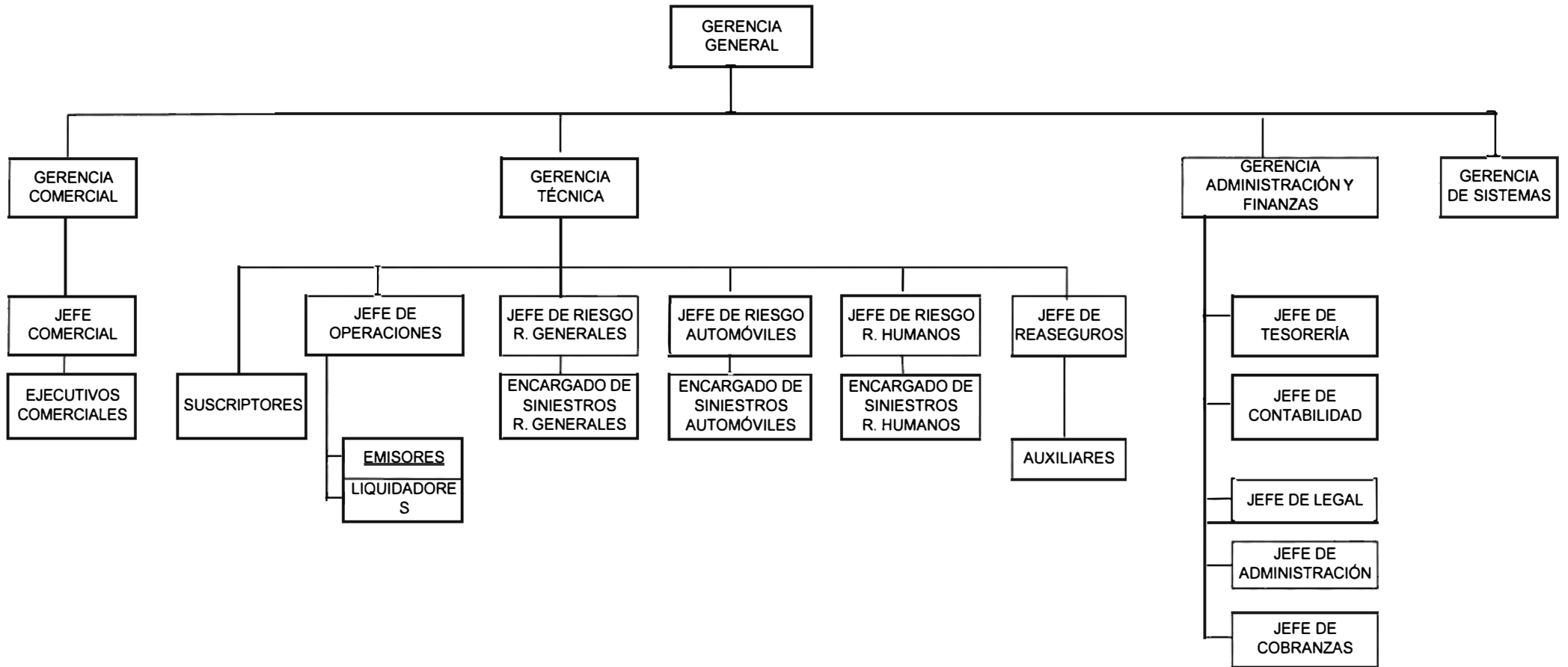
En la actualidad cuenta con sus oficinas principales ubicadas en San Isidro (Lima) además de contar con oficinas en las ciudades de Arequipa, Ica, Huacho, Chiclayo, Trujillo, Piura y Talara.

Hacia mediados de 1993, la empresa - con un nuevo accionariado - inició un proceso profundo de ordenamiento, saneamiento de su cartera de clientes y modernización empresarial para asegurar su desarrollo y éxito en el marco de apertura económica en que se encuentra el país. En 1996 se realizó un cambio organizativo que implicaba trabajar bajo el concepto de establecer áreas organizacionales correspondientes a las principales funciones de la compañía. Los objetivos de este proceso de reorganización fueron: pasar de una actitud reactiva a una actitud proactiva (reforzando la función comercial de la organización), ser más eficientes en el servicio (concentrando y optimizando las operaciones de la compañía) y dar mayor preponderancia a la administración de los riesgos (repotenciando la función técnica del negocio).

En la Figura 1 se muestra el Organigrama de la Empresa. Se presentan, dependiendo de la Gerencia General, las cuatro gerencias de la compañía Comercial, Técnica, Administración y Finanzas, Sistemas.



**Fig. 1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



## 2.2.2 DESCRIPCIÓN DEL ESQUEMA FUNCIONAL

A continuación se presentan las principales actividades de la compañía agrupadas en áreas y sub-áreas. En el organigrama de la compañía se observa que los niveles jerárquicos y los puestos existentes corresponden directamente al esquema funcional que se presenta en la Figura 2.

El objetivo de realizar este análisis sobre la gráfica funcional en lugar de sobre el organigrama es considerando básicamente dos aspectos:

Elegir una base que pueda considerarse constante en el tiempo. Las estructuras de una organización pueden variar en el tiempo con una frecuencia que depende de varios factores : estrategias de acción, factores de mercado, recurso humano disponible, etc.; pero siempre existirá una correspondencia con el esquema funcional.

Poder identificar, en los procesos a analizar, la función organizacional a la que corresponde la acción que se realiza en cada caso.

### **Función de Dirección y Control:**

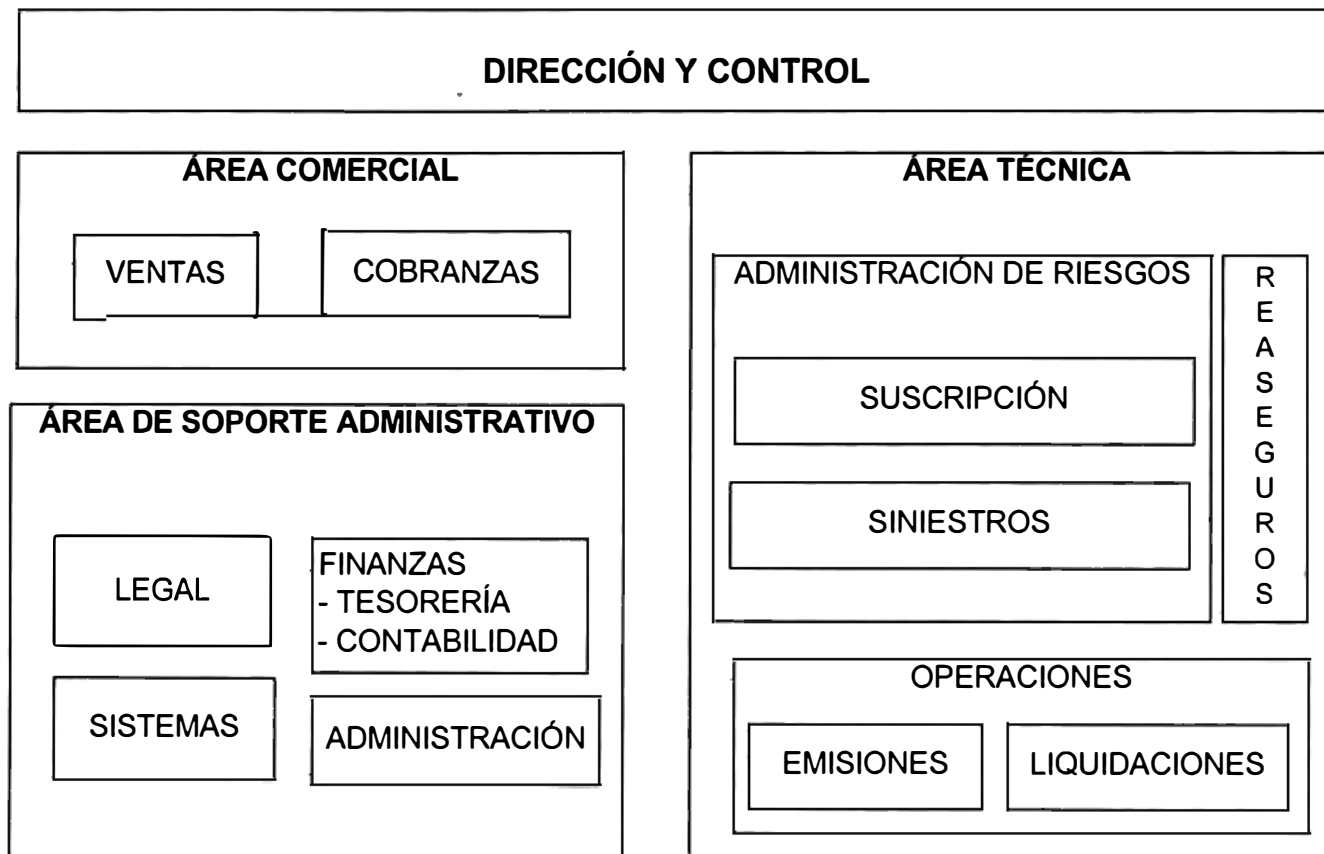
La Dirección comprende la responsabilidad de administrar la empresa, tomar las decisiones que afectan al negocio en general, e influir en los trabajadores para que alcancen los objetivos y metas aprobadas.

El Control abarca la responsabilidad de supervisar el cumplimiento de las normas establecidas por dispositivos legales o internas, o aplicando el criterio de un buen manejo administrativo de los activos e intereses de la empresa.

- ❖ **Directorio** : Es el órgano de gobierno cuyos miembros son elegidos por la Junta General de Accionistas, quienes definen las líneas y pautas generales de acción.
- ❖ **Gerencia General** : Es responsable de la dirección administrativa, operativa y financiera de los negocios de la empresa.

Las demás funciones, correspondientes a áreas de la compañía, se describen a continuación.

**Fig. 2 ESQUEMA FUNCIONAL**



## ❖ **ÁREA COMERCIAL:**

Esta función trata de la venta / promoción de los servicios de la empresa y de la concreción de los negocios.

### **(a). VENTAS**

- Captación de cuentas nuevas (corporativas y nuevos agentes).
- Desarrollo de la cartera de clientes y agentes a través de la captación de cuentas.
- Mantenimiento de la cartera a través del análisis de las renovaciones.
- Mantener informados a clientes/agentes.
- Propuestas de nuevos servicios y productos.

### **(b). CRÉDITOS Y COBRANZAS**

- Seguimiento y concreción de los documentos de cobranza (convenios de pago, facturas y letras).
- Desarrollar y mantener las políticas de cobranzas y financiamiento.
- Refinanciación de deudas de clientes y reportar anulaciones por morosidad.
- Controlar los pagos de comisiones por agenciamiento y cobranza.

## ❖ **ÁREA TÉCNICA:**

Esta función comprende la responsabilidad de evaluación de negocios y la atención de siniestros. Además implica la parte operativa como la generación de pólizas y otros documentos representativos de nuestros servicios en forma oportuna, clara y de calidad para satisfacción de nuestros clientes. Determina y asigna los porcentajes del negocio que son cedidos a terceros en la modalidad de reaseguros y coaseguros.

### **(a). ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

Esta función corresponde, en la estructura, a las jefaturas de riesgos.

#### **SUSCRIPCIÓN**

- Atención de las solicitudes de cotizaciones y endosos (modificaciones)
- Análisis de las renovaciones de pólizas.

**SINIESTROS**

- Atención directa de los siniestros y seguimiento.
- Coordinar acciones de atención con proveedores de servicios externos.
- Responsables de las reservas técnicas.
- Coordinar acciones legales, de recuperos y/o salvamentos.

**(b). OPERACIONES****EMISIONES**

- Realizar las operaciones de emisión, renovación, endoso, anulación, cancelación y reactivación de pólizas.
- Compaginación y despacho de pólizas, convenios de pago y las letras.

**LIQUIDACIONES**

- Realizar las liquidaciones de siniestros y registros de recuperos de todos los ramos.
- Compaginación de las liquidaciones y encargo a pago.

**(c). REASEGUROS**

- Colocación y renovación de los reaseguros automáticos y facultativos
- Controlar los saldos de obligaciones y acreencias con los reaseguradores

**❖ ÁREA DE SOPORTE ADMINISTRATIVO:****(a). FINANZAS**

Esta función comprende la responsabilidad de generar el mayor rendimiento por acción y/o utilidades como resultado de las operaciones del negocio.

**TESORERÍA**

- Manejo de los fondos de la empresa
- Recepción de las cobranzas que se realizan por diversos conceptos.
- Giros de cheques y atención de pagos.
- Custodiar las letras en cartera y realizar los descuentos en bancos.

**CONTABILIDAD**

- Mantener el sistema de control interno contable de la Compañía.

- Asegurar que las transacciones se contabilicen adecuadamente y que los estados financieros sean preparados de acuerdo con prácticas prescritas por la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Determinación de las obligaciones tributarias y seguimiento de plazos.

**(b).LEGAL**

- Atención a las demandas judiciales entabladas contra la Compañía y/o los asegurados.
- Negociación con terceros agraviados y realización de cobranzas judiciales.

**(c).ADMINISTRACIÓN Y PERSONAL**

- Elaborar las planillas de sueldos, así como administrar los beneficios al personal.
- Desarrollar las políticas de administración de personal (reclutamiento, selección, evaluación y capacitación de personal).
- Administración de muebles y equipos así como los servicios de mantenimiento.
- Adquisición y administración de implementos de oficina.
- Responsable de los registros documentarios y de los Archivos de la compañía.

**(d).SISTEMAS**

- Desarrollo e implementación de proyectos de sistemas a nivel operativos y gerenciales.
- Brindar soporte a la ejecución de las operaciones y a la optimización de los procesos de la compañía a través del uso de la tecnología.
- Mantenimiento del software aplicativo y de la operación de los equipos de cómputo.

El área en la que centrará el detalle del presente estudio es básicamente el Área Técnica pues, si bien los procesos analizados recorren varias secciones de la organización, las tareas principales de los procesos de seguros se realizan en esta área.

### 2.2.3 ANÁLISIS DE CARTERA Y RESULTADOS

Como referencia para la compañía La Vitalicia, el crecimiento del patrimonio en los últimos cinco años arroja un incremento del orden del 700% mientras que el Capital Social denota un incremento del 300% en ese mismo lapso. El último año ha sido de crecimiento moderado, comparativamente hablando respecto del incremento mostrado por el mercado en su conjunto.

La situación de la compañía La Vitalicia en el mercado – teniendo en cuenta las 16 compañías que la conforman - , según los siguientes conceptos es:

CUADRO 2 : SITUACIÓN DE LA VITALICIA EN EL MERCADO ASEGURADOR (1998)

<b>La Vitalicia - Año 1998</b>	<b>Posición Mercado</b>	<b>Participación Mercado</b>	<b>Indice</b>	<b>Promedio Mercado</b>
PATRIMONIO	10	3.2%	---	---
PRIMAS TOTALES	11	3.05 %	---	---
SINIESTRALIDAD ( siniestros entre primas)	10	---	78.4%	103.7%
RESULTADO TÉCNICO (primas menos siniestros) VS. PRIMAS	3	---	25.7%	12.9%
GASTO ADMINISTRATIVO VS. PRIMAS DE SEGUROS	12	---	30.7%	18.7%
INDICE DE MANEJO ADMINISTRATIVO (Gastos Administrativos por Empleado)	11	---	40.4%	25.2%

Fuente : Informe Anual de S.B.S. (Ver Anexos)

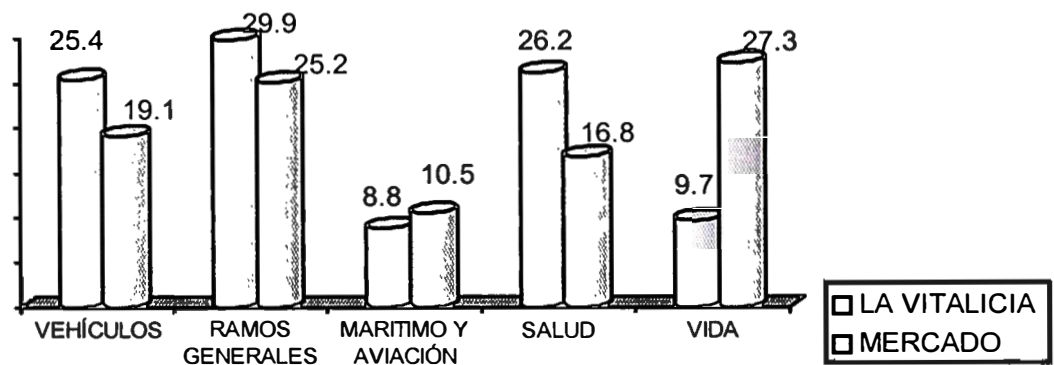
De este cuadro se desprenden algunas conclusiones :

- Por el nivel patrimonial se aprecia que la compañía mantiene un perfil conservador en cuanto a tamaño, en relación a la competencia.
- El nivel de primaje (ventas) es proporcional a la participación patrimonial que mantiene la compañía, y corrobora su tamaño pequeño dentro del mercado.

- De los rubros 'siniestralidad' y 'resultado técnico vs. primas' se puede inferir que la empresa realiza un manejo técnico satisfactorio, pues ambos indicadores se encuentran considerablemente mejores que los promedios presentados por el mercado. Esto implicaría que la suscripción de los riesgos así como la evaluación de los siniestros presenta resultados favorables.
- De los rubros referidos a los Gastos Administrativos, se observa que los índices resultan mucho menos satisfactorios al compararlos con los promedio del mercado. La posibilidad de la existencia de ineficiencias en lo que se refiere a formas de trabajo y consumo de recursos puede concluirse como una alternativa para mayor análisis.

La integración porcentual de cartera, medida como el aporte de cada uno de los cinco ramos principales<sup>5</sup> sobre el volumen total de primaje en 1998 es como sigue, para la compañía y para el mercado :

CUADRO 3 : COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE LA CARTERA COMPARATIVA CON EL MERCADO



Asimismo, en este cuadro se observa que los ramos que La Vitalicia maneja en mayor proporción comparativa son "Vehículos" y "Riesgos Humanos". Estos ramos son considerados de alto volumen y frecuencia, a la vez de baja severidad en cuanto a primaje y costos individuales (siendo la situación

<sup>5</sup> Anexo: Principales Ramos de Seguros



inversa con los otros ramos : “Riesgos Generales”, “Marítimo y Aviación” y “Vida”)

#### **2.2.4 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA**

En relación a estos resultados, los principales objetivos que ha establecido la empresa para direccionar las actividades de la organización, son los siguientes:

- Lograr y mantener una posición sólida dentro del sector asegurativo del país.
- Modernizarse para ofrecer servicios a bajo costo operativo, con el uso de medios tecnológicos modernos y procesos eficientes.
- Conocer y manejar el costo de los servicios prestados para establecer los márgenes y precios que nos mantengan a un adecuado nivel de competencia y utilidades.
- Desarrollar y mantener vínculos estrechos con los proveedores de bienes y servicios.
- Contar con un perfil idóneo en el personal con el fin de que pueda responder en forma eficaz a las expectativas de la empresa y el cliente.

Asimismo, dado que los ramos que priman en la cartera que mantiene la compañía son de alto volumen y frecuencia se puede concluir que existe una razón más por la que la compañía necesitaría un mayor control operativo y de detalle administrativo pues sus procesos estarían concentrados en ramos esencialmente masivos.

Para la realización de cualquier trabajo de desarrollo organizacional, control operativo y de gestión, la empresa necesitó establecer primeramente una herramienta para conocer el estado inicial y medir la evolución de la eficiencia organización y de sus procesos; el desarrollo de este tema es el objetivo central del presente trabajo.

## **CAPÍTULO 3. DESARROLLO DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN Y DE RENDIMIENTO**

### **3.1 OBJETIVOS DEL MODELO**

El objetivo principal de diseñar e implementar un modelo de control de gestión para la compañía es contar con una herramienta que permita conocer la situación del desempeño de la organización y medir su eficiencia, a un momento dado.

El conocimiento de esta información permitirá, principalmente :

- Ser un soporte para la toma de decisiones de negocio y posteriormente, evaluar el efecto de las decisiones tomadas.

- Establecer objetivos y metas por tareas, procesos y áreas.

- Conocer los niveles de productividad y usarlos como base de las decisiones sobre el recurso humano.

Un modelo de control de gestión es una herramienta para proveer los controles necesarios de un sistema operacional que asegurarán la operación viable, tanto eficiente como económica de un área o empresa.

Un modelo de control de gestión debe ser capaz de entregar información precisa y consistente sobre los procesos de gestión a los que se refiere; debe permitir que se tomen decisiones sanas basadas en información confiable y suficiente.

El manejo exitoso del conocimiento de esta información, es la clave para la sobrevivencia de una organización. Debe ser el objetivo para todos los miembros de una organización, independiente de su posición.

## 3.2 METODOLOGÍA DEL DESARROLLO DEL MODELO

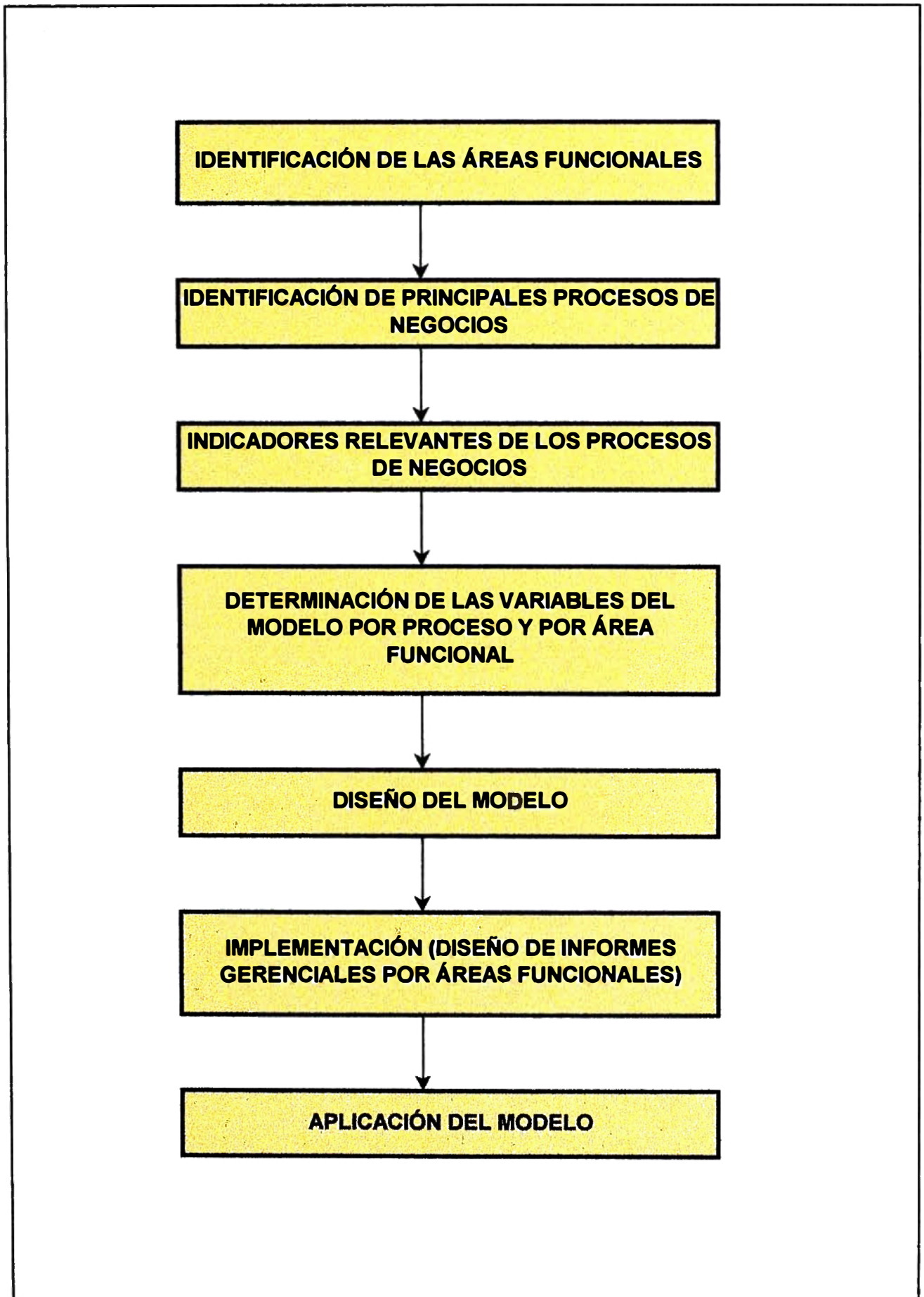
### 3.2.1 DISEÑO DEL MODELO

En la Figura 3 se presenta el esquema de la metodología utilizada para la obtención del diseño final del Modelo de Control de Gestión.

- IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES : Correspondiente a la organización y estructura de la compañía. Este paso fue descrito en el capítulo anterior.
- IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES PROCESOS DE NEGOCIOS independientemente a las áreas funcionales de la organización, se deben identificar los procesos de negocio y su recorrido (tareas realizadas) por las áreas.
- INDICADORES RELEVANTES DE LOS PROCESOS DE NEGOCIOS : Para cada proceso identificado, determinar los indicadores que permitirán calificar el desempeño de cada tarea.
- DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DEL MODELO POR PROCESO Y POR ÁREA FUNCIONAL : Realizar un análisis cruzado de los indicadores identificados y de su correspondencia con las áreas funcionales. La ubicación de estos indicadores en ambas dimensiones, determinará las variables del modelo y la base real para la implementación.
- DISEÑO DEL MODELO : Considerando los niveles estructurales, las áreas funcionales, los procesos identificados, sus indicadores y variables, se construye el diseño del modelo que presenta la relación de estos elementos.

- IMPLEMENTACIÓN (DISEÑO DE INFORMES GERENCIALES POR ÁREAS FUNCIONALES) : Para la captura de la información base con la que se ejecutará el modelo implementado, se utilizan las variables determinadas previamente. Estas variables son presentadas en un esquema que pueda ser utilizado por las áreas involucradas. La mejor alternativa es presentarlo a través de Informes de Gestión, diseñados por áreas funcionales a ser llenados periódicamente.
  
- APLICACIÓN DEL MODELO : Esto es lo que comúnmente se conoce como la “corrida” del modelo implementado en la organización. Para dimensionar la utilidad del uso del modelo implementado es necesario ver más de una “corrida” y analizar los beneficios.

**Fig. 3 METODOLOGÍA DE DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL**



### 3.2.2 APLICACIÓN DEL MODELO

En la Figura 4 se representa el esquema base del Modelo, se aprecia que cada elemento 'alimenta' al otro para entregar una efectividad total del sistema de control. En la gráfica presentada se observa el paralelo que se realiza con su aplicación en el Área Técnica anteriormente descrita.

A continuación un análisis de los elementos de este esquema de aplicación:

➤ **PRONÓSTICO :**

Un pronóstico es un método confiable para desarrollar planes a largo plazo. Predice la cantidad de trabajo a ser efectuada. Un pronóstico debe combinar las tendencias de volumen pasado con los datos normales y tendencias de mercado para entregar una predicción confiable de lo que sucederá.

Un pronóstico debe ser usado para mejorar su propia predicción a través de una comparación de pronóstico con lo real sobre una base periódica.

➤ **PLAN :**

Un plan desglosa un pronóstico en plazos más pequeños (semanal o mensual).

Un plan es una forma organizada para organizar el futuro; debe ser realista y estar relacionado con las capacidades. Nos permite :

- Tener un mejor control del flujo de trabajo (entrada y salida).
- Establecer una meta diaria contra la cual es posible medir el progreso diario.
- Agregar una dimensión de predicción al trabajo diario.
- Ayudar a producir trabajo de calidad a tiempo al menor costo posible.
- Minimiza la posibilidad de tener demasiado o poco personal, recursos, etc.

➤ **IMPLEMENTACIÓN :**

La implementación es el proceso para llevar a cabo el plan de tal forma de estar constantemente consciente del rendimiento en relación al plan. Un

seguimiento interno breve y efectivo nos permite ajustar la acción correctiva y por lo tanto permanecer dentro de las pautas planificadas.

Esta es la parte crucial del circuito y necesita de decisiones gerenciales sanas. A través del monitoreo (con indicadores de rendimiento), el supervisor conoce como está actuando cada día el área de trabajo y tiene opción para la retroalimentación en una forma oportuna y consistente.

➤ INFORMES :

El informar determina el enfoque para el seguimiento gerencial; es un proceso de comunicación importante para determinar cambios de procedimientos y conducta, necesarios para mantener el rendimiento deseado.

El informar muestra dónde y cómo enfocar la atención para maximizar resultados.

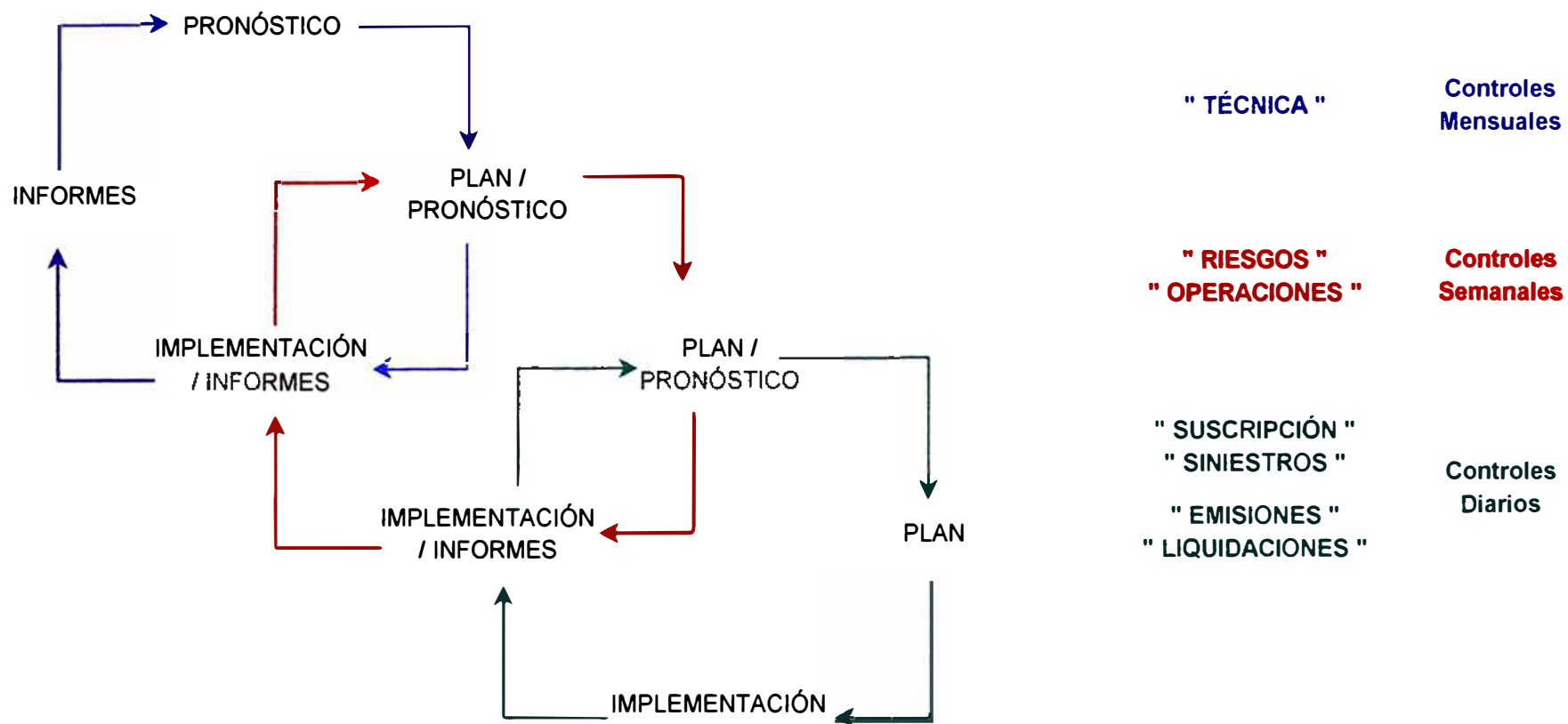
Del esquema presentado, el elemento de enlace entre sub-áreas de menor hacia las de mayor nivel es 'PLAN' pues contiene información con cierto horizonte de tiempo que constituye las metas por niveles. De este modo el 'plan' de un nivel menor alimentará directamente al 'plan' del siguiente nivel.

El área en análisis - Área Técnica - cuenta con tres sub-áreas principales : la Administración de Riesgos ('Suscripción' y 'Siniestros'), Operaciones ('Emisiones' y 'Liquidaciones') y Reaseguros.

Por tanto, para esta área el ciclo correspondiente para

- 'Suscripción' y 'Siniestros' ; alimentan al ciclo de 'Administración de Riesgos'.
- 'Emisiones' y 'Liquidaciones'; alimentan al ciclo de 'Operaciones'.
- "Administración de Riesgos' y 'Operaciones' ; alimentan al ciclo de 'Técnica'.

**Fig. 4 METODOLOGÍA DE APLICACIÓN DEL MODELO DE CONTROL**





### 3.3 DESCRIPCIÓN DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE SEGUROS

De las funciones mencionadas en la descripción del esquema funcional se han seleccionado las dos principales correspondientes propiamente al negocio de seguros.

El objetivo de este análisis es visualizar de una manera gruesa, y antes de pasar – en el próximo acápite - al análisis detallado de cada proceso, las principales actividades y su secuencia en los dos grandes aspectos del negocio de seguros *las Colocaciones y los Siniestros*.

Los gráficos de estos dos grandes procesos se pueden apreciar en la Figura 5. Cada proceso se ha dividido en secciones para poder focalizar el análisis, el cual se basa en la identificación de las debilidades existentes actualmente en relación principalmente, a los objetivos descritos anteriormente.

#### 3.3.1 PROCESO DE COLOCACIONES

(a). *PROSPECCIÓN DE CUENTAS Y SU MANTENIMIENTO :*

- Realizada por 'Ventas'.
- De esta función depende el crecimiento en primaje de la cartera (mayores ventas).
- Se elaboran Planes de visitas semanales y metas periódicas de cuentas ganadas.

(b). *SUSCRIPCIÓN DE NEGOCIOS*

- Realizada por 'Técnica', en la sub-área de 'Suscripción' y controlada directamente por la función de 'Administración de Riesgos'.
- De esta función depende la adecuada evaluación de los riesgos para establecer tarifas y condiciones que aseguren rentabilidad a la compañía.
- El criterio de suscripción está basado principalmente en los resultados anteriores del negocio (si es renovación), en los resultados históricos del

ramo (estadísticas) y en las condiciones y evaluación que realice el reasegurador (en los casos que se necesite respaldo para cubrir el riesgo).

- Existen manuales de suscripción así como disponibilidad de la información del comportamiento de la cuenta, del cliente y del ramo a analizar.

*(c). EMISIONES DE PÓLIZAS*

- Realizada por 'Técnica', en la sub-área de 'Operaciones'.
- De esta función depende la emisión de los documentos físicos que son entregados finalmente al cliente.
- La emisión de pólizas es labor operativa (ingreso de datos) pero requiere para algunos ramos, de cierta especialización pues se deben realizar operaciones de distribución de primas por coberturas, asociación de coberturas por reaseguros, etc.
- Se han instalado documentos de control que permiten medir la eficiencia en la realización de esta tarea.

*(d). COBRANZAS*

- Realizada por 'Créditos y Cobranzas'.
- De esta función depende la concreción de la producción (primas por cobrar) conseguidas en la primera etapa.
- Durante la emisión, es generado un documento llamado 'Convenio de Pago' cuya seguimiento por la firma por el cliente, las refinanciaciones y el pago de las letras, son tareas de esta sub-área.
- Se elaboran Planes de visitas semanales y metas periódicas / presupuestos de cobranzas.

### 3.3.2 PROCESO DE SINIESTROS

#### (a). *DETERMINACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y VALOR DE PÉRDIDA:*

- Realizada por 'Técnica', en la sub-área 'Siniestros' .
- De esta función depende la definición de si el reclamo que realiza el cliente, para la atención de su siniestro – es aceptada por la compañía, según lo que su contrato de seguros estipula. Asimismo, se definen los montos de pagos a ser reconocidos.
- Para esta tarea, se recurre al apoyo de especialistas externos para la realización de peritajes así como de proveedores de servicios para la restitución de los bienes.
- Se han instalado documentos de control para controlar la frecuencia y montos de los siniestros evaluados.

#### (b). *SERVICIOS – PROVEEDORES EXTERNOS.*

- Esta función es desarrollada en dos aspectos : los Servicios de Proveedores (Talleres, Clínicas, Casas de Repuestos, Funerarias) y Servicios Profesionales de Especialistas por ramos que realizan informes de peritajes de las ocurrencias. También se recurre a las entidades existentes como las policiales, bomberos, etc.
- Con estos proveedores, por el uso frecuente de sus servicios, existe contratos con precios pactados.
- Se han instalado documentos de control para conocer la frecuencia de los encargos y sus costos.

#### (c). *RECUPEROS*

- Realizada por 'Legal'.
- De esta función depende la obtención de ingresos por los rescates que puedan presentarse en la ocurrencia de un siniestro. La compañía, luego de optar por la cobertura de un siniestro, identifica la posibilidad de recuperar alguna cantidad de la gastada. Esta puede ser en dinero (cuando se determina que la responsabilidad es de un tercero, se replica con acciones legales) o en bienes (cuando se puede obtener algún activo rescatado del siniestro, pasa a ser activo de la compañía que luego puede realizarse).

- Se han implementado controles para conocer la frecuencia, montos y estados de los procesos de recuperos.

*(d). LIQUIDACIONES DE SINIESTROS:*

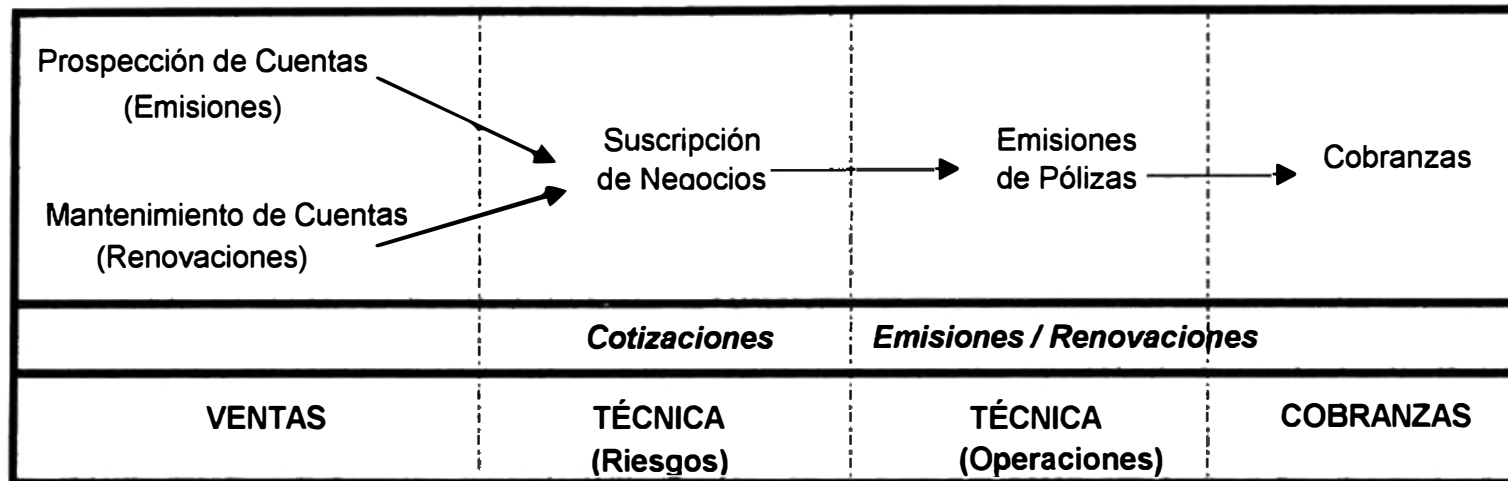
- Realizada por 'Técnica', en la sub-área de 'Operaciones'.
- De esta función depende la liquidación de los siniestros y la generación de los documentos físicos con los que posteriormente se realizarán los pagos.
- La liquidación de siniestros es labor operativa (ingreso de datos) y no requiere de especialización.
- Se han instaurado documentos de control que permiten medir la eficiencia en la realización de esta tarea.

*(e). PAGOS:*

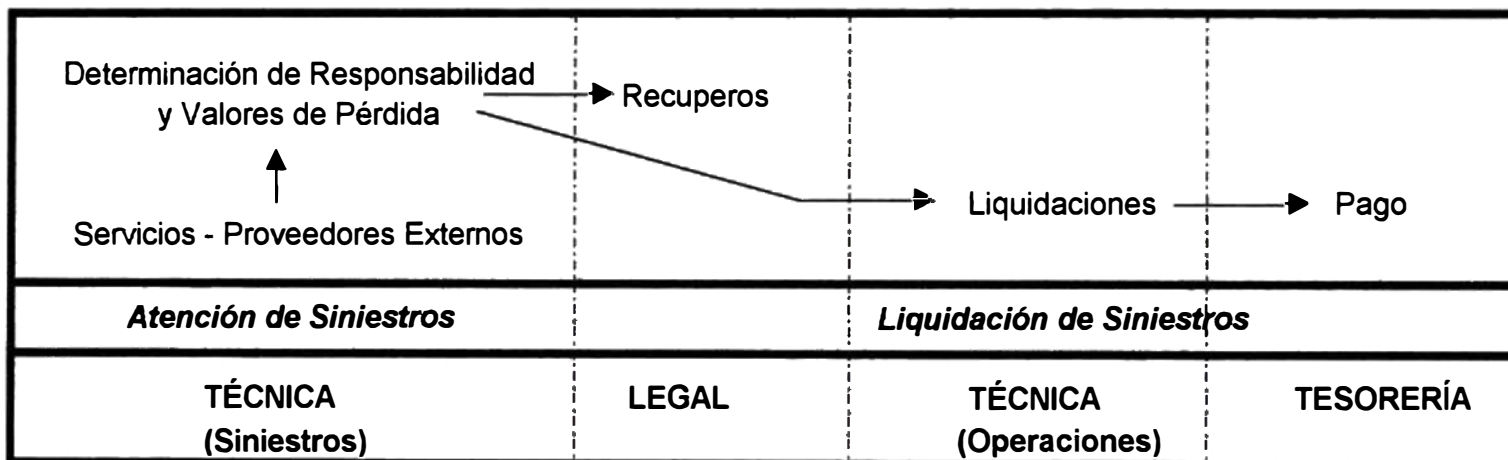
- Realizada por 'Tesorería'.
- De esta función depende el pago de los montos determinados previamente, a los clientes, proveedores de servicios, servicios profesionales externos, etc.
- Se elaboran cronogramas periódicos por tipo de pagos.

**Fig 5. PROCESOS DE SEGUROS**

**COLOCACIONES**



**SINIESTROS**



### 3.4 INDICADORES RELEVANTES DE LOS PROCESOS DE SEGUROS

El objetivo de este acápite es analizar los cinco principales procesos contenidos en el esquema funcional de las operaciones de propiamente de seguros, con el fin de identificar las variables relevantes que permitan formular más adelante un Sistema de Control de Gestión.

Enfocando los Procesos que se analizarán como Sistemas Operativos – pues se tratan de secuencias de tareas necesarias para ejecutar en forma efectiva el trabajo – vemos que en cada uno es posible identificar una serie de variables que pueden ‘medir’ el comportamiento de dicho proceso.

Para cada proceso analizado se presenta una sección descriptiva que indica el detalle de las tareas mostradas en el flujograma del proceso.

En la parte inferior de cada hoja se encuentra un cuadro con los **Indicadores Relevantes** seleccionados para cada caso.

Se consideran cuatro posibles dimensiones para los Indicadores :

*Indicadores de Montos (\$):* aquellos que miden principalmente dinero (costos, gastos, primajes, sumas aseguradas, etc).

*Indicadores de Números (#):* aquellos que miden cantidad (solicitudes, siniestros, liquidaciones, etc)

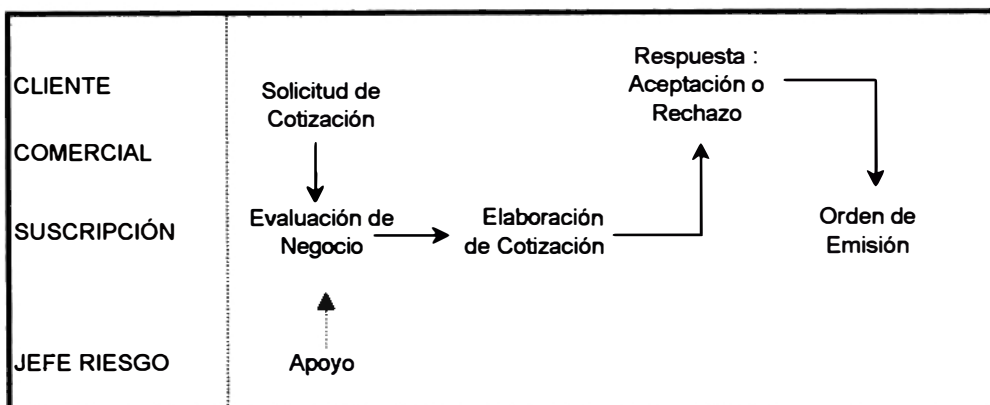
*Indicadores de Tiempos (t):* aquellos que miden lapsos de tiempo (días de atención, de emisiones, etc)

*Indicadores – Ratios (%):* aquellos que miden proporciones (eficiencias, niveles de errores, etc).

Los procesos analizados referidos a COLOCACIONES son tres : COTIZACIONES, EMISIONES Y RENOVACIONES.

Los procesos analizados referidos a SINIESTROS son dos ATENCIÓN DE SINIESTROS y LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS.

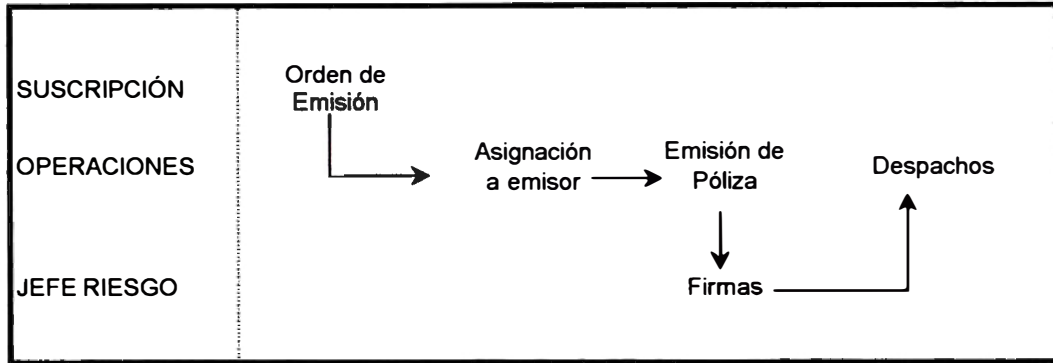
### 3.4.1 PROCESO DE COTIZACIONES



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
TAREA	SUB-TAREAS
1- SOLICITUD DE COTIZACIÓN	- Recepción de carta/fax solicitando cotización
2- EVALUACIÓN DE NEGOCIO	- Análisis del riesgo - Cálculo de tarifa; fijación de coberturas/condiciones
3- ELABORACIÓN DE COTIZACIÓN	- Elaboración y despacho de carta de cotización
4- RESPUESTA : ACEPTACIÓN O RECHAZO	- Seguimiento a respuesta - Recepción de respuesta
5- ORDEN DE EMISIÓN	- Obtención de información completa para emisión - Elaboración de solicitud interna 'orden de emisión'

INDICADORES RELEVANTES			
<b>MONTOS</b>	<b>(\$)</b>	<b>CONCEPTO</b>	
PRIMA		Tarifa del Seguro Cotizado	
SUMA ASEGURADA		Valor Asegurado a Cubrir	
<b>NÚMERO</b>	<b>(#)</b>	<b>CONCEPTO</b>	
COTIZACIONES ELABORADAS		Cotizaciones Elaboradas	
<b>TIEMPOS</b>	<b>(t)</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA FIN</b>
RESPUESTA A SOLICITUD DE COTIZACIÓN		Solicitud de Cotización	Elaboración de Cotización
ELABORACIÓN DE ENCARGOS DE EMISIÓN		Aceptación de Cliente	Orden de Emisión
<b>ÍNDICES</b>	<b>(%)</b>	<b>NUMERADOR</b>	<b>DENOMINADOR</b>
NIVEL DE ACEPTACIÓN DE COTIZACIONES		Cotizac. Aceptadas	Cotizac. Elaboradas

## 3.4.2 PROCESO DE EMISIONES

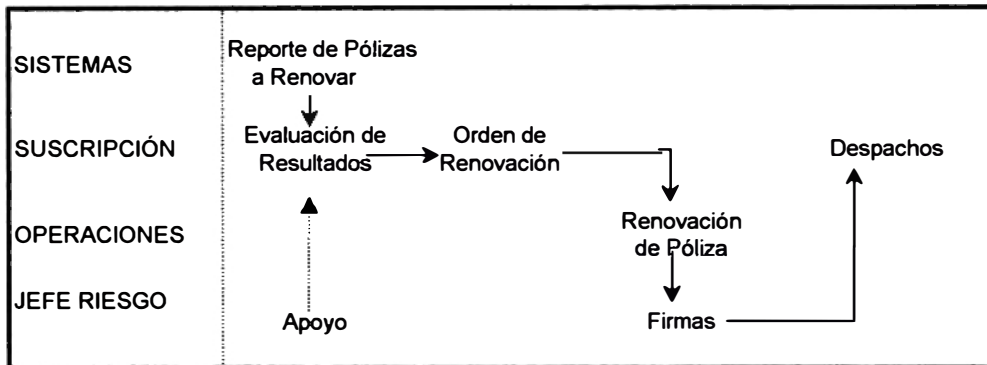


DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
TAREA	SUB-TAREAS
1- ORDEN DE EMISIÓN	- Elaboración de solicitud interna 'encargo de emisión'
2- ASIGNACIÓN A EMISOR	- De acuerdo a carga de trabajo, se asigna trabajo a 'emisor'.
3- EMISIÓN DE PÓLIZA	- Ingresa datos al sistema e imprime pólizas y documentos para cobranzas
4- FIRMAS	- Firma de documentos
5- DESPACHOS	- Ensobrado, etiquetado y despacho de los documentos

INDICADORES RELEVANTES			
<b>MONTOS</b>	<b>(\$)</b>	<b>CONCEPTO</b>	
PRIMA		Tarifa del Seguro en Póliza Emitida	
SUMA ASEGURADA		Valor Asegurado a Cubrir (emitido)	
<b>NÚMERO</b>	<b>(#)</b>	<b>CONCEPTO</b>	
PÓLIZAS EMITIDAS		Pólizas Emitidas	
<b>TIEMPOS</b>	<b>(t)</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA FIN</b>
EMISIÓN DE PÓLIZAS		Orden de Emisión	Emisión de Pólizas
DESPACHO DE PÓLIZAS		Firma de Pólizas	Despacho de Pólizas
<b>ÍNDICES</b>	<b>(%)</b>	<b>NUMERADOR</b>	<b>DENOMINADOR</b>
RAPIDEZ EN EMISIONES DE PÓLIZAS		Núm. Emisiones	Núm. Ordenes de Emisión



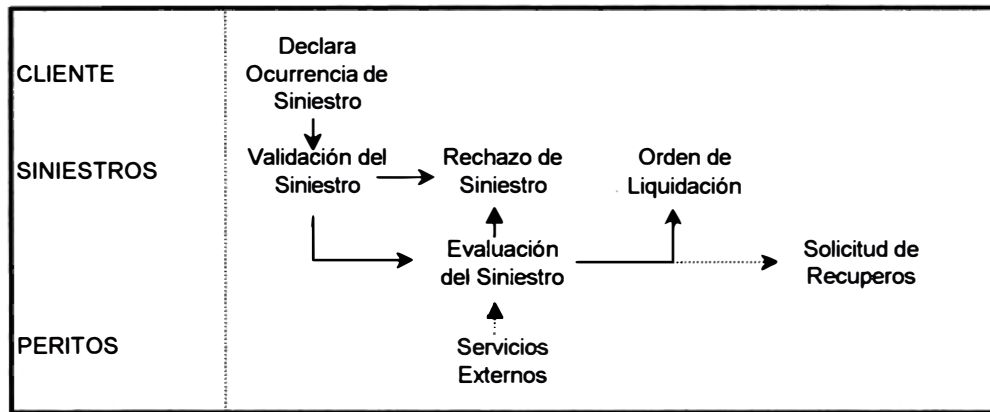
### 3.4.3 PROCESO DE RENOVACIONES



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
TAREA	SUB-TAREAS
1- REPORTE DE PÓLIZAS A RENOVAR	- 45 días antes a inicio de mes, identificar las pólizas a vencer
2- EVALUACIÓN DE RESULTADOS	- Análisis del comportamiento del riesgo en vigencia anterior - Ajuste de tarifas y coberturas/condiciones
3- ORDEN DE RENOVACIÓN	- Proporcionar información completa para renovación - Elaboración de solicitud interna 'orden de renovación'
4- RENOVACIÓN DE PÓLIZA	- Ingresar datos al sistema e imprimir pólizas y documentos para cobranzas
5- FIRMAS	- Firma de documentos
6- DESPACHOS	- Ensobrado, etiquetado y despacho de los documentos

INDICADORES RELEVANTES			
<b>MONTOS</b>	<b>(\$)</b>	<b>CONCEPTO</b>	
PRIMA		Tarifa del Seguro (renovado)	
SUMA ASEGURADA		Valor Asegurado a Cubrir	
<b>NÚMERO</b>	<b>(#)</b>	<b>CONCEPTO</b>	
PÓLIZAS RENOVADAS		Pólizas Renovadas	
<b>TIEMPOS</b>	<b>(t)</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA FIN</b>
RENOVACIÓN DE PÓLIZAS		Orden de Renovación	Renovación de Pólizas
DESPACHO DE PÓLIZAS		Firma de Pólizas	Despacho de Pólizas
<b>ÍNDICES</b>	<b>(%)</b>	<b>NUMERADOR</b>	<b>DENOMINADOR</b>
RAPIDEZ EN ENCARGOS DE RENOVACIÓN		Núm. Pólizas a Vencer	Núm. Renovaciones
RAPIDEZ EN RENOVACIONES DE PÓLIZAS		Núm. Renovaciones	Núm. Ordenes de Renovación

### 3.4.4 PROCESO DE ATENCIÓN DE SINIESTROS



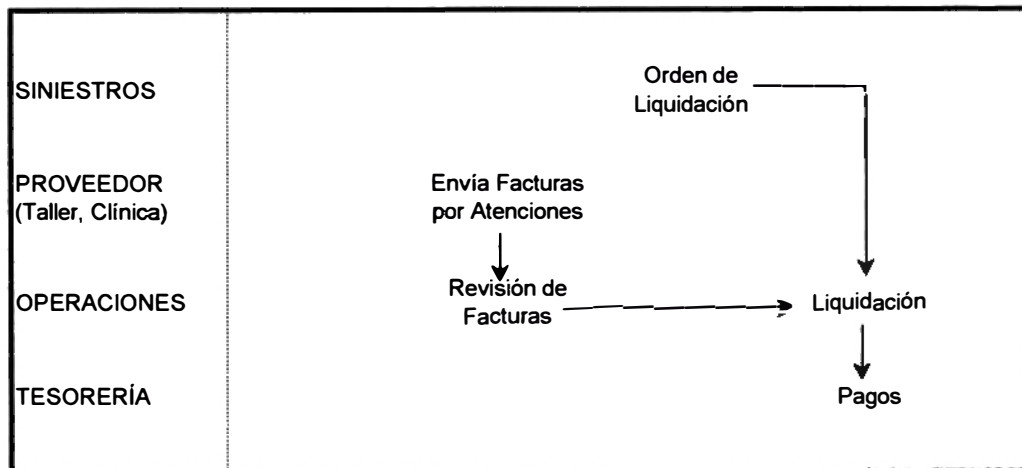
#### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

TAREA	SUB-TAREAS
1- DECLARA OCURRENCIA DE SINIESTRO	- Declara por carta/fax/teléfono la ocurrencia de un siniestro
2- VALIDACIÓN DEL SINIESTRO	- Revisión de datos de cliente, póliza y coberturas - Revisión de la cuenta corriente (pagos al día)
3- EVALUACIÓN DEL SINIESTRO	- Evaluación de ocurrencia de siniestro (con soporte de peritos, técnicos, investigación policial) - Determinación de responsabilidades y de montos a reconocer en el siniestro - Reservas de montos de siniestros y gastos
4- RECHAZO DE SINIESTRO	- De la 'Validación' o la 'Evaluación' del Siniestro, es posible rechazar la atención.
5- ORDEN DE LIQUIDACIÓN	- Autorización de liquidación del siniestro por un monto determinado.
6- SOLICITUD DE RECUPEROS	- Durante la evaluación del siniestro se determina la posibilidad de recuperar (dinero o bienes) del siniestro ocurrido.

#### INDICADORES RELEVANTES

<b>MONTOS (\$)</b>	<b>CONCEPTO</b>
SINIESTROS	Monto del siniestro y gastos
RESERVAS	Monto de reservas de siniestros
<b>NÚMERO (#)</b>	<b>CONCEPTO</b>
SINIESTROS DECLARADOS	Núm. de siniestros presentados
SINIESTROS APROBADOS	Núm. de siniestros presentados
SOLICITUD DE RECUPEROS	Núm. de solicitudes de recuperos
<b>TIEMPOS (t)</b>	<b>FECHA INICIO FECHA FIN</b>
ATENCIÓN (RECHAZO)	Declaración de Siniestro Rechazo de Siniestro
ATENCIÓN (APROBACIÓN)	Declaración de Siniestro Orden de Liquidación
<b>ÍNDICES (%)</b>	<b>NUMERADOR DENOMINADOR</b>
APROBACIÓN DE SINIESTROS	Núm. Stros Aprobados / Núm. Stros Declarados
ESTIMACIÓN DE RESERVAS	Monto de Reservas / Monto de Siniestros
SOLICITUD DE RECUPEROS	Núm. Solicitud de Recuperos / Núm. Stros Aprobados

### 3.4.5 PROCESO DE LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
TAREA	SUB-TAREAS
1- ORDEN DE LIQUIDACIÓN	- Siniestros, luego del proceso de atención de siniestros, ordena la liquidación.
2- ENVÍA FACTURAS POR ATENCIONES	- Las Clínicas y los Talleres envían sus facturas luego de atención a los clientes
3- REVISIÓN DE FACTURAS	- Verificación de datos de cliente y coberturas - Verificación de montos (según precios acordados)
4- LIQUIDACIÓN	- Ingresar datos al sistema e imprimir documentos para pago
5- PAGOS	- Programación de pagos y giro de cheques

INDICADORES RELEVANTES			
<b>MONTOS</b>	<b>(\$)</b>	<b>CONCEPTO</b>	
LIQUIDACIONES		Monto total de liquidaciones	
FACTURAS DE PROVEEDORES		Monto de facturas de servicios de proveedores	
<b>NÚMERO</b>	<b>(#)</b>	<b>CONCEPTO</b>	
LIQUIDACIONES		Número total de liquidaciones	
FACTURAS DE PROVEEDORES		Número de facturas de servicios de proveedores	
<b>TIEMPOS</b>	<b>(t)</b>	<b>FECHA INICIO</b>	<b>FECHA FIN</b>
LIQUIDACIÓN		Orden de Liquidación / Recepción de Facturas	Liquidación
<b>ÍNDICES</b>	<b>(%)</b>	<b>NUMERADOR</b>	<b>DENOMINADOR</b>
RAPIDEZ EN LIQUIDACIONES		Núm. Liquidaciones	Núm. Ordenes / Facturas

### 3.5 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Los indicadores de productividad están relacionados a la cantidad de operaciones realizadas en períodos de tiempo.

Para los procesos realizados, las operaciones básicas resultan ser : cotizaciones, emisiones, renovaciones, atención de siniestros y liquidación de siniestros.

Los ratios relevantes es la relación de estos números de operaciones entre la cantidad de horas hombre reales, para cada caso.

Algunas formas de mejorar los ratios de productividad son

- mejorar los procesos básicos mediante la investigación y desarrollo (largo plazo)

- mejorar y proveer nuevos equipos, etc (largo plazo)

- mejorar el nivel de eficiencia de los empleados (corto plazo)

El nivel de eficiencia de los empleados contribuirá a los niveles de eficiencia de maneras medibles y puede ser influenciada por cómo son motivados, dirigidos, reciben la información adecuada en el momento preciso, usar herramientas de productividad y que sean recompensados adecuadamente.

### 3.6 VARIABLES DEL MODELO

El Modelo de Control de Gestión presentado basa su información en variables que toman valores de los indicadores identificados para los procesos en análisis.

Para identificar las variables a considerar, debemos conjugar los enfoques paralelos que se han presentado hasta el momento

El primero, desde el punto de vista **funcional** en el que se identificaron :

Las sub-áreas que participan en Técnica: Administración de Riesgos (Suscripción y Siniestros ) y Operaciones ( Emisiones y Liquidaciones ).

El segundo, desde el punto de vista **procesal** en el que se identificaron :

Los principales procesos que se llevan a cabo en el área Técnica Cotizaciones, Emisiones, Renovaciones, Atención de Siniestros y Liquidaciones.

En la Figura 6 se ubican los indicadores relevantes en ambas dimensiones. El objetivo de este cuadro es visualizar la información identificando tanto su utilización como su procedencia esto es, las sub-áreas a las que pertenecen.

Bajo esta lógica, el siguiente paso consiste en elaborar los INFORMES DE GESTIÓN en el que se conjugarán los Indicadores definidos para cada proceso con el objetivo de implementar una cadena de información relevante que sea útil para cumplir el ciclo de los sistemas de control de cada uno de los tres niveles.

**Fig. 6 Variables del Modelo de Control de Gestión**

ADM.DE RIESGOS  
 OPERACIONES

SUB-ÁREA PROCESO	INDICADOR	SUSCRIPCIÓN	EMISIÓN	SINIESTROS	LIQUIDACIONES
COTIZACIONES	monto ( \$ )	Prima Suma Asegurada			
	número ( # )	Cotizaciones Elaboradas			
	tiempos ( t )	Elaboración de Cotización Elaboración de Enc.de Emisión			
	índices ( / )	Cotiz.Aceptadas / Cotiz. Elaboradas			
EMISIONES	monto ( \$ )		Prima Suma Asegurada		
	número ( # )		Pólizas Emitidas		
	tiempos ( t )		Emisión de Pólizas Despacho de Pólizas		
	índices ( / )	Emisiones / Ordenes de Emisiones			
RENOVACIONES	monto ( \$ )		Prima Suma Asegurada		
	número ( # )		Pólizas Renovadas		
	tiempos ( t )		Renovación de Pólizas Despacho de Pólizas		
	índices ( / )	Pólizas a vencer / Renovaciones Renovaciones / Ordenes de Ren.			
ATENCIÓN DE SINIESTROS	monto ( \$ )			Siniestros Reservas	
	número ( # )			Siniestros Declarados Siniestros Aprobados Solicitud de Recuperos	
	tiempos ( t )			Atención (rechazo) Atención (aprobación)	
	índices ( / )			Stros Aprobados / Stros Declarados Monto Reservas / Monto de Siniestros Solic.de Recuperos / Stros. Aprobados	
LIQUIDACIÓN DE SINIESTROS	monto ( \$ )				Liquidaciones Facturas de Proveedores
	número ( # )				Liquidaciones Facturas de Proveedores
	tiempos ( t )				Liquidaciones
	índices ( / )				Liquidaciones / Ordenes v Facturas

### 3.7 DISEÑO DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN

En esta sección construiremos el Modelo de Control de Gestión y Rendimiento en base a los indicadores relevantes identificados para los principales procesos de seguros de la compañía e identificando su relación con las áreas y sub-áreas en estudio.

En la Figura 7 se muestra el Modelo de Control de Gestión diseñado para el Área Técnica en la que se refleja la filosofía planteada en la Metodología de Aplicación. Las dos dimensiones de la gráfica presentan los niveles involucrados en la operatividad – referido a los niveles de alimentación descritos en la sección anterior – y los períodos de tiempo de control. Así, las áreas de menor nivel controlarán y presentarán información diaria, las de nivel intermedio información semanal y la de mayor nivel mensual/semanal.

El Modelo de Control de Gestión presentado basa su diseño además de los elementos ya explicados, en :

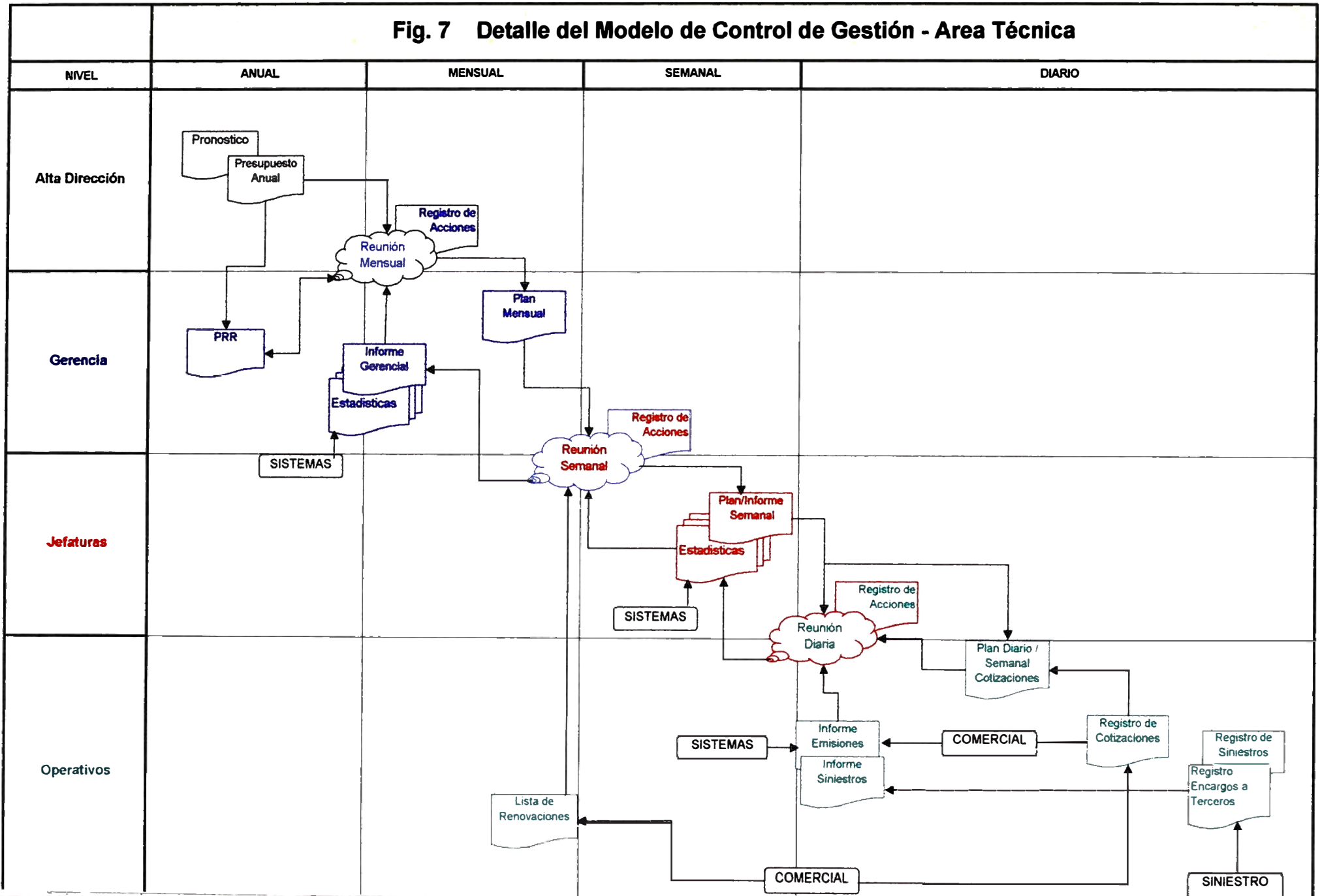
**REGISTROS** : de Cotizaciones, de Siniestros, de Encargos a Terceros; es decir, de las operaciones diarias.

**INFORMES** : contruídos con las variables correspondientes a los indicadores relevantes (su construcción se tratará en las secciones siguientes).

**REUNIONES PERIÓDICAS** : con el objetivo de analizar la información presentada por cada nivel.

**REGISTRO DE ACCIONES** : relación de las acciones decididas a realizar producto de los análisis en las reuniones periódicas.

**Fig. 7 Detalle del Modelo de Control de Gestión - Area Técnica**





## CAPÍTULO 4. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

### 4.1 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación consiste en el proceso de instalación del Sistema de Control que permite conocer las eficiencias de gestión y la productividad.

La manera más práctica, efectiva y rápida de instalar un Sistema de Control es traducirlo en Informes Gerenciales. Estos consisten en reportes a ser elaborados por las entidades involucradas, en este caso las sub-áreas, que contienen los indicadores que previamente se identificaron, analizaron y seleccionaron para los procesos en estudio.

Diseñar y completar la información contenida en estos Informes Gerenciales puede explicarse en la siguiente secuencia de acciones

- *El primer paso* consiste en el llenado de la información real durante el tiempo de 'período de prueba' establecido para la ejecución del sistema.
- *El segundo paso* se refiere a el establecimiento de la BASE (columna que se indica en los Informes Gerenciales). La base es el estándar histórico encontrado para la tarea en análisis. Para establecer la base es necesario identificar el período que se tomará como referencia; confirmar que este período es representativo para la tarea y que carece de distorsiones dadas por estacionalidades o eventos especiales.

La importancia del establecimiento de la 'base' es que es la principal fuente para fijar estándares (mínimos o promedios) y para realizar la planificación por períodos futuros.

- *El tercer paso* consiste en la definición del plan detallado (proyecciones) por períodos de la actividad. La información recogida durante el 'período de prueba' servirá para realizar ajustes en las bases fijadas.

- *El cuarto paso*, que a su vez es el objetivo principal del sistema de control diseñado – y que además, cierra el círculo del sistema – , es el uso de los indicadores entendibles y significativos que permitan tomar acciones para resolver problemas.

Para el caso del Sistema de Control de Gestión del área Técnica se estableció como 'período de prueba' un lapso de 4 semanas, lapso en el que se "corrió" el grupo de Informes Gerenciales que serían reportados en cadena.

## **4.2 INFORMES GERENCIALES**

A continuación se presentan los cuadros de los Informes Gerenciales diseñados en base a las variables del modelo identificados previamente.

Estos informes son llenados y presentados en cadena – como se representó en la Figura 5 (Detalle del Modelo de Control) – periódicamente según cada caso.

Finalmente, el Informe Gerencial del área es la suma de los informes gerenciales del nivel inmediato inferior; no se presenta en un acápite especial pues corresponde a la unión de los Informes Gerenciales de las sub-áreas que comprende :

Administración de Riesgos

Operaciones

Reaseguros (el análisis no ha sido considerado en este informe, ver Informe Gerencial en los Anexos).

La variante consiste en la periodicidad de elaboración. Este informe debe ser preparado mensualmente, por cada grupo de ramos considerados y a nivel de totales para una evaluación integral de los procesos y de la cartera completa.

#### 4.2.1 INFORME GERENCIAL DE GESTIÓN : SUSCRIPCIÓN

Este informe debe ser preparado diariamente para cada uno de los Administradores de Riesgos. En la organización existen un Administrador de Riesgos por cada uno de los tres grupos de ramos que se consideran Vehículos, Riesgos Humanos y Riesgos Generales.

Este informe se divide en cuatro secciones, correspondientes a las principales operaciones de esta sub-área

- Cotizaciones,
- Solicitudes de Emisiones,
- Solicitudes de Endosos, y
- Encargos de Renovaciones.

La información presentada ha sido esquematizada con el enfoque de control de inventarios

$$\text{Saldo inicial} + \text{Nuevos} - \text{Terminadas} = \text{Saldo final}$$

De este modo se lleva un control detallado de lo procesado en el día.

Adicionalmente, se solicita la información de Tiempo Promedio de Proceso.

Para la elaboración del cuadro se recurrirá a los registros automatizados que se encuentra en el sistema de información mecanizado que corresponde a cada proceso sin embargo, el control de los saldos pendientes (inicial y final) es responsabilidad de cada trabajador que elabora el informe.

Para las operaciones 'terminadas' se aprecia en cada caso, que existen dos filas de información : 'P' que indica lo 'planeado' y 'R' que indica lo 'real'. En principio, y por un período que se define como 'período de prueba' se informará sólo lo correspondiente a 'R'.

La Vitalicia		SUSCRIPCIÓN - INFORME DIARIO					ÁREA TÉCNICA
							Semana :
<b>Solicitudes de Cotización</b>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial							
Nuevas							
Sub-Total							
Cotizaciones Terminadas	P						
	R						
Saldo Final							
Tiempo Promedio Cotizaciones Terminadas							
<b>Solicitudes de Emisiones</b>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial							
Nuevos							
Sub-Total							
Terminadas (Encargos de Emisión)	P						
	R						
Saldo Final							
Tiempo Promedio Encargos de Emisión							
<b>Solicitudes de Endosos</b>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial							
Nuevas							
Sub-Total							
Terminadas (Encargos de Endosos)	P						
	R						
Saldo Final							
Tiempo Promedio Encargos de Endosos							
<b>Renovaciones</b>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial							
Nuevos							
Sub-Total							
Terminadas (Encargos de Renovaciones)	P						
	R						
Saldo Final							
Tiempo Promedio Encargos de Renovaciones							

#### 4.2.2 INFORME GERENCIAL DE GESTIÓN : SINIESTROS

Este informe debe ser preparado diariamente para cada uno de los Administradores de Riesgos, correspondientes a los tres grupos de ramos que se consideran.

Este informe presenta dos primeras secciones referidas a :

- Apertura de Siniestros : aquellos cuya información de ocurrencia es registrada en el sistema.
- Calificación de Siniestros : aquellos que han ya han pasado por un proceso de atención y que han sido calificados como aprobados o rechazados.

La información presentada para estos dos casos ha sido esquematizada con el enfoque de control de inventarios.

Adicionalmente, se solicita la información de Siniestros Reservados y de Tiempo promedio entre la declaración del siniestro y su calificación.

Para la elaboración del cuadro se recurrirá a los registros automatizados que se encuentra en el sistema de información mecanizado siendo responsabilidad del que lo elabora, el control de los saldos pendientes iniciales.

En este informe, los conceptos : 'P' que indica lo 'planeado' y 'R' que indica lo 'real' se encuentran en columnas para cada día. Para el período definido como 'período de prueba' se informará sólo lo correspondiente a 'R'.



#### 4.2.3 INFORME GERENCIAL DE GESTIÓN : ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Este informe debe ser preparado semanalmente, por cada grupo de ramos considerados, para la Gerencia del área Técnica.

Se divide en tres secciones, correspondientes a las sub-áreas que comprende : Suscripción y Siniestros; más una adicional con variables de Gestión.

La información presentada corresponde directamente a la proporcionada por las sub-áreas que abarca y considera además ratios referidos a estas variables.

Los ratios que se incluyen se refieren a medición de eficiencias:

- Cotizaciones Terminadas / Solicitudes de Cotización : mide la eficiencia en la elaboración de cotizaciones.
- Pólizas Renovadas / Pólizas Vencidas : mide la eficiencia en la renovación de la cartera que está por vencer.
- Siniestros Calificados / Siniestros Declarados : mide la eficiencia en la calificación (atención) de siniestros presentados.

Los indicadores de :

- Primaje : el monto de ventas ( si bien no es una variable cuyo manejo sea responsabilidad directa de Técnica, es necesario conocerla pues básica para conocer el comportamiento de los ramos y de la cartera.
- Índice de Siniestralidad : Siniestros (montos) / Primaje. Este indicador permite conocer la rentabilidad de los riesgos suscritos.

Los conceptos : 'P' que indica lo 'planeado' y 'R' que indica lo 'real' se encuentran en columnas para cada semana. Para el período definido como 'período de prueba' se informará sólo lo correspondiente a 'R'.





#### 4.2.4 INFORME GERENCIAL DE GESTIÓN : EMISIONES Y LIQUIDACIONES

Este informe debe ser preparado diariamente para la Jefatura de Operaciones sin embargo, debe ser presentada por cada uno de los tres grupos de ramos que se consideran : Vehículos, Riesgos Humanos y Riesgos Generales, debido a que esta información será después relacionada con la presentada por 'Suscripción' y 'Siniestros' . Esta relación debe ser realizada pues son estas dos sub-áreas las que alimentan de trabajo de entrada a 'Operaciones'.

Este informe es divide en cinco secciones, correspondientes a las principales operaciones de esta sub-área :

- Emisiones,
- Endosos,
- Renovaciones,
- Liquidaciones de Siniestros, y
- Liquidaciones Honorarios de Terceros.

La información presentada ha sido esquematizada con el enfoque de control de inventarios

$$\text{Saldo inicial} + \text{Nuevos} - \text{Terminadas} = \text{Saldo final}$$

De este modo se lleva un control detallado de lo procesado en el día.

Adicionalmente, se solicita la información de Tiempo Promedio de Proceso.

Para la elaboración del cuadro se recurrirá a los registros automatizados que se encuentra en el sistema de información mecanizado que corresponde a cada proceso.

La Vitalicia		EMISIONES Y LIQUIDACIONES - INFORME DIARIO					ÁREA TÉCNICA
		Semana :					
<i>Emisiones</i>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial	num						
Nuevas	num						
<i>Sub-Total</i>	num						
Emisiones Terminadas	num						
Saldo Final	num						
<i>Tiempo Promedio Emisiones Terminadas</i>	DÍAS						
<i>Endosos</i>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial	num						
Nuevos	num						
<i>Sub-Total</i>	num						
Endosos Terminados	num						
Saldo Final	num						
<i>Tiempo Promedio Endosos Terminados</i>	DÍAS						
<i>Renovaciones</i>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial	num						
Nuevas	num						
<i>Sub-Total</i>	num						
Renovaciones Terminadas	num						
Saldo Final	num						
<i>Tiempo Promedio Renovaciones Terminadas</i>	DÍAS						
<i>Liquidaciones Siniestros</i>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial	num						
Nuevos	num						
<i>Sub-Total</i>	num						
Liquidaciones Terminadas	num						
Saldo Final	num						
<i>Tiempo Promedio Liquidaciones Terminadas</i>	DÍAS						
<i>Liquidac. Honorarios Terceros</i>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial	num						
Nuevos	num						
<i>Sub-Total</i>	num						
Liquidaciones Terminadas	num						
Saldo Final	num						
<i>Tiempo Promedio Liquidaciones Terminadas</i>	DÍAS						

#### 4.2.5 INFORME GERENCIAL DE GESTIÓN : OPERACIONES

Este informe debe ser preparado semanalmente, por cada grupo de ramos considerados, para la Gerencia del área Técnica.

Este informe es divide en cinco secciones, correspondientes a las operaciones que maneja y que son reportadas por 'Emisiones' y 'Liquidaciones'.

La información presentada corresponde directamente a la proporcionada por las sub-áreas que abarca y considera además ratios referidos a estas variables.

Los ratios que se incluyen se refieren a medición de eficiencias:

- Emisiones / Solicitudes de Emisión : mide la eficiencia en la elaboración de emisiones. (ratios similares para Endosos y para Renovaciones)
- Liquidaciones de Siniestros / Siniestros Calificados = mide la eficiencia de la liquidación de siniestros encargados a liquidar desde 'Siniestros'.

Adicionalmente, se solicita la información de Tiempo Promedio de los Procesos.

Los conceptos : 'P' que indica lo 'planeado' y 'R' que indica lo 'real' se encuentran en columnas para cada semana. Para el período definido como 'período de prueba' se informará sólo lo correspondiente a 'R'.



#### 4.2.6 INFORME GERENCIAL DE PRODUCTIVIDAD

Este informe debe ser preparado diariamente por la Gerencia del área Técnica en base a la información proporcionada por las sub-areas.

Este informe es divide en cuatro secciones, correspondientes a las operaciones que se manejan : Cotizaciones, Emisiones y Renovaciones, Siniestros y Liquidaciones.

Los ratios que se incluyen se refieren a medición de productividad:

- Número de operaciones realizadas (para cada caso)
- Horas disponibles, diariamente considerando solamente las horas efectivas trabajadas es decir, descontando las ausencias, permisos, etc.
- La relación de Operaciones por Hora , la cual da la productividad del personal.

Los conceptos : 'P' que indica lo 'planeado' y 'R' que indica lo 'real' se encuentran en columnas para cada semana. Para el período definido como 'período de prueba' se informará sólo lo correspondiente a 'R'.

En esta hoja un elemento muy importante es la definición de una base u objetivo de rendimiento, para poder calificar la eficiencia del período.



## CAPÍTULO 5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

### 5.1 APLICACIÓN DEL MODELO

Los Informes Gerenciales diseñados fueron dispuestos para su uso por los tres niveles del área analizada.

Luego del 'período de prueba' de cuatro semanas definido para la ejecución real del modelo en la empresa, se obtuvieron resultados cuyo análisis se utilizó en primera instancia para lo siguiente :

- Establecimiento de metas (las bases) para las variables consideradas, especialmente para las de eficiencia y productividad :
  - Eficiencias de cotizaciones, emisiones, atenciones de siniestros y liquidaciones.
  - Siniestralidades (relación siniestros vs. Primaje)
  - Tiempos de atención y de servicio.
  
- Ajustes de cantidad de horas trabajadas (luego de analizar los volúmenes de operaciones y de horas disponibles).
  
- Proyecciones de resultados, de volúmenes trabajados y de montos referidos a los procesos de colocaciones y siniestros.
  
- Planificación del trabajo para el siguiente período de tiempo (siguiente mes).

## 5.2 ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

El desarrollo e implementación de este Modelo de Control de Gestión y Rendimiento puede ser evaluado mediante un análisis de los costos (recursos invertidos en la implementación) y los beneficios (ventajas, agregación de valor en la organización) para poder concluir la dimensión de su utilidad en la empresa.

Analicemos los COSTOS :

### **Costos Tangibles :**

- Horas-hombre invertidas en proveer, en la recolección e interpretación de la información reportada.
- Tiempo en el adiestramiento en el uso del modelo aplicado.
- Desarrollo de algunas aplicaciones informáticas para la obtención de la información relevante para la data del modelo.

### **Costos Intangibles :**

- La adecuación a la nueva cultura de 'medición y control' es frecuentemente un cambio que la organización demora o le cuesta asimilar.

Analicemos los BENEFICIOS :

### **Beneficios Tangibles**

- El modelo permite cuantificar y analizar la 'performance' o seguimiento del desempeño de los principales procesos de la organización.
- Es posible realizar comparaciones objetivas con el mercado (benchmarking).
- Apoya las tomas de decisiones de negocio a diferentes niveles.
- Es posible identificar dónde y cuándo tomar acciones o medidas correctivas así como preventivas.
- Permite establecer objetivos y metas, por tareas, procesos y áreas.
- Permite fijar estándares de operatividad para medir eficiencias de personal.
- Permite fijar estándares de servicio que pueden ser 'marketeadas' al cliente.
- Fija una base de información relevante que puede ser utilizada posteriormente para la etapa de análisis de sistemas de información gerenciales.
- Es posible realizar racionalización y controles de costos.
- Brinda información base para la elaboración de presupuestos.



Permite identificar los logros, esfuerzos, caídas y errores de la operatividad.

Permite identificar ciclos de operaciones y estacionalidades.

### **Beneficios Intangibles**

De aspecto táctico : la participación directa del personal y sus jefaturas permite que conozcan sus labores y su eficiencia a través de la lectura de los indicadores, y así se involucren con los resultados.

La medición de la eficiencia del personal y el establecimiento de objetivos y metas, estimula el desempeño del personal pues entre otras cosas, permite que las evaluaciones sobre la calidad de su trabajo sean objetivas.

El conocimiento de los niveles de desempeño de la organización, los objetivos, y la relación entre estos dos conceptos, crea un clima favorable a su vez para el buen desempeño del personal.

Es posible ver que los beneficios superan largamente a los costos con lo que se concluye que este desarrollo e implementación es rentable desde varios puntos de vista.

Una razón adicional es que los beneficios proporcionados están directamente relacionados a la Gestión del Negocio. *No es posible administrar algo cuyo comportamiento se desconoce*, por tanto, estos beneficios representan un aporte básico y valioso para la empresa a tal grado, de poder convertirse en la herramienta principal de gestión.

### 5.3 EVALUACIÓN DE TOMA DE DECISIONES

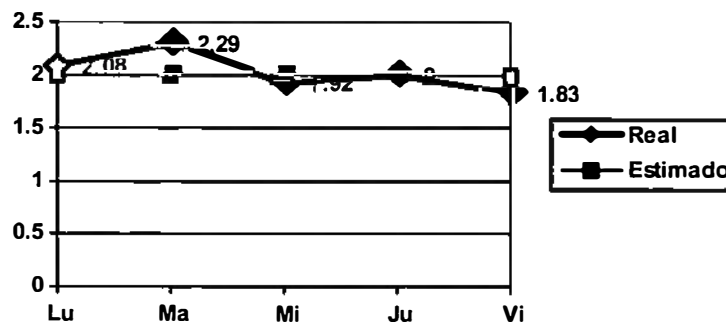
A manera de ejemplo de la utilización del modelo implementado en la organización, se evaluará dos casos de análisis y toma de decisiones; cuantificando los beneficios obtenidos por estas decisiones.

#### 5.3.1 CASO : COTIZACIONES

Para el presente análisis tomaremos una semana representativa del proceso de cotizaciones.

En la gráfica de productividad apreciamos que el Estimado de Productividad se fijó en '2', esto es: la compañía debe realizar 2 cotizaciones por hora como estándar. (El estimado de productividad se fijó en base al comportamiento histórico, que también se pudo obtener gracias a los informes gerenciales).

Cuadro 4: Gráfica de Productividad COTIZACIONES  
( Cotizaciones Terminadas / Horas Disponibles )



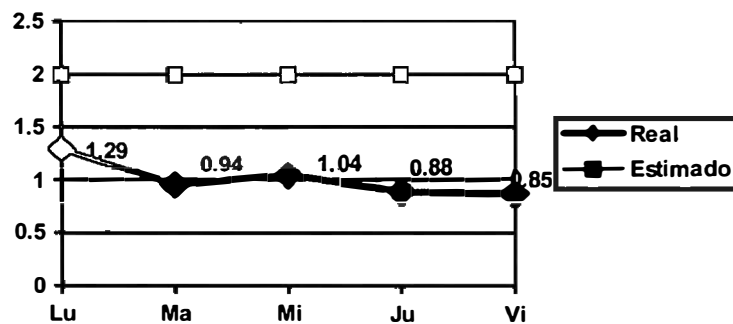
Así, no fue necesario realizar ajustes a este proceso pero sí, en controlar los tiempos de atención para poder fijar, si es necesario, mejoras en los Estimados (nuevas metas).

### 5.3.2 CASO : EMISIONES Y RENOVACIONES (PÓLIZAS)

Para el presente análisis tomaremos una semana representativa del proceso de emisiones y renovaciones.

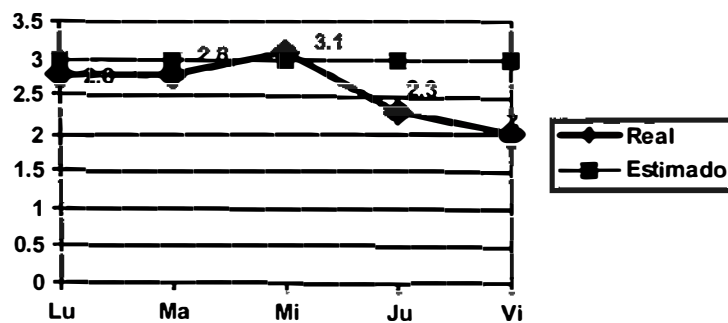
En la gráfica de productividad apreciamos que el Estimado de Productividad se fijó en '2', esto es: la compañía debe realizar 2 pólizas por hora como estándar. En este caso el estimado fue fijado también por estándares del mercado.

Cuadro 5: Gráfica de Productividad PÓLIZAS  
( Pólizas Terminadas / Horas Disponibles )



Vemos que también la gráfica de tiempos de servicio (emisiones) empieza a mostrar niveles de ineficiencia (esto es, por los acumulados que se van generado).

Cuadro 6: Gráfica de Tiempo Promedio de Emisión de PÓLIZAS

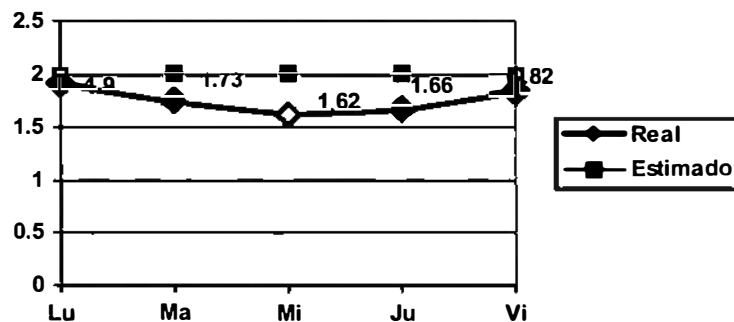


Analizando el número de horas disponibles, vemos que se ha mantenido fijo (no ha habido ausencias ni otros factores) por tanto, se tomó la decisión de incrementar el número de horas disponibles.

De este modo, el cálculo proporcional a la productividad indicó que en lugar de contar con 6 recursos, el ajuste debía ser a 8 así, las horas disponibles diarias necesarias serían 56.

Al cabo de algunas semanas se registró el siguiente comportamiento.

Cuadro 7: Nueva Gráfica de Productividad PÓLIZAS  
( Pólizas Terminadas / Horas Disponibles )



Para evaluar el beneficio cuantitativo de esta decisión, consideremos algunos datos históricos de la operatividad de la compañía <sup>6</sup>:

- Promedio de cotizaciones rechazadas por los clientes (por demora) :3 diarias
- Prima promedio aproximada de cotización perdida : \$ 750
- Incremento de nivel de elaboración de cotizaciones : 4.2 diarias

Con estos datos vemos que el nivel de elaboración de cotizaciones se ha incrementado en un tramo mayor que el número de cotizaciones perdidas es decir, el motivo de demora ya no se presentaría.

Ingreso mensual (por esta implementación) :  $3 * 20 * \$750 = \$45,000$

<sup>6</sup> Datos obtenidos de información histórica de Operaciones

Analicemos los costos :

Costo inicial (entrenamiento ) : 2 días de trabajo de 6 trabajadores.

$$= 2 \text{ d} * 6 \text{ trab} * \$600 / 20 = \$ 360$$

Costo mensual (obtención de información y análisis de reportes : 30 min diarios del supervisor.

$$= 0.06 \text{ d} * \$1000 = \$60$$

	Egresos Inicio	Egresos Mes	Ingresos Mes
Decisión sobre Emisiones	\$ 360	\$60	\$ 45,000

Este breve ejemplo permite visualizar los beneficios cuantitativos de contar con una herramienta de decisión.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente informe ha sido la recopilación de uno de los trabajos realizados durante un período laboral, que ha contribuído más tanto a nivel de la empresa en la que se aplicó como en experiencia profesional personal.

A continuación las conclusiones más relevantes del estudio presentado

- ⇒ Contar con una herramienta de medición es fundamental antes de ejecutar cualquier acción relacionada a mejora empresarial pues es la única manera de 'medir' el efecto de lo realizado.
- ⇒ El mercado de seguros se encuentra en una etapa de desarrollo con potencial de crecimiento considerable, lo cual lo torna más competitivo y aumenta la necesidad de contar con herramientas de análisis de situaciones y toma de decisiones. En el caso de La Vitalicia, su orientación a mercados de productos masivos y de servicios de volumen aumenta la necesidad de contar con controles sobre la gestión de sus procesos.
- ⇒ La importancia de realizar un análisis de la organización desde el punto de vista funcional y no estructural está en que es más permanente en el tiempo y permite visualizar las funciones y principales procesos que se realizan.
- ⇒ El análisis sobre los procesos y funciones permite identificar las tareas principales y las variables relevantes que intervienen; así, la identificación de los Indicadores Relevantes de cada proceso estará en función de la información realmente importante (y no la que se utiliza o se tiene disponible en la organización).
- ⇒ Los Indicadores Relevantes representan puntos de control que mostrarán una gráfica de la performance de los procesos y por ende, de la organización.
- ⇒ Es importante diseñar e identificar los puntos de control que servirán para 'anidar' los ciclos de control entre los niveles; sólo de esta manera podrá diseñarse el modelo completo del área o de la compañía.

- ⇒ El diseño final de modelo debe presentar claramente los ciclos anidados de los procesos que se analizan y los puntos en que la información se alimentará en cadena desde los niveles inferiores a los superiores.
- ⇒ La traducción del modelo en Informes Gerenciales es una manera práctica, y de adiestramiento sencillo, de implementar el modelo diseñado. Los Informes deben elaborarse en correspondencia a las sub-áreas estudiadas, diseñados para frecuencias de utilización desde diaria hasta mensual según el nivel organizacional al que aplica.
- ⇒ Las variables utilizadas en los Informes Gerenciales corresponderán a los indicadores relevantes identificados para cada proceso y de acuerdo a cada sub-área. Los valores de estas variables podrán tener diversas fuentes de obtención de información procurando que la mayor cantidad provenga de registros automatizados.
- ⇒ El seguimiento del comportamiento del modelo instalado permitirá conocer la situación real de la eficiencia de las tareas internas, de los servicios ofrecidos y de productividad del personal.
- ⇒ Asimismo, el modelo permitirá conocer los niveles de variables relacionadas directamente al negocio (ventas, primaje, pólizas, siniestros, etc) y poder realizar ajustes o toma de decisiones.
- ⇒ Otro uso importante del modelo instalado es poder establecer, en primer lugar, y controla, luego, el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por cada proceso y sub-áreas / áreas de la organización.
- ⇒ Realizando un análisis final sobre la conveniencia de desarrollar e instalar una herramienta de esta naturaleza en la empresa, vemos que los beneficios superan largamente a los costos concluyendo además que es necesario contar con ella para la realización de la gestión : no es posible administrar algo cuyo comportamiento se desconoce.
- ⇒ Finalmente, el desarrollo de esta herramienta enriquece tanto a la empresa, pues le da un gran valor agregado a la gestión del negocio aportando además a la formación de cultura empresarial, como a quienes participan o hacen posible su desarrollo pues representa un aporte profesional muy valioso.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**CORREDOR DE SEGUROS** : Persona jurídica que realiza la actividad mercantil de mediación en seguros privados, sin mantener vínculos laborales con las entidades aseguradoras y que ofrecen asesoramiento profesional imparcial a quienes demandan la cobertura de los riesgos.

**EMISIÓN** : Acto de formalizar una póliza o contrato de seguro, que constituye la operación básica y fundamental en torno a la cual gira y se desarrolla la actividad aseguradora.

**INDEMNIZACIÓN** : Compensación o resarcimiento económico por el perjuicio producido al asegurado por el daño ocurrido.

**INDICADOR** : Cantidad que mide la evolución de una magnitud en el tiempo o en el espacio.

**MODELO** : Esquema de representación de la realidad.

**MODELO DE CONTROL** : Herramienta para proveer los controles necesarios de un sistema que asegurarán la viabilidad de su operación.

**PERITO** : Persona con especiales conocimientos teóricos / prácticos sobre cada ramo, que interviene para informar sobre las causas productoras de los siniestros y la valoración de los daños ocasionados.

**PÓLIZA DE SEGURO** : Documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y asegurado.

**PRIMA** : Aportación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que éste le ofrece.



**PRODUCTIVIDAD** : Esencialmente, productividad es una medida de que tal eficiente una organización cubre recursos de entrada (insumos) en bienes o servicios.

Eso es usualmente expresado en ratios de entrada o salida. Esto es, costos por servicio. Es entonces, una medida de que tan eficiente es el proceso de conversión.

**RAMO**: Conjunto de modalidades de seguro relativas a riesgos de características o naturaleza semejantes. La clasificación de los riesgos en ramos es un instrumento fundamental para establecer la homogeneidad cualitativa de los mismos.

**REASEGURO** : Instrumento técnico del que se vale una entidad aseguradora para conseguir la compensación estadística que necesita, igualando y homogeneizando los riesgos que componen su cartera de bienes asegurados, mediante la cesión de parte de ellos a otras entidades.

**SINIESTRALIDAD** : Equivale a la proporción entre el importe total de los siniestros las primas recaudadas por una entidad aseguradora.

**SINIESTRO** : Es la manifestación concreta del riesgo asegurado, que produce daños garantizados en la póliza hasta determinada cuantía. Es pues, un acontecimiento que, por originar daños concretos previstos en la póliza, motiva la aparición del principio indemnizatorio, obligando a la entidad aseguradora a satisfacer, total o parcialmente, el asegurado o a sus beneficiarios, el capital garantizado en el contrato.

**SINIESTRO DECLARADO** : Aquel que ha sido comunicado por el asegurado a su entidad aseguradora.

**SINIESTRO LIQUIDADO**: Aquel cuyas consecuencias económicas han sido completamente determinadas para su indemnización o reparadas por la entidad aseguradora.

## BIBLIOGRAFÍA

Artículo "SEGUROS: UN MERCADO POR DESARROLLAR"

REVISTA PUNTO DE EQUILIBRIO. Mes Enero. 1999. Universidad del Pacifico

Información Financiera del Sistema Asegurador – al 31 de Diciembre de 1998  
Superintendencia de Banca y Seguros

Administración

Stoner Wankel – Tercera Edición.

Administración en las Organizaciones

Kast and Rosenweig. Cuarta Edición.

Diccionario MAPFRE de Seguros

1992, Fundación MAPFRE Estudios. 647 p.

Manual de Entrenamiento Task Force

Knox D'Arcy Management Consultant. Enero 1999

# **ANEXOS**

# PRINCIPALES RAMOS DE SEGUROS

## SEGUROS DE VEHÍCULOS

- Vehiculos
- Transporte Urbano
- Transporte Interprovincial

## SEGUROS RAMOS GENERALES

- Incendio y Lineas Aliadas
- Lucro Cesante
- Deshonestidad, 3-D, 3-B
- Responsabilidad Civil
- Responsabilidad Civil de Productos
- Robo y Asalto
- Rotura de Maquinaria
- Seguro de Caucion en Garantia de Almacenes Aduaneros
- Seguro de Caucion en Garantia de Admision Temporal
- Seguro de Garantia para Obras Privadas
- Responsabilidad Civil de Directores y Funcionarios
- Computadoras
- Deshonestidad de Empleados
- Equipo Electronico
- Errores u Omisiones
- Seguro para Cobranza del Exterior
- Seguro Domiciliario
- Seguro Agrario
- T.R.E.C (Todo Riesgo Equipo de Contratista)
- C.A.R. (Construction All Risk)
- E.A.R. (Erection All Risk)
- Rotura de Maquinaria
- Equipo Electronico

## SEGUROS MARÍTIMOS Y DE AVIACIÓN

- Aeronaves
- Embarcaciones en General
- Cascos Maritimos
- Transporte Exportaciones
- Transporte Importaciones
- Transporte Terrestre

## SEGUROS DE SALUD

- Accidentes Personales
- Asistencia Medica Familiar

## SEGUROS DE VIDA

- Vida en Grupo
- Vida Individual
- Vida Ley 4916
- Seguro Medico para Viajes
- Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (Ley 26790)
- Seguro Secuestro, Extorsion, Recompensa, Detencion

## CIFRAS CONSIDERADAS EN LA ELABORACION DE LOS RATIOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998

(EN NUEVOS SOLES)

EXPRESADO EN CIFRAS AJUSTADAS POR INFLACION

DESCRIPCION	ALTAS CUMBRES	EL PACIFICO PERUANO SUIZA	EL PACIFICO VIDA	GENERALI PERU	INTERSEGURO	LA FENIX PERUANA	LA POSITIVA	LA REAL	LA VITALICIA	MAPFREPERU SEG. Y REASEG.	POPULAR Y PORVENIR	RIMAC-INTERNACIONAL	SANTANDER-VIDA	SECREX	SUL AMERICA	WIESE AETNA	TOTAL
Activo Corriente.....	5 801 632	214 629 231	68 603 417	106 718 641	3 905 927	61 965 973	197 341 647	2 981 121	52 749 958	50 852 969	154 888 313	125 700 531	16 143 001	9 119 705	43 389 560	223 788 366	1338 559 993
Pasivo Corriente.....	4 777 289	137 492 681	20 926 112	35 185 094	842 812	55 390 147	60 444 782	2 765 694	25 787 437	34 879 284	92 855 169	48 597 115	4 852 104	2 798 616	18 934 261	3 141 283 0	577 941 427
Caja y Bancos.....	597 706	12 247 824	29 734 568	17 650 757	1 831 238	19 160 907	52 844 214	247 005	426 002	6 389 420	19 419 061	59 717 811	1 944 262	6 291 917	2 660 849	57 813 880	288 957 423
Activo Total.....	12 103 517	515 585 452	216 418 898	138 106 789	14 089 681	200 512 293	318 139 313	6 959 904	74 595 981	87 689 611	223 222 141	388 451 183	38 757 745	18 248 975	61 670 249	340 150 584	2650 880 516
Pasivo Total.....	5 104 137	271 960 982	162 922 836	98 334 330	4 733 079	94 578 065	272 872 634	3 480 741	45 638 603	53 096 385	117 282 271	268 596 970	29 006 298	3 052 791	35 651 919	276 589 357	1743 081 579
Patrimonio.....	6 999 380	243 604 470	53 496 062	37 772 460	9 358 602	105 934 228	45 268 679	3 479 163	28 957 178	34 793 248	105 939 669	117 854 213	9 751 447	15 194 184	25 818 330	83 581 227	907 798 937
Inversiones.....	3 666 820	268 798 076	142 735 361	22 276 702	7 401 046	133 265 991	107 140 637	3 462 076	11 417 705	32 329 331	53 890 147	247 979 892	2 170 922	7 962 853	15 223 241	104 745 131	1183 995 753
Inversiones en Inmuebles.....	3 666 820	28 587 253	-	22 276 702	-	2 582 127	20 631 441	2 328 611	9 025 196	16 988 582	43 521 425	19 371 283	-	2 166 772	15 223 241	5 572 242	191 941 696
Renta de Inmuebles.....	-	6 873 196	-	3 590 019	-	1 981 371	2 028 909	197 218	29 975	1 657 138	8 820 015	2 531 132	-	58 341	922 468	1 078 148	27 767 927
Gastos Generales.....	214 148	61 486 439	20 178 308	22 165 169	3 399 462	22 076 842	35 295 183	3 194 525	15 916 514	14 883 262	18 796 058	52 808 931	1 617 070	2 879 883	12 344 614	29 149 730	316 405 955
Primas de Seguros Netas.....	281 825	393 469 987	107 109 514	122 517 825	4 132 969	84 539 351	176 585 472	3 878 582	51 813 032	82 968 154	91 129 823	305 619 310	21 852 001	3 762 254	61 748 348	181 123 010	1692 511 436
Reaseguros Aceptados Netos.....	-	1 981 486	748 013	185 305	-	416 672	1 268 682	-	15 448	51 134	(262 575)	690 164	-	-	50 542	105 110	5 230 002
Primas Cedidas Netas.....	-	96 385 153	8 990 847	21 296 167	377 560	24 483 854	45 689 191	-	12 417 267	28 040 988	54 645 506	70 421 634	12 150 281	2 331 163	19 208 821	43 312 963	440 111 195
Sinistros de Primas de Seguros Netos.....	-	368 269 147	70 955 686	120 565 692	195 795	93 220 219	119 908 432	1 323 120	40 613 689	66 133 210	270 690 262	302 113 001	20 138 129	883 533	94 194 476	168 528 542	1755 932 913
Sinistros de Reaseguros Aceptados Netos.....	-	1 368 348	( 60 961)	646 348	-	347 979	844 589	12 371	138 964	90 601	437 682	430 993	-	-	199 489	462 066	4 716 447
Sinistros de Primas Cedidas Netos.....	-	170 135 491	8 551 826	51 737 631	50 047	47 039 534	54 040 269	-	18 815 412	38 975 690	238 171 393	157 445 933	10 177 077	751 003	69 593 830	76 209 088	939 694 246
Comisiones sobre Primas de Seguros Netas.....	-	45 294 223	7 484 237	16 451 697	10 138	12 510 758	25 630 619	-	7 215 221	11 940 192	2 821 552	33 023 485	-	20 013	9 321 310	9 691 254	181 614 699
Comisiones sobre Reaseguros Aceptados Netas.....	-	384 817	-	-	-	29 534	348 405	-	-	-	14 918	39 586	-	-	5 253	-	822 513
Comisiones de Primas Cedidas Netas.....	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital Social.....	6 906 196	167 920 544	25 604 758	43 201 364	12 368 268	96 303 367	37 504 136	5 538 825	22 095 430	39 399 421	93 504 445	85 508 933	9 982 538	8 198 270	25 993 398	38 543 691	716 573 604
Primas por Cobrar.....	199 270	138 815 704	11 691 214	17 693 874	6 257	29 068 529	50 348 394	301 536	31 524 796	23 240 243	60 758 973	44 635 473	3 589 098	221 935	16 951 229	25 201 417	452 225 941
Resultado Técnico.....	35 695	60 060 531	23 599 050	8 994 143	261 198	5 429 260	12 107 079	2 523 183	13 302 681	15 419 187	3 773 394	49 269 920	( 462 049)	1 741 079	7 152 634	15 045 197	218 272 401
Utilidad Neta del Ejercicio.....	93 184	37 093 942	18 009 466	(9 876 396)	(3 011 465)	(11 244 758)	1 234 689	( 107 387)	553 638	(1 933 096)	852 587	21 498 558	333 953	340 183	(5 318 099)	16 313 527	66 832 486
Número de Trabajadores.....	14	268	419	208	71	138	291	58	63	173	177	447	8	23	165	226	2 767

(\*) Nota: Las pequeñas diferencias que se presentan son por redondeo de cifras.

## RATIOS DEL SISTEMA ASEGURADOR

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998  
EXPRESADO EN CIFRAS AJUSTADAS POR INFLACION

EMPRESA	INDICES DE LIQUIDEZ		INDICES DE SOLVENCIA			INDICES DE RENTABILIDAD			INDICES DE SINIESTRALIDAD				
	(En Número de Veces)		(En N° de Veces)	(En Tanto por Ciento)		(En Tanto por Ciento)			(En Tanto por Ciento)				
	Liquidez Comente	Liquidez Efectiva	Endeudamiento Patrimonial	Grado Propiedad Activos	Respaldo Patrimonial	Rentabilidad Inmuebles	Rentabilidad Patrimonio	Rentabilidad Primas Totales	Primas de Seguros	Reaseguros Aceptados	Primas Cedidas	Primas Totales	Primas Retenidas
ALTAS CUMBRES	1.21	0.13	0.73	57.82	52.38	-	1.33	33.06	-	-	-	-	-
EL PACIFICO PERUANO SUIZA	1.56	0.09	1.12	47.24	110.34	24.04	15.22	9.38	93.08	69.05	176.55	92.96	66.03
EL PACIFICO-VIDA	3.28	1.42	3.05	24.71	266.81	-	33.66	16.69	66.24	( 8.14)	95.11	65.72	63.05
GENERALI PERU	3.03	0.50	2.60	27.75	58.97	16.11	( 26.14)	( 8.04)	98.40	348.80	242.94	98.78	68.51
INTERSEGURO	4.63	2.17	0.51	66.40	79.09	-	( 32.18)	( 72.86)	4.73	-	13.25	4.73	3.88
LA FENIX PERUANA	1.12	0.35	0.89	52.83	125.80	76.73	( 10.61)	( 13.23)	110.26	83.51	192.28	110.13	76.91
LA POSITIVA	3.26	0.87	6.03	14.22	236.68	9.83	2.72	0.69	67.91	50.80	117.76	67.78	50.40
LA REAL	1.08	0.09	1.00	49.98	99.50	8.46	( 3.08)	( 2.76)	34.11	-	-	34.43	34.43
LA VITALICIA	2.05	0.02	1.58	38.81	39.42	0.33	1.91	1.06	78.38	886.59	151.52	78.62	55.65
MAPFRE PERU SEG.Y REASEG.	1.46	0.18	1.53	39.58	92.91	9.75	( 5.55)	( 2.32)	79.70	177.18	131.86	79.76	53.19
POPULAR Y PORVENIR	1.67	0.21	1.11	47.45	50.86	15.67	0.80	0.93	297.25	( 154.88)	434.25	298.66	92.09
RIMAC-INTERNACIONAL	2.59	1.23	2.28	30.49	210.41	13.06	18.24	7.01	98.85	62.44	223.57	98.77	61.51
SANTANDER-VIDA	3.33	0.40	2.97	25.15	222.54	-	3.42	1.52	92.15	-	83.76	92.15	102.67
SECREX	3.26	2.25	0.20	83.26	52.40	2.69	2.23	9.04	23.48	-	32.21	23.48	9.26
SUL AMERICA	2.29	0.14	1.39	41.86	58.96	6.05	( 20.59)	( 8.60)	152.54	394.70	362.30	152.74	58.22
WIESE AETNA	7.12	1.84	4.35	18.69	164.74	19.34	28.80	10.10	104.08	439.60	175.94	104.28	81.77
<b>TOTAL SISTEMA ASEGURADOR</b>	<b>2.32</b>	<b>0.50</b>	<b>1.92</b>	<b>34.24</b>	<b>130.42</b>	<b>14.46</b>	<b>7.36</b>	<b>3.93</b>	<b>103.74</b>	<b>90.18</b>	<b>213.51</b>	<b>103.70</b>	<b>65.27</b>

## RATIOS DEL SISTEMA ASEGURADOR

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998

EXPRESADO EN CIFRAS AJUSTADAS POR INFLACION

EMPRESA	INDICES DE GESTION (En Tanto por Ciento)														
	(En Nuevos Soles)														
	Capacidad de Retención de Riesgo en Func. del Patrim.	Gasto Administ. vs. Primas de Seguros	Indice Manejo Administrativo	Indice de Agenciamiento	Comisión sobre Reaseguros Aceptados	Comisión Primas Cedidas	Indice Productividad de Trabajadores	Indice Eficiencia Gestión Interna y Externa	Valor Contable de la Acción	Capacidad de Operación	Indice de Retención de Riesgos	Indice de Casión de Riesgos	Primas por Cobrar vs. Primas de Seguros	Resultado Técnico vs. Primas Totales	Resultado Técnico vs. Primas Retenidas
ALTAS CUMBRES	4.02	75.98	75.98	-	-	-	20,130	75.98	101.34	4.02	100.00	-	70.70	12.73	12.73
EL PACIFICO PERUANO SUIZA	122.77	15.62	20.55	11.51	19.42	-	1,475,565	27.09	145.07	162.33	75.63	24.36	34.77	15.18	20.08
EL PACIFICO-VIDA	184.81	18.83	20.40	6.98	-	-	257,417	25.64	208.93	201.61	91.66	8.33	10.91	21.87	23.86
GENERALI PERU	268.46	18.09	21.85	13.42	-	-	589,919	31.47	87.43	324.84	82.64	17.35	14.44	7.33	8.86
INTERSEGURO	40.13	82.25	90.52	0.24	-	-	58,211	82.49	75.65	44.17	90.86	9.13	0.15	6.31	6.95
LA FENIX PERUANA	57.10	26.11	36.49	14.79	7.08	-	624,677	40.74	110.00	80.19	71.20	28.79	34.38	6.39	8.97
LA POSITIVA	291.48	19.98	26.74	14.51	27.46	-	611,114	34.45	120.69	392.85	74.19	25.80	28.51	6.80	9.17
LA REAL	111.47	82.36	82.36	-	-	-	66,872	82.36	62.81	111.47	100.00	-	7.77	65.05	65.05
LA VITALICIA	136.10	30.71	40.38	13.92	-	-	624,440	44.63	131.05	178.98	76.04	23.95	60.84	25.66	33.75
MAPFRE PERU SEG Y REASEG.	158.01	17.93	27.07	14.39	-	-	479,880	32.30	88.30	238.60	66.22	33.77	28.01	18.57	28.04
POPULAR Y PORVENIR	33.98	20.62	52.20	3.09	( 5.27)	-	513,261	23.81	113.29	85.75	39.62	60.37	66.67	4.15	10.48
RIMAC-INTERNACIONAL	200.15	17.27	22.38	10.80	5.73	-	685,256	28.03	137.82	259.90	77.00	22.99	14.60	16.09	20.89
SANTANDER-VIDA	99.49	7.40	16.66	-	-	-	2,731,500	7.40	97.68	224.08	44.39	55.60	16.33	( 2.11)	( 4.76)
SECREX	9.41	76.54	201.23	0.53	-	-	163,576	77.07	185.33	24.76	38.03	61.96	5.89	46.27	121.66
SUL AMERICA	164.96	19.99	28.98	15.09	10.39	-	374,539	35.06	99.32	239.36	68.91	31.08	27.45	11.57	16.79
WIESEAETNA	216.91	16.09	21.13	5.46	-	-	801,894	21.54	173.98	285.03	76.10	23.89	13.91	8.30	10.90
<b>TOTAL SISTEMA ASEGURADOR</b>	<b>138.53</b>	<b>18.69</b>	<b>25.15</b>	<b>10.73</b>	<b>15.72</b>	<b>-</b>	<b>613,568</b>	<b>29.38</b>	<b>126.68</b>	<b>187.01</b>	<b>74.07</b>	<b>25.92</b>	<b>26.71</b>	<b>12.85</b>	<b>17.35</b>

**RANKING DE RATIOS POR COSTOS DE GESTION Y POR RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998**

EMPRESAS	GASTO ADMINISTRATIVO VS. PRIMAS DE SEGUROS		EMPRESAS	INDICE DE MANEJO ADMINISTRATIVO		EMPRESAS	RESULTADO TECNICO VS. PRIMAS TOTALES		EMPRESAS	RENTABILIDAD DE PRIMAS TOTALES	
	%	Orden		%	Orden		%	Orden		%	Orden
SANTANDER-VIDA	7.40	1	SANTANDER-VIDA	16.67	1	LA REAL	65.05	1	ALTAS CUMBRES	33.06	1
EL PACIFICO-PERUANA SUIZA	15.63	2	PACIFICO-VIDA	20.41	2	SECREX	46.28	2	PACIFICO-VIDA	16.70	2
WIESE AETNA	16.09	3	EL PACIFICO-PERUANA SUIZA	20.56	3	LA VITALICIA	25.67	3	WIESE AETNA	10.11	3
RIMAC-INTERNACIONAL	17.28	4	WIESE AETNA	21.14	4	PACIFICO-VIDA	21.88	4	EL PACIFICO-PERUANA SUIZA	9.38	4
MAPFRE PERU SEG.Y REASEG.	17.94	5	GENERALI PERU	21.86	5	MAPFRE PERU SEG.Y REASEG.	18.57	5	SECREX	9.04	5
GENERALI PERU	18.09	6	RIMAC-INTERNACIONAL	22.39	6	RIMAC-INTERNACIONAL	16.09	6	RIMAC-INTERNACIONAL	7.02	6
PACIFICO-VIDA	18.84	7	LA POSITIVA	26.75	7	EL PACIFICO-PERUANA SUIZA	15.19	7	SANTANDER-VIDA	1.53	7
SUL AMERICA	19.99	8	MAPFRE PERU SEG.Y REASEG.	27.07	8	ALTAS CUMBRES	12.74	8	LA VITALICIA	1.07	8
LA POSITIVA	19.99	9	SUL AMERICA	28.98	9	SUL AMERICA	11.57	9	POPULAR Y PORVENIR	0.94	9
POPULAR Y PORVENIR	20.63	10	LA FENIX PERUANA	36.50	10	WIESE AETNA	8.30	10	LA POSITIVA	0.69	10
LA FENIX PERUANA	26.11	11	LA VITALICIA	40.39	11	GENERALI PERU	7.33	11	MAPFRE PERU SEG.Y REASEG.	-2.33	11
LA VITALICIA	30.72	12	POPULAR Y PORVENIR	52.21	12	LA POSITIVA	6.81	12	LA REAL	-2.77	12
ALTAS CUMBRES	75.99	13	ALTAS CUMBRES	75.99	13	LA FENIX PERUANA	6.39	13	GENERALI PERU	-8.05	13
SECREX	76.55	14	LA REAL	82.36	14	INTERSEGURO	6.32	14	SUL AMERICA	-8.61	14
INTERSEGURO	82.25	15	INTERSEGURO	90.52	15	POPULAR Y PORVENIR	4.15	15	LA FENIX PERUANA	-13.24	15
LA REAL	82.36	16	SECREX	201.24	16	SANTANDER-VIDA	-2.11	16	INTERSEGURO	-72.86	16
PROMEDIO	18.69		PROMEDIO	25.15		PROMEDIO	12.85		PROMEDIO	3.93	



**PRIMAS DE SEGUROS NETAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998**  
**(EN NUEVOS SOLES)**  
**EXPRESADO EN CIFRAS AJUSTADAS POR INFLACION**

RIESGOS / EMPRESAS	ALTAS CUMBRES	EL PACIFICO PERUANO SUIZA	EL PACIFICO-VIDA	GENERALI PERU	INTERSEGURO	LA FENIX PERUANA	LA POSITIVA	LA REAL	LA VITALICIA	MAPFRE PERU SEG. Y REASEG.	POPULAR Y PORVENIR	RIMAC-INTERNACIONAL	SANTANDER-VIDA	SECREX	SUL AMERICA	WESE AETNA	TOTAL
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>281 825</b>	<b>393 469 987</b>	<b>107 109 514</b>	<b>122 517 825</b>	<b>4 132 969</b>	<b>84 539 351</b>	<b>176 565 472</b>	<b>3 878 562</b>	<b>51 813 032</b>	<b>82 968 154</b>	<b>91 129 823</b>	<b>305 619 310</b>	<b>21 852 001</b>	<b>3 762 254</b>	<b>61 748 348</b>	<b>181 123 010</b>	<b>1692 511 436</b>
<b>RAMOS GENERALES</b>	-	269 218 004	-	82 454 591	-	66 604 364	72 712 013	-	33 213 776	59 673 636	77 308 788	136 190 616	-	3 762 254	48 735 161	78 912 977	928 786 180
Incendio	-	8 631 526	-	6 361 761	-	11 908 328	4 602 802	-	6 477 392	11 680 228	5 580 370	14 019 500	-	-	2 503 669	24 331 581	96 097 157
Lineas Aliadas Incendio	-	24 380 606	-	3 331 853	-	-	12 724 633	-	-	570 025	10 693 355	11 956 304	-	-	2 345 947	8 067 447	74 070 169
Terremoto	-	31 652 625	-	4 124 931	-	-	732 344	-	2 380 780	-	4 825 786	13 648 346	-	-	2 133 805	-	59 498 617
Lucro Cesante	-	283 077	-	68 752	-	144 208	52 452	-	41 865	107 450	(7 522)	561 093	-	-	216 614	55 634	1 523 623
Cristales	-	2 297	-	52 489	-	-	-	-	-	361	2 908	-	-	-	-	288	58 343
Transportes	-	27 680 181	-	4 518 830	-	8 833 145	7 065 515	-	1 853 180	4 234 119	2 049 980	13 367 833	-	-	3 709 741	5 586 247	78 898 771
Marítimo - Cascos	-	23 929 298	-	1 012 898	-	1 394 497	6 613	-	2 495 201	2 374 158	2 563 044	4 433 756	-	-	772 007	10 586 690	49 568 162
Aviación	-	10 824 835	-	631 678	-	69 955	328 778	-	184 358	687 596	35 659 492	1 383 969	-	-	12 338	17 151	49 795 133
Vehiculos	-	84 561 745	-	48 042 115	-	29 168 744	70 727 601	-	13 177 362	21 756 464	10 301 916	48 829 347	-	-	20 223 264	17 117 052	323 905 611
Lineas Aliadas Vehiculos	-	771 718	-	849 318	-	-	-	-	684 440	-	49 895	-	-	-	643 181	-	2 998 552
Todo Riesgo Contratistas (CAR)	-	2 598 939	-	454 649	-	579 866	4 746 029	-	804 654	848 064	276 437	1 482 327	-	-	3 741 087	454 345	15 986 396
Rotura de Maquinaria (RM)	-	6 870 367	-	921 806	-	1 575 970	3 280 999	-	474	801 784	835 884	2 357 127	-	-	59 670	1 731 396	18 435 477
Lucro Cesante Rotura de Maquinaria	-	754 892	-	21 164	-	-	-	-	-	11 600	-	-	-	-	-	-	787 656
Montaje Contra Todo Riesgo (EAR)	-	3 983 206	-	228 682	-	784 464	-	-	77 806	919 395	86 262	1 630 836	-	-	771 614	196 324	8 678 589
Todo Riesgo Equipo Electrónico (EE)	-	1 292 648	-	423 598	-	335 905	-	-	220 430	918 981	133 589	1 769 046	-	-	423 869	236 868	5 754 935
Todo Riesgo Equipo de Contratistas (TREC)	-	4 294 206	-	1 049 044	-	1 709 131	421 160	-	373 555	2 308 868	758 230	5 522 854	-	-	2 266 676	1 169 492	19 873 215
Calderas	-	18 234	-	1 116	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	19 354
Robo y Asalto	-	5 691 732	-	3 805 174	-	1 893 208	2 770 044	-	1 363 117	5 771 259	794 504	3 812 355	-	-	2 275 768	1 884 001	30 061 163
Deshonestad Frente a la Empresa	-	1 753 660	-	1 787 043	-	692 657	(181 567)	-	(12 085)	56 150	417 514	293 514	-	-	4 103 776	275 714	9 186 376
Comprensivo Contra Deshonestad (3-D)	-	7 194 733	-	1 054 459	-	3 057 200	2 886 466	-	1 714 891	2 328 444	559 890	4 385 685	-	-	2 758 917	25 940 685	-
Seguro de Bancos (B.B.B.)	-	4 841 529	-	2 254 808	-	1 630 039	-	-	-	251 110	447 494	2 666 950	-	-	-	883 655	12 975 585
Animales	-	283 138	-	-	-	-	81 211	-	-	9 704	18 164	616	-	-	-	-	392 833
Domiciliario	-	1 961 373	-	264 586	-	443 811	440 810	-	118 179	376	190 864	93 245	-	-	298 655	636 829	4 448 729
Responsabilidad Civil (Extracontractual)	-	9 787 836	-	1 193 843	-	908 548	2 026 123	-	1 042 788	1 792 573	1 070 733	3 955 467	-	-	1 939 660	1 083 981	24 801 554
Cauciones	-	1 081 111	-	-	-	200	-	-	215 389	-	-	-	-	1 180 388	293 819	-	1 797 907
Crédito Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1 903)	-	-	-	-	(1 903)
Crédito a la Exportación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 581 866	-	-	2 581 866
Multi-seguros	-	4 727 517	-	-	-	1 474 488	-	-	-	2 244 937	(1)	22 345	-	-	-	1 844 365	10 313 650
Agrícola	-	337 975	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	337 975
Miscelaneos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ACCIDENTES Y ENFERMEDADES</b>	-	<b>124 251 982</b>	-	<b>29 492 161</b>	-	<b>14 271 541</b>	<b>24 313 745</b>	<b>3 017 173</b>	<b>13 585 278</b>	<b>8 453 889</b>	<b>8 798 432</b>	<b>54 080 790</b>	-	-	<b>8 788 357</b>	<b>11 819 743</b>	<b>300 873 091</b>
Accidentes Personales	-	12 393 732	-	1 854 588	-	2 436 760	8 349 666	3 016 953	2 941 753	2 580 523	2 006 105	6 733 570	-	-	3 985 145	2 825 740	49 124 532
Accidentes del Trabajo	-	-	-	17 887	-	367 846	-	-	15 011	(115 089)	-	766 539	-	-	495 288	-	1 547 482
Escolares	-	2 579 454	-	416 410	-	165 910	-	-	3 904 457	3 998 706	59	40 787	-	-	145 797	1 380 294	12 631 875
Asistencia Médica	-	109 278 796	-	27 134 121	-	11 301 025	15 964 079	221	6 724 056	1 989 749	6 677 343	46 539 894	-	-	4 162 128	7 613 709	237 385 122
Seguro de Sepelio	-	-	-	69 155	-	-	-	-	-	-	114 925	-	-	-	-	-	184 080
<b>SEGUROS DE VIDA</b>	<b>281 825</b>	-	<b>65 622 133</b>	<b>10 571 073</b>	<b>4 132 969</b>	<b>3 574 455</b>	<b>47 752 354</b>	<b>861 389</b>	<b>5 013 979</b>	<b>14 796 977</b>	<b>4 936 184</b>	<b>66 571 429</b>	<b>3 060 064</b>	-	<b>4 224 830</b>	<b>34 362 711</b>	<b>265 762 371</b>
Seguro de Vida Individual	-	20 293 812	-	2 717 377	-	366 417	265 147	861 389	(3 08 257)	868 486	(358 381)	7 251 338	-	-	468 422	2 956 092	45 810 060
Seguro de Vida en Grupo Particular	281 825	-	9 746 477	1 310 484	580 983	272 032	653 930	-	2 715 491	2 241 849	1 662 635	12 733 624	-	-	901 963	7 422 417	40 523 709
Seguro de Vida de Ley para Trabajadores	-	14 141 304	-	2 153 756	20 089	2 696 366	3 276 758	-	1 691 852	1 297 867	3 313 077	9 962 276	89 790	-	1 716 175	2 115 266	42 474 577
Seguro de Desgravamen Hipotecario	-	-	11 087 729	4 389 456	431 995	340 910	2 296 577	-	605 616	2 003 204	48 472	18 574 501	2 970 273	-	1 138 270	7 917 732	51 804 736
Renta Particular	-	-	-	-	-	-	-	-	67 054	-	-	49	-	-	-	-	67 102
Renta de Jubilación	-	-	1 508 740	-	2 733 485	-	26 592 450	-	-	-	-	7 374 255	-	-	-	13 336 621	51 545 552
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	-	-	8 844 069	-	-	-	4 504 422	-	24 222 23	8 385 571	270 381	10 675 385	-	-	-	614 583	33 536 635
<b>SEGUROS PREVISIONALES</b>	-	-	<b>41 487 381</b>	-	-	<b>88 991</b>	<b>31 787 359</b>	-	-	<b>43 652</b>	<b>86 419</b>	<b>48 776 476</b>	<b>18 791 937</b>	-	-	<b>56 027 579</b>	<b>197 089 794</b>

NOTA: Las pequeñas diferencias que se presentan son por redondeo de cifras.

# SINIESTROS DE PRIMAS DE SEGUROS NETOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998

(EN NUEVOS SOLES)

EXPRESADO EN CIFRAS AJUSTADAS POR INFLACION

RIESGOS / EMPRESAS	ALTAS CUMBRES	EL PACIFICO PERUANO SUIZA	EL PACIFICO-VIDA	GENERALI PERU	INTERSEGURO	LA FENIX PERUANA	LA POSITIVA	LA REAL	LA VITALICIA	MAPFRE PERU SEG. Y REASEG.	POPULAR Y PORVENIR	RIMAC-INTERNACIONAL	SANTANDER-VIDA	SECREX	SUL AMERICA	WESE AETNA	TOTAL
<b>TOTAL GENERAL</b>		366 269 147	70955 686	120 565 692	195 795	93 220 219	119 908 432	1 323 120	40 613 669	66 133 210	270 890 262	302 113 001	20138129	883 533	94 194 476	188 528 542	1755932 913
<b>RAMOS GENERALES</b>		281 393 698		94 136 138		19 289 204	94 349 388		21 334 393	51 764 128	238 816 474	179 698 446		883 533	88 998 909	94 781 254	1209 484 383
Incendio		4 804 291		15 193 849		25 510 444	623 131		1 243 935	19 038 219	2 812 018	50 709 314			( 218 424)	49 163 196	1 150 01 243
Lineas Auxiliadas Incendio		101 396 125		8 465 130			21 490 121				168 296 322	32 512			22 300 046	3 880 328	351 801 364
Terremoto		20 404		89 810					31 981		280 810	40 819					409 151
Lucro Cesante		440 818									1				( 51 092)		382 988
Castales		1 445		10 898					1 013		48 015						61 311
Transportes		11 862 501		2 389 181		1 106 401	3 338 029		1 383 286	2 028 151	86 305	8 810 013					11 885 398
Maritimo - Cascos		22 089 124		146 436		3 045 222	23 819		4 808 094	3 040 831	3 103 445	5 783 000					5 413 462
Aviacion		6 499 580		3 480 241			( 911)		84 559		51 814 125	124 091					891 313
Vehiculos		51 543 951		33 120 155		26 826 344	13 431 114		1 911 230	16 481 989	4 835 304	25 434 553					63 947 019
Lineas Auxiliadas Vehiculos		12 440		338 591			3 128 323		55 804		1 133 030						6 098 395
1000 Riesgo Contratistas (LAV)		20 014 824		19 201 911		488 115	4 321 825		3 419 218	129 009	482 312	28 782 294					118 493 114
Motora de Maquinaria (MM)		8 893 008		( 44 494)		4 943 812	2 314 914		8 833	336 915	1 910 401	8 433 398					26 990 035
Lucro Cesante Motora de Maquinaria		1 830 000															1 830 000
Montaje Contra 1000 Riesgo (EAM)		141 111		54 080		89 281	1 248		39 011	( 14026)	( 234)	355 480					1 515 814
1000 Riesgo Equipo Electronico (LCE)		110 513		211 524		555 603	5 940		181 196	150 981	100	555 100					3 313 886
1000 Riesgo Equipo de Contratistas (HEC)		6 115 947		184 081		801 819			33 224	1 811 231		14 861 924					25 880 311
Carteras		96 091		2 380													98 471
Robo y Asalto		2 038 451		3 183 351		931 865	1 466 314		1 938 812	2 969 481	265 300	4 311 055					21 219 310
Lesiones/daño Frente a la Empresa		541 410		2 181 584		201 484	2 040 315		( 33 443)	1 388 088	31 393	4 159 22					11 594 980
Comprensivo Contra Lesiones/daño (S-L)		6 021 011		1 052 551		2 442 049	51 829		3 538 986	398 821	124 165	3 319 911					2 495 632
Seguro de Bancos (B.B.B.)		15 382 812		3 118 318		2 120 380			538 812	603 324	21 885 431						36 524 439
Animales		323 343					819					2 028					323 368
Domesticano		1 281 364		52 149		126 314	308 196		26 031	( 181 310)	49 889						2 014 289
Responsabilidad Civil (Extrac contractual)		1 644 820		265 388		634 052	503 435		( 8 888)	438 025	1 115 510	( 191 095)					5 315 889
Cauciones				40 380					( 308 889)								( 141 155)
Uredo interno																	
Uredo a la Exportacion		11 131															108 569
Mutoseguros		2613 888				1 848 559				1 221 114	( 222 949)						8 085 209
Agricultura		1 665 163															1 665 163
Miscelaneo																	
<b>ACCIDENTES Y ENFERMEDADES</b>		84 875 449		22 223 466		12 089 853	17 254 901	1 188 352	10 802 200	6 086 609	6 016 664	40 671 437			5 060 547	8 202 709	214 472 187
Accidentes Personales		6 594 208		133 390		882 338	2 192 034	1 182 145	2 383 295	954 411	1 232 451	3 191 418			1 518 411	2 323 380	23 821 801
Accidentes del Trabajo				34 318						48 891	891	286 155					430 259
Escolares		1 355 495		382 128		103 608			3 884 811	3 352 033	( 1 142)	133 351					10 082 208
Asistencia Medica		10 929 141		21 092 912		11 123 909	145 334 94	6 201	4 154 294	1 531 149	4 131 021	31 019 041			3 318 131	5 010 531	180 115 101
Seguro de Sepelio							( 1 028)				33 843						( 10 985)
<b>SEGUROS DE VIDA</b>			27 087 400	4 186 068	195 795	1 634 242	15 483 082	134 768	1 922 857	8 265 870	4 700 997	31 639 009	341 780		2 177 021	25 048 980	122 817 870
Seguro de Vida Individual			2 155 503	1 531 432		15	3 126 409	134 768	( 5 102)	1 250 202	30 882	3 882 303			6 554	144 118	14 036 243
Seguro de Vida en Grupo Particular			1 328 838	462 841	1 144 52		180 111		1 132 388	818 321	1 003 883	1 911 199					24 894 425
Seguro de Vida de Ley para Trabajadores			9 618 441	885 086		1 424 813	1 149 993		881 839	1 032 298	3 885 286	9 451 419			1 104 843	818 120	29 951 514
Seguro de Lesgravamen Hipotecario			5 006 286	1 308 923		209 494	118 029		8 408	91 391 0	1 406	4 186 835	341 180		818 139	2 414 481	16 324 212
Renta Particular									100 131	203 302		885					304 499
Renta Judicial					25 343		3 940 313					384 191					10 043 503
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo			2 318 520				3 181 821			4 041 423		5 115 190					20 393 336
<b>SEGUROS PREVISIONALES</b>		43 868 286		206 920		32 821 061	334 019	16 002	1 496 127	50 104 110	19 796 349	50 104 110	19 796 349			60 515 598	209 158 472
Invalidez		4 885 100		24 064		206 920	4 885 100	334 019	16 002	1 496 127	50 104 110	19 796 349					60 515 598
Sobrevivencia		6 961 282		19 682 402			265 885			1 159 109	41 804 432	10 122 846					98 628 491
Sepelio		293 153								12 541	350 434	140 339					1 362 951
Pensiones de Invalidez		1 943 181					914 159										9 821 460
Pensiones de Sobrevivencia		28 846 826					6 815 115									43	36 046 985

NOTA: Las pequeñas diferencias que se presentan son por redondeo de cifras.

- No considera la Transferencia de Fondos - Seguros Previsionales, y el Ajuste de Provisión para Riesgos Catastróficos.

# COMPOSICIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA POR RIESGO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998

(EN TANTO POR CIENTO)

EXPRESADO EN CIFRAS AJUSTADAS POR INFLACION

RIESGOS / EMPRESAS	ALTAS CUMBRES	EL PACIFICO PERUANO SUIZA	EL PACIFICO VIDA	GENERALI PERU	INTERSEGURO	LA FENIX PERUANA	LA POSITIVA	LA REAL	LA VITALICIA	MAPFRE PERU SEG. Y REASEG.	POPULAR Y PORVENIR	RIMAC-INTERNACIONAL	SANTANDER-VIDA	SECREX	SUL AMERICA	WIESE AETNA	TOTAL
<b>RAMOS GENERALES</b>	-	68.42	-	67.30	-	78.78	41.18	-	64.10	71.92	84.83	44.56	-	100.00	78.92	43.56	54.87
Incendio	-	2.19	-	5.19	-	14.08	2.60	-	12.50	14.07	6.12	4.58	-	-	4.05	13.43	5.67
Lineas Aliadas Incendio	-	6.19	-	2.71	-	-	7.20	-	-	0.68	11.73	3.91	-	-	3.79	4.45	4.37
Terremoto	-	8.04	-	3.36	-	-	0.41	-	4.59	-	5.29	4.46	-	-	3.45	-	3.51
Lucro Cesante	-	0.07	-	0.05	-	0.17	0.02	-	0.08	0.12	-	0.18	-	-	0.35	0.03	0.09
Cristales	-	-	-	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transportes	-	7.03	-	3.68	-	10.44	4.00	-	3.57	5.10	2.24	4.37	-	-	6.00	3.08	4.66
Marítimo - Cascos	-	6.08	-	0.82	-	1.64	-	-	4.81	2.86	2.81	1.45	-	-	1.25	5.84	2.92
Aviación	-	2.75	-	0.51	-	0.08	0.18	-	0.35	0.82	39.13	0.45	-	-	0.01	-	2.94
Vehículos	-	21.49	-	39.21	-	34.50	17.40	-	25.43	26.22	11.30	15.97	-	-	32.75	9.45	19.13
Lineas Aliadas Vehículos	-	0.19	-	0.69	-	-	-	-	1.32	-	0.05	-	-	-	1.04	-	0.17
Todo Riesgo Contratistas (CAR)	-	0.66	-	0.37	-	0.68	2.68	-	1.55	1.02	0.30	0.48	-	-	6.05	0.25	0.94
Rotura de Maquinaria (RM)	-	1.74	-	0.75	-	1.86	1.85	-	-	0.96	0.91	0.77	-	-	0.09	0.95	1.08
Lucro Cesante Rotura de Maquinaria	-	0.19	-	0.01	-	-	-	-	-	0.01	-	-	-	-	-	-	0.04
Montaje Contra Todo Riesgo (EAR)	-	1.01	-	0.18	-	0.92	-	-	0.15	1.10	0.09	0.53	-	-	1.24	0.10	0.51
Todo Riesgo Equipo Electrónico (EE)	-	0.32	-	0.34	-	0.39	-	-	0.42	1.10	0.14	0.57	-	-	0.68	0.13	0.34
Todo Riesgo Equipo de Contratistas (TREC)	-	1.09	-	0.85	-	2.02	0.23	-	0.72	2.78	0.83	1.80	-	-	3.67	0.64	1.17
Calderas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Robo y Asalto	-	1.44	-	3.10	-	2.23	1.56	-	2.63	6.95	0.87	1.24	-	-	3.68	1.04	1.77
Deshonestad Frente a la Empresa	-	0.44	-	1.45	-	0.81	(0.10)	-	(0.02)	0.06	0.45	0.09	-	-	6.64	0.15	0.54
Comprensivo Contra Deshonestad (3-D)	-	1.82	-	0.86	-	3.61	1.63	-	3.30	2.80	0.61	1.43	-	-	-	1.52	1.53
Seguro de Bancos (B.B.B.)	-	1.23	-	1.84	-	1.92	-	-	-	0.30	0.49	0.87	-	-	-	0.48	0.76
Animales	-	0.07	-	-	-	-	0.04	-	-	0.01	0.01	-	-	-	-	-	0.02
Domiciliano	-	0.49	-	0.21	-	0.52	0.24	-	0.22	-	0.20	0.03	-	-	0.48	0.35	0.26
Responsabilidad Civil (Extracontractual)	-	2.48	-	0.97	-	1.07	1.14	-	2.01	2.16	1.17	1.29	-	-	3.14	0.59	1.46
Cauciones	-	0.02	-	-	-	-	-	-	0.41	-	-	-	-	31.37	0.47	-	0.10
Crédito Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crédito a la Exportación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	68.62	-	-	0.15
Multiseguros	-	1.20	-	-	-	1.74	-	-	-	2.70	-	-	-	-	-	1.01	0.60
Agrícola	-	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.01
Miscelaneos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ACCIDENTES Y ENFERMEDADES</b>	-	31.57	-	24.07	-	16.88	13.77	77.79	26.21	10.18	9.65	17.69	-	-	14.23	6.52	17.77
Accidentes Personales	-	3.14	-	1.51	-	2.88	4.72	77.78	5.67	3.11	2.20	2.20	-	-	6.45	1.56	2.90
Accidentes del Trabajo	-	-	-	0.01	-	0.43	-	-	0.02	(0.13)	-	0.25	-	-	0.80	-	0.09
Escolares	-	0.65	-	0.33	-	0.19	-	-	7.53	4.81	-	0.01	-	-	0.23	0.76	0.74
Asistencia Médica	-	27.77	-	22.14	-	13.36	9.04	-	12.97	2.39	7.32	15.22	-	-	6.74	4.20	14.02
Seguro de Sepelio	-	-	-	0.05	-	-	-	-	-	-	0.12	-	-	-	-	-	0.01
<b>SEGUROS DE VIDA</b>	100.00	-	61.26	8.62	100.00	4.22	27.04	22.20	9.67	17.83	5.41	21.78	14.00	-	6.84	18.97	15.70
Seguro de Vida Individual	-	-	18.94	2.21	8.86	0.31	5.90	22.20	(0.59)	1.04	(0.39)	2.37	-	-	0.75	1.63	2.70
Seguro de Vida en Grupo Particular	100.00	-	9.09	1.06	14.05	0.32	0.37	-	5.24	2.70	1.82	4.16	-	-	1.46	4.09	2.39
Seguro de Vida de Ley para Trabajadores	-	-	13.20	1.75	0.48	3.18	1.85	-	3.26	1.56	3.63	3.25	0.41	-	2.77	1.16	2.50
Seguro de Desgravamen Hipotecario	-	-	10.35	3.58	10.45	0.40	1.30	-	1.16	2.41	0.05	6.07	13.59	-	1.84	4.37	3.06
Renta Particular	-	-	-	-	-	-	-	-	0.12	-	-	-	-	-	-	-	-
Renta de Jubilación	-	-	1.40	-	66.13	-	15.06	-	-	-	-	2.41	-	-	-	7.36	3.04
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	-	-	8.25	-	-	-	2.55	-	0.46	10.10	0.29	3.49	-	-	-	0.33	1.98
<b>SEGUROS PREVISIONALES</b>	-	-	38.73	-	-	0.10	18.00	-	-	0.05	0.09	15.95	85.99	-	-	30.93	11.64
<b>TOTAL GENERAL</b>	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

NOTA: Las pequeñas diferencias que se presentan son por redondeo de cifras.

# PARTICIPACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EN EL SISTEMA POR RIESGO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998

(EN TANTO POR CIENTO)

EXPRESADO EN CIFRAS AJUSTADAS POR INFLACION

RIESGOS / EMPRESAS	ALTAS CUMBRES	EL PACIFICO PERUANO SUIZA	EL PACIFICO-VIDA	GENERALI PERU	INTERSEGURO	LA FENIX PERUANA	LA POSITIVA	LA REAL	LA VITALICIA	MAPFRE PERU SEG. Y REASEG.	POPULAR Y PORVENIR	RIMAC-INTERNACIONAL	SANTANDER-VIDA	SECREX	SUL AMERICA	WIESE AETNA	TOTAL
RAMOS GENERALES	-	28.99	-	8.88	-	7.17	7.83	-	3.58	6.42	8.32	14.66	-	0.41	5.25	8.50	100.00
Incendio	-	8.98	-	6.62	-	12.39	4.79	-	6.74	12.15	5.81	14.59	-	-	2.61	25.32	100.00
Lineas Aliadas Incendio	-	32.92	-	4.50	-	-	17.18	-	-	0.77	14.44	16.14	-	-	3.17	10.89	100.00
Terremoto	-	53.20	-	6.93	-	-	1.23	-	4.00	-	8.11	22.94	-	-	3.59	-	100.00
Lucro Cesante	-	18.58	-	4.51	-	9.46	3.44	-	2.75	7.05	(0.49)	36.83	-	-	14.22	3.85	100.00
Cristales	-	3.94	-	89.97	-	-	-	-	-	0.82	4.98	-	-	-	-	0.49	100.00
Transportes	-	35.08	-	5.73	-	11.20	8.96	-	2.35	5.37	2.60	16.94	-	-	4.70	7.08	100.00
Marítimo - Cascos	-	48.28	-	2.04	-	2.81	0.01	-	5.03	4.79	5.17	8.94	-	-	1.58	21.36	100.00
Aviación	-	21.74	-	1.27	-	0.14	0.66	-	0.37	1.38	71.31	2.78	-	-	0.02	0.02	100.00
Vehículos	-	26.11	-	14.83	-	9.01	9.49	-	4.07	6.72	3.18	15.08	-	-	6.24	5.28	100.00
Lineas Aliadas Vehículos	-	25.74	-	28.32	-	-	-	-	22.83	-	1.66	-	-	-	21.45	-	100.00
Todo Riesgo Contratistas (CAR)	-	16.26	-	2.84	-	3.63	29.69	-	5.03	5.30	1.73	9.27	-	-	23.40	2.84	100.00
Rotura de Maquinaria (RM)	-	37.27	-	5.00	-	8.55	17.80	-	0.00	4.35	4.53	12.79	-	-	0.32	9.39	100.00
Lucro Cesante Rotura de Maquinaria	-	95.84	-	2.69	-	-	-	-	-	1.47	-	-	-	-	-	-	100.00
Montaje Contra Todo Riesgo (EAR)	-	45.90	-	2.84	-	9.04	-	-	0.90	10.59	0.99	18.79	-	-	8.89	2.26	100.00
Todo Riesgo Equipo Electrónico (EE)	-	22.46	-	7.36	-	5.84	-	-	3.83	15.97	2.32	30.74	-	-	7.37	4.12	100.00
Todo Riesgo Equipo de Contratistas (TREC)	-	21.61	-	5.28	-	8.60	2.12	-	1.88	11.62	3.82	27.79	-	-	11.41	5.88	100.00
Calderas	-	94.21	-	5.77	-	-	-	-	-	-	-	0.03	-	-	-	-	100.00
Robo y Asalto	-	18.93	-	12.66	-	6.30	9.21	-	4.53	19.20	2.84	12.88	-	-	7.57	6.27	100.00
Deshonestidad Frente a la Empresa	-	19.09	-	19.45	-	7.54	(1.98)	-	(0.13)	0.61	4.54	3.20	-	-	44.67	3.00	100.00
Comprensivo Contra Deshonestidad (3-D)	-	27.74	-	4.06	-	11.79	11.13	-	6.61	8.98	2.16	16.91	-	-	-	10.64	100.00
Seguro de Bancos (B.B.B.)	-	37.31	-	17.38	-	12.58	-	-	-	1.94	3.45	20.55	-	-	-	6.81	100.00
Animales	-	72.08	-	-	-	-	20.67	-	-	2.47	4.62	0.16	-	-	-	-	100.00
Domiciliario	-	44.09	-	5.95	-	9.98	9.91	-	2.66	0.01	4.29	2.10	-	-	6.71	14.31	100.00
Responsabilidad Civil (Extracontractual)	-	39.48	-	4.81	-	3.66	8.17	-	4.20	7.23	4.32	15.95	-	-	7.82	4.37	100.00
Cauciones	-	6.01	-	-	-	0.01	-	-	11.98	-	-	-	-	85.85	16.34	-	100.00
Crédito Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.00	-	-	-	-	100.00
Crédito a la Exportación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.00	-	-	100.00
Multiseguros	-	45.84	-	-	-	14.30	-	-	-	21.77	(0.00)	0.22	-	-	-	17.88	100.00
Agrícola	-	100.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.00
Miscelaneos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.00
ACCIDENTES Y ENFERMEDADES	-	41.30	-	9.80	-	4.74	8.08	1.00	4.52	2.81	2.92	17.97	-	-	2.92	3.93	100.00
Accidentes Personales	-	25.23	-	3.78	-	4.96	17.00	6.14	5.99	5.25	4.08	13.71	-	-	8.11	5.75	100.00
Accidentes del Trabajo	-	-	-	1.18	-	23.77	-	-	0.97	(7.44)	-	49.53	-	-	32.01	-	100.00
Escolares	-	20.42	-	3.30	-	1.31	-	-	30.91	31.66	0.00	0.32	-	-	1.15	10.93	100.00
Asistencia Médica	-	48.03	-	11.43	-	4.76	6.72	0.00	2.83	0.84	2.81	19.81	-	-	1.75	3.21	100.00
Seguro de Sepelio	-	-	-	37.57	-	-	-	-	-	-	62.43	-	-	-	-	-	100.00
SEGUROS DE VIDA	0.11	-	24.69	3.98	1.56	1.34	17.97	0.32	1.89	5.57	1.86	25.05	1.15	-	1.59	12.93	100.00
Seguro de Vida Individual	-	-	44.30	5.93	0.80	0.58	22.76	1.88	(0.67)	1.90	(0.78)	15.83	-	-	1.02	6.45	100.00
Seguro de Vida en Grupo Particular	0.70	-	24.05	3.23	1.43	0.67	1.61	-	6.70	5.53	4.10	31.42	-	-	2.23	18.32	100.00
Seguro de Vida de Ley para Trabajadores	-	-	33.29	5.07	0.05	6.35	7.71	-	3.98	3.06	7.80	23.45	0.21	-	4.04	4.98	100.00
Seguro de Desgravamen Hipotecario	-	-	21.40	8.47	0.83	0.66	4.43	-	1.17	3.87	0.09	35.85	5.73	-	2.20	15.28	100.00
Renta Particular	-	-	-	-	-	-	-	-	99.93	-	-	0.07	-	-	-	-	100.00
Renta de Jubilación	-	-	2.93	-	5.30	-	51.59	-	-	-	-	14.31	-	-	-	25.87	100.00
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	-	-	26.37	-	-	-	13.43	-	0.72	25.00	0.81	31.83	-	-	-	1.83	100.00
SEGUROS PREVISIONALES	-	-	21.05	-	-	0.05	16.13	-	-	0.02	0.04	24.75	9.53	-	-	28.43	100.00
TOTAL GENERAL	0.02	23.25	6.33	7.24	0.24	4.99	10.43	0.23	3.06	4.90	5.38	18.06	1.29	0.22	3.65	10.70	100.00

NOTA: Las pequeñas diferencias que se presentan son por redondeo de cifras.

# INDICE DE SINIESTRALIDAD DE SEGUROS POR RIESGO Y EMPRESA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998

(EN TANTO POR CIENTO)

EXPRESADO EN CIFRAS AJUSTADAS POR INFLACION

RIESGOS / EMPRESAS	ALTAS CUMBRES	EL PACIFICO PERUANO SUIZA	EL PACIFICO-VIDA	GENERAL PERU	INTERSEGURO	LA FENIX PERUANA	LA POSITIVA	LA REAL	LA VITALICIA	MAPFRE PERU SEG. Y REASEG.	POPULAR Y PORVENIR	RIMAC-INTERNACIONAL	SANTANDER-VIDA	SECREX	SUL AMERICA	WESE AETNA	TOTAL
<b>TOTAL GENERAL</b>	-	93.09	66.25	98.41	4.74	110.27	67.91	34.11	78.39	79.71	297.26	98.85	92.16	23.48	152.55	104.09	103.75
<b>RAMOS GENERALES</b>	-	104.52	-	114.19	-	119.05	74.75	-	82.96	86.75	334.60	131.95	-	23.48	178.43	120.08	130.22
Incendio	-	56.36	-	238.83	-	214.22	13.55	-	111.83	163.00	50.39	362.13	-	-	(8.72)	202.06	182.11
Líneas Aliadas Incendio	-	440.50	-	252.27	-	-	168.89	-	#;DIV/0!	-	1,760.87	0.27	-	-	953.17	48.10	475.04
Terremoto	-	0.08	-	2.17	-	-	-	-	1.34	-	5.82	0.30	-	-	-	-	0.79
Lucro Cesante	-	155.67	-	-	-	-	-	-	(0.01)	-	(0.01)	-	-	-	(26.63)	-	25.14
Cristales	-	62.91	-	20.76	-	-	-	-	-	280.61	1,651.13	-	-	-	-	-	105.19
Transportes	-	42.86	-	52.44	-	87.24	47.24	-	85.43	62.04	4.21	66.35	-	-	80.82	209.19	67.34
Marítimo - Cascos	-	92.31	-	14.46	-	261.40	357.16	-	192.72	128.08	144.49	130.44	-	-	48.58	51.70	99.03
Aviación	-	60.04	-	550.96	-	-	(0.28)	-	-	12.30	145.30	8.97	-	-	8,813.56	7,385.18	128.50
Vehículos	-	60.95	-	68.95	-	91.97	43.73	-	60.49	75.76	46.94	52.09	-	-	62.14	62.43	62.64
Líneas Aliadas Vehículos	-	1.61	-	63.41	-	-	-	-	8.15	-	3,473.35	-	-	-	-	-	203.38
Todo Riesgo Contratistas (CAR)	-	1,024.05	-	4,237.99	-	80.84	91.06	-	424.94	86.03	174.47	1,941.70	-	-	918.94	6.39	741.22
Rotura de Maquinaria (RM)	-	129.44	-	(4.83)	-	313.70	72.39	-	1,863.50	44.52	228.55	358.04	-	-	47.05	4.57	146.40
Lucro Cesante Rotura de Maquinaria	-	242.42	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	232.33
Montaje Contra Todo Riesgo (EAR)	-	18.76	-	23.65	-	8.83	-	-	50.15	(1.59)	(0.29)	21.80	-	-	-	131.70	17.47
Todo Riesgo Equipo Electrónico (EE)	-	54.97	-	65.52	-	165.40	-	-	85.20	81.72	0.52	31.41	-	-	59.47	32.51	58.63
Todo Riesgo Equipo de Contratistas (TREC)	-	143.82	-	74.80	-	35.55	-	-	8.89	81.05	-	265.59	-	-	45.29	43.88	129.22
Calderas	-	526.99	-	211.47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	508.69
Robo y Asalto	-	35.81	-	99.43	-	49.22	52.91	-	143.69	51.45	33.42	114.81	-	-	85.07	82.45	70.79
Deshonestad Frente a la Empresa	-	30.87	-	122.08	-	29.95	(1,454.22)	-	276.73	2,472.11	9.10	162.16	-	-	240.62	101.92	191.53
Comprensivo Contra Deshonestad (3-D)	-	83.69	-	99.82	-	79.90	1.80	-	31.25	17.12	129.34	75.70	-	-	-	90.46	65.70
Seguro de Bancos (B.B.B.)	-	317.73	-	138.30	-	167.26	-	-	-	214.49	134.82	1,044.84	-	-	-	711.77	435.62
Animales	-	114.20	-	-	-	0.76	-	-	-	-	-	328.90	-	-	-	-	82.98
Domiciliario	-	65.64	-	19.71	-	28.47	69.60	-	22.03	(48,236.70)	26.02	-	-	-	79.41	17.29	45.28
Responsabilidad Civil (Extrac contractual)	-	16.80	-	22.23	-	69.79	24.85	-	(0.64)	25.44	160.22	(5.00)	-	-	5.79	22.94	21.68
Cauciones	-	-	-	-	-	20,180.00	-	-	(143.40)	-	-	-	-	10.74	-	-	(7.88)
Crédito Interno	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crédito a la Exportación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	29.31	-	-	29.77
Multiseguros	-	56.56	-	-	-	125.23	-	-	-	54.69	72,294,900.00	-	-	-	-	-	58.81
Agrícola	-	492.69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	492.69
Miscelaneos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ACCIDENTES Y ENFERMEDADES</b>	-	68.31	-	75.35	-	84.71	70.97	39.39	79.51	72.00	68.38	75.20	-	-	57.58	69.40	71.28
Accidentes Personales	-	53.17	-	39.54	-	35.39	33.44	39.18	81.02	36.99	61.44	47.40	-	-	39.56	82.22	48.49
Accidentes del Trabajo	-	-	-	192.18	-	-	-	-	(42.49)	-	-	34.80	-	-	16.06	-	27.80
Escolares	-	52.55	-	87.11	-	62.45	-	-	93.86	88.83	(12,105.08)	327.45	-	-	60.67	58.60	79.66
Asistencia Médica	-	70.40	-	77.74	-	98.43	91.04	2,808.60	70.71	76.95	70.94	79.67	-	-	79.67	66.60	75.90
Seguro de Sepelio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	46.68	-	-	-	-	-	(9.23)
<b>SEGUROS DE VIDA</b>	-	-	41.28	39.60	4.74	45.72	32.42	15.65	38.35	55.86	95.24	47.53	11.17	-	51.53	72.90	45.21
Seguro de Vida Individual	-	-	13.58	56.36	-	0.03	35.73	15.65	1.85	143.95	(8.53)	53.26	-	-	1.40	25.17	30.64
Seguro de Vida en Grupo Particular	-	-	75.19	35.30	29.34	-	119.30	-	41.70	36.51	60.37	62.65	-	-	43.20	65.08	61.43
Seguro de Vida de Ley para Trabajadores	-	-	68.02	41.09	-	52.84	35.10	-	40.64	79.53	110.63	94.87	-	-	67.86	41.51	70.53
Seguro de Desgravamen Hipotecario	-	-	45.15	29.77	-	61.45	31.29	-	1.39	45.63	3.02	25.77	11.51	-	54.13	30.49	31.51
Renta Particular	-	-	-	-	-	-	-	-	149.33	-	-	1,765.31	-	-	-	-	453.79
Renta de Jubilación	-	-	-	-	0.93	-	14.82	-	-	-	-	5.21	-	-	-	-	120.30
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	-	-	26.89	-	-	-	114.72	-	-	48.27	-	48.48	-	-	-	-	22.53
<b>SEGUROS PREVISIONALES</b>	-	-	105.74	-	-	232.52	103.25	-	-	36.66	1,731.25	102.72	105.34	-	-	108.01	106.12

NOTA: Las pequeñas diferencias que se presentan son por redondeo de cifras.

La Vitalicia ENERO 1999	EMISIONES Y LIQUIDACIONES - INFORME DIARIO					ÁREA TÉCNICA	
						Semana : 1	
<i>Emisiones</i>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial	num	20	17	18	18	17	
Nuevas	num	12	8	9	11	9	
<i>Sub-Total</i>	num	32	25	27	29	26	
Emisiones Terminadas	num	15	7	9	12	13	
Saldo Final	num	17	18	18	17	13	
<i>Tiempo Promedio Emisiones Terminadas</i>	DÍAS	2.3	2.8	3.1	2.3	2	
<i>Endosos</i>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial	num	34	38	48	59	78	
Nuevos	num	19	17	20	31	28	
<i>Sub-Total</i>	num	53	55	68	90	106	
Endosos Terminados	num	15	7	9	12	13	
Saldo Final	num	38	48	59	78	93	
<i>Tiempo Promedio Endosos Terminados</i>	DÍAS	4.2	3.5	3.5	6.1	4.5	
<i>Renovaciones</i>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial	num	42	38	29	13	9	
Nuevas	num	31	23	25	26	27	
<i>Sub-Total</i>	num	73	61	54	39	36	
Renovaciones Terminadas	num	35	32	41	30	28	
Saldo Final	num	38	29	13	9	8	
<i>Tiempo Promedio Renovaciones Terminadas</i>	DÍAS	3.4	2.8	4.3	3.7	3.5	
<i>Liquidaciones Siniestros</i>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial	num	39	55	71	87	101	
Nuevos	num	31	23	25	26	27	
<i>Sub-Total</i>	num	70	78	96	113	128	
Liquidaciones Terminadas	num	15	7	9	12	13	
Saldo Final	num	55	71	87	101	115	
<i>Tiempo Promedio Liquidaciones Terminadas</i>	DÍAS	3.7	4.2	3.8	2.9	4.5	
<i>Liquidac. Honorarios Terceros</i>		Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Total
Saldo Inicial	num	60	20	30	60	43	
Nuevos	num	50	70	100	53	52	
<i>Sub-Total</i>	num	110	90	130	113	95	
Liquidaciones Terminadas	num	90	60	70	70	76	
Saldo Final	num	20	30	60	43	19	
<i>Tiempo Promedio Liquidaciones Terminadas</i>	DÍAS	3.7	4.2	3.8	2.9	4.5	

La Vitalicia		PRODUCTIVIDAD - INFORME DIARIO					ÁREA TÉCNICA						
							Semana : 1						
Ene-99		Lun		Mar		Mié		Jue		Vie		Total	
		P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R
Cotizaciones Terminadas	num		25		27		23		24		22		
Horas Hombre Disponibles Cotizadores	hrs.		12		12		12		12		12		
Cotizaciones Terminadas / Horas Disponibles	/		2.08		2.25		1.92		2.00		1.83		
Pólizas (Emisiones y Renovaciones)	num		62		45		50		42		41		
Horas Hombre Disponibles Emisores	hrs.		48		48		48		48		48		
Pólizas / Horas Disponibles	/		1.29		0.94		1.04		0.88		0.85		
Siniestros Terminadas	num		70		95		79		95		65		
Horas Hombre Disponible Enc.de Siniestros	hrs.		120		120		120		120		120		
Siniestros / Horas Disponibles	/		0.58		0.79		0.66		0.79		0.54		
Liquidaciones Terminadas	num		134		152		143		138		125		
Horas Hombre Disponible Liquidadores	hrs.		120		120		120		120		120		
Liquidaciones / Horas Disponibles	/		1.12		1.27		1.19		1.15		1.04		