

164

**Benchmarking de Autoevaluación
del Control en un
Centro de Siniestros Diversos**

Estudio realizado por: Paula Núñez i García
Tutor: Jordi Cots Paltor

**Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2012/2013

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto

Presentación y agradecimientos

La gestión de un Centro de Siniestros Diversos lleva años en constante evolución, tratando de adaptarse a las nuevas tecnologías, mejorando la eficiencia de los procesos, unificando procesos de tramitación de diferentes compañías fruto de fusiones y adquisiciones, todo ello tratando de mantener un nivel razonable de Control Interno.

En este sentido, mi tesis trata de mostrar cómo diferentes tipologías de entidades aseguradoras pueden gestionar el Centro de Siniestros Diversos desde una perspectiva de la Autoevaluación del Control, con el fin de que éstas puedan alcanzar sus objetivos, pero destacando las diferencias que podemos encontrar entre ellas.

El principal objetivo de esta tesis es trazar un camino en el que el Control Interno en la gestión de siniestros Diversos se vea mejorado, en base a los sistemas de Autoevaluación de Control ya existentes en el mercado, incorporando aquellas mejoras que sean más eficientes y efectivas a la hora de gestionar un Centro.

Quiero dedicar esta tesis a todas aquellas personas que han hecho posible que salga adelante, entre ellas a mi tutor, que me sugirió el tema y me ha acompañado en todo el proceso, a todos los profesores del Master, que nos han aportado diferentes visiones de la dirección de compañías aseguradoras y a María Antonia Maldonado, por su asesoramiento y apoyo en la redacción de la tesis.

También querría agradecer a mis compañeros de Master, con los que se han creado fuertes vínculos y sobretodo una gran amistad.

En tercer lugar, me gustaría agradecer especialmente a David Calabuig, Fabián Cárdenas y Manuel Ayala, por su especial colaboración aportando su experiencia en los Centros de Siniestros Diversos.

Mi mayor agradecimiento, a los dos hombres de mi vida: a mi marido, por apoyarme no solo en este gran proyecto, sino por su apoyo incondicional cada día; y a mi padre, porque a pesar de que la vida a veces nos lo pone muy difícil, ha demostrado tener fuerza para seguir adelante y ha significado siempre un referente a seguir para mí.

Y a mi madre, porque su ilusión al ver que Seguros Catalana Occidente me había inscrito en el Master se truncó por desgracia en el primer trimestre, pero ha estado conmigo cada día dándome fuerzas para continuar y lo estará siempre.

Resumen

El Control Interno ha sido desde hace unos años una obsesión de los auditores. Y, tras los escándalos financieros de la última década, se ha convertido en una prioridad para los Organismos Reguladores, que han presionado a las compañías aseguradoras para que lo promuevan y gestionen.

En este sentido, disponer de un sistema de Autoevaluación del Control permite a las entidades detectar los riesgos que les afectan y, lo más importante, transmitir el sentido de la propiedad del "control" a todos los empleados. Porque, al final, ¿A quién no le gusta saber el porqué de sus tareas?

Las compañías son, ahora, las principales interesadas en demostrar su solvencia. Y, con Solvencia II se penalizará a quienes tengan unos riesgos residuales mayores y beneficiará a aquellas entidades que dispongan de un nivel superior de Control Interno. Ya no vale el "café para todos".

Resum

El Control Intern ha estat des de fa uns anys una obsessió dels auditors. I, després dels escàndols financers de l'última dècada, s'ha convertit en una prioritat pels organismes reguladors, que han pressionat a les companyies asseguradores per a la seva promoció i gestió.

En aquest sentit, desposar d'un sistema d'Autoavaluació del Control permet a les entitats detectar els riscos que els hi afecten i, el més important, transmetre el sentit de la propietat del "control" a tots els empleats. Perquè, al final, A qui no li agrada saber el perquè de les seves tasques?

Les companyies són, ara, les principals interessades a demostrar la seva solvència. I, amb Solvència II es penalitzarà els qui tinguin uns riscos residuals majors i beneficiarà a aquelles entitats que disposin d'un nivell superior de Control Intern. Ja no val el "café per a tots".

Summary

Internal Control has been an obsession of the auditors for many years. And after the financial scandals of the last decade, it has become a priority for Regulators, who have pressured insurance companies.

In this sense, having a Control Self-Assessment system allows companies to maintain identified risks affecting them and, above all, conveys a sense of ownership of the "control" to all employees. Because in the end, who does not like to know the reasons for the tasks they have to perform?

Companies are, nowadays, the most interested in proving their solvency. And with Solvency II those companies with a higher residual risk will be penalized and those who have a higher level of internal control will be benefit. "One size fits all" is no longer applicable.

Índice

1. Introducción.....	11
1.1. Objetivo de la Tesis.....	12
1.2. Metodología.....	13
2. Entorno y antecedentes.....	15
2.1. De dónde venimos.....	15
2.2. Y, en concreto, para el Sector Asegurador.....	16
2.2.1. Solvencia I.....	17
2.2.2. Solvencia II.....	17
3. Control Interno.....	19
3.1. COSO I.....	19
3.2. COSO II (ERM).....	21
3.2.1. Definición de Control Interno según el modelo de COSO II..	22
3.2.2. Componentes del Control Interno.....	22
4. Autoevaluación de Control.....	25
4.1. Definición.....	25
4.2. Enfoques alternativos de CSA.....	27
4.2.1. Talleres de trabajo.....	27
4.2.2. Encuestas o entrevistas.....	29
4.2.3. Análisis producidos por la gerencia.....	30
4.3. Análisis Coste-Beneficio.....	30
4.4. Medidas de desempeño organizacional.....	31
5. El Centro de Siniestros Diversos.....	33
5.1. Definición.....	33

5.2. Diferentes estructuras organizativas.....	34
5.2.1. Separación por grupos de garantías.....	36
5.2.2. Separación por garantías y localización.....	37
5.2.3. Gestión Externalizada.....	38
5.3. Funciones.....	38
5.4. Indicadores de Control de Calidad.....	39
5.4.1. Grado de satisfacción de los asegurados.....	39
5.4.1.1. Encuestas y análisis internos de satisfacción.....	39
5.4.1.2. Análisis externos.....	40
5.4.2. Plazos de reparación y cierre de los siniestros.....	40
5.4.3. El coste medio.....	41
6. Autoevaluación de Control en un CSD. Modelo de empresa familiar...	43
6.1. El modelo de autoevaluación de control.....	43
6.1.1. Controles que funcionan de forma preventiva.....	44
6.1.1.1. Tramitación manual.....	44
6.1.2. Controles que funcionan de forma detectiva.....	50
7. Autoevaluación de Control en un CSD. Modelo de empresa multinacional (Grupo).....	53
7.1. El modelo de autoevaluación de control.....	53
7.1.1. Controles que funcionan de forma preventiva.....	54
7.1.1.1. Apertura de un siniestro.....	54
7.1.1.2. Tramitación manual.....	57
7.1.1.3. Siniestro “feliz”.....	59
7.1.2. Controles que funcionan de forma detectiva.....	61
8. Autoevaluación de Control en un CSD. Modelo con outsourcing de tramitación de siniestros.....	65

8.1. El modelo de autoevaluación de control.....	65
8.1.1. Controles que funcionan de forma preventiva.....	66
8.1.2. Controles que funcionan de forma detectiva.....	69
9. Conclusiones.....	71
9.1. Modelo de una empresa familiar.....	73
9.2. Modelo de una empresa multinacional.....	75
9.3. Modelo con outsourcing de tramitación de siniestros.....	78
9.4. Modelo propuesto.....	81
10. Bibliografía.....	83
11. Anexos.....	87
12. Currículum de la autora.....	93

Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos

1. Introducción

El Sector Asegurador, como muchos otros sectores, se encuentra en una evolución constante de procesos en aras a una mayor eficiencia y eficacia. En concreto, su talón de Aquiles han sido siempre los “gastos de administración”.

Además, se encuentran los gastos por “siniestralidad”. Si bien en el pasado año 2012, la siniestralidad en automóviles disminuyó notablemente (fruto de una combinación de factores como la crisis económica, la mejora del parque de vehículos y del “carnet por puntos”), en Multirriesgos no podemos decir lo mismo. A pesar de que en algunos ramos como hogar o comunidades la siniestralidad ha disminuido ligeramente, en los ramos industriales ésta se ha visto incrementada. **Ver Anexo I.**

Dado que existe este hándicap en los ramos de Multirriesgos, las compañías que disponen de medios llevan a cabo dos acciones paralelas:

- Tratan de incrementar el volumen de negocio, ya que estudios realizados por ICEA muestran que en los ramos mas a la rentabilidad técnica de las entidades con mayor volumen de negocio es superior a la del resto de entidades y que esta diferencia se está acentuando en los últimos años. **Ver Anexo II.**
- Tratan de automatizar al máximo sus procesos, de modo que la productividad de sus tramitadores¹ sea mayor. **Ver Anexo III.**

Esto significa que los tramitadores y los Centros de Siniestros deben estar en constante actualización, fruto de las diversas reestructuraciones y cambios que surgen en las entidades. Algunos de estos cambios son, por ejemplo:

- Incorporación de la Gestión Documental.
- Modificaciones organizativas de las diferentes Unidades.
- Modificaciones en los procesos de pago de siniestros.
- Modificaciones en la normativa de autorizaciones de pagos.

¹ Tramitadores: empleados del CSD, encargados de la gestión y el seguimiento, de principio a fin, del siniestro.

Además, existen factores externos que les afectan y que también se encuentran en una evolución constante, como son:

- Cambios culturales (cada vez más exigencia del consumidor de una respuesta rápida).
- Nuevas normativas (Ley Orgánica de Protección de Datos, Ley de Prevención del Blanqueo de Capitales,...)
- Una mayor cultura de sus derechos del propio asegurado o tercero perjudicado.

Por todo ello, y porque es necesario disponer de un sistema de Control Interno que garantice de forma razonable que los objetivos van a ser alcanzados, el disponer de un sistema de Autoevaluación del Control es increíblemente útil en un Centro de Siniestros Diversos (en adelante, CSD).

Permite al Centro y a cada uno de los tramitadores, estar periódicamente actualizados con los riesgos que pueden afectar a sus tareas y programar controles para mitigar estos riesgos.

1.1 Objetivo de la tesis:

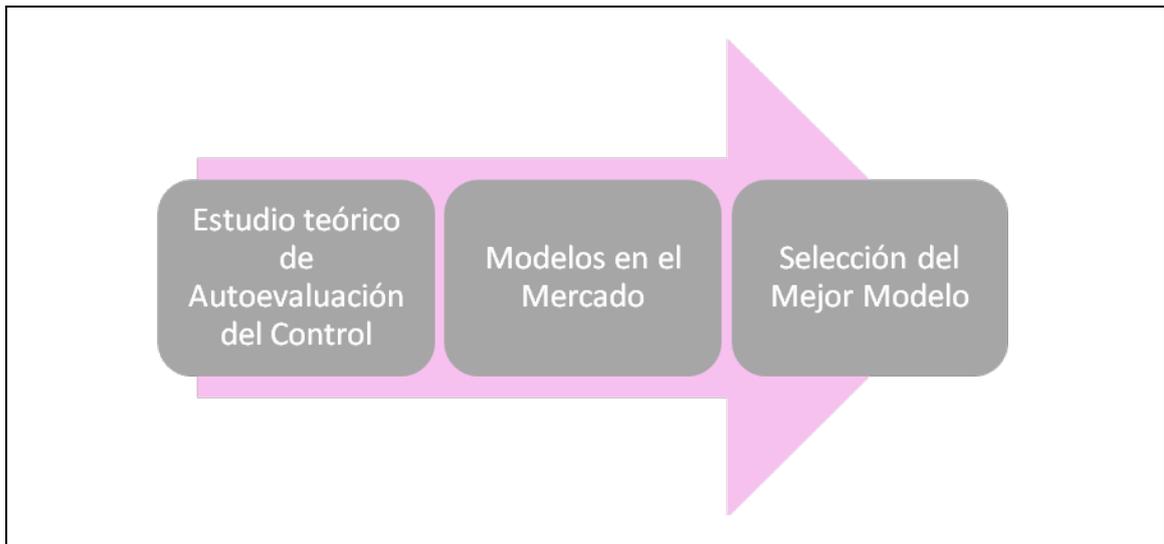
El objetivo general de esta tesis se centra en analizar y comparar de forma conceptual los diferentes modelos de sistemas de Autoevaluación del Control en un CSD, con el fin de vislumbrar los siguientes objetivos específicos:

- Si existen sistemas de Autoevaluación de Control en las entidades aseguradoras para diferentes modelos de compañías dependiendo de su tamaño y su cultura interna de control.
- Si disponen de sistemas alternativos de Autoevaluación de Control (adaptados a su estructura y procedimientos).
- Qué características o componentes tiene cada uno de ellos.
- Qué Sistema de Control es más efectivo y eficiente.
- Proponer un Modelo de Control Interno.

1.2 Metodología:

La metodología utilizada con el fin de alcanzar los objetivos de esta tesis se ha estructurado en las siguientes fases:

Figura 1. Fases metodológicas de la tesis.



Fuente: Elaboración propia.

- Estudio teórico del sistema de Autoevaluación de Control (basado en el modelo de Control Interno de COSO).
- Análisis de los diferentes modelos de autoevaluación de control existentes en el mercado para diferentes compañías de seguros como:
 - Seguros Catalana Occidente
 - Seguros Bilbao
 - Plus Ultra Seguros (antes Groupama Seguros)
 - Nortehispana.
 - Reale
 - Zurich
 - Vida Caixa
 - Arag
- Selección del mejor modelo (más eficaz y eficiente), o de una combinación de varios.

Los instrumentos utilizados para analizar los diferentes modelos se han basado en diversas fuentes:

- Entrevistas y reuniones personales y telefónicas con los Responsables y Técnicos de los Centros de Siniestros Diversos de algunas de estas compañías.
- El análisis de fuentes documentales mediante la obtención de normativa interna relacionada con la tramitación de siniestros, el proceso de pagos, mapas de procesos, y otra documentación, todos ellos mencionados en el apartado de bibliografía.
- La propia experiencia en Auditorías Internas relacionadas con el CSD.

2. Entorno y antecedentes

2.1 De dónde venimos:

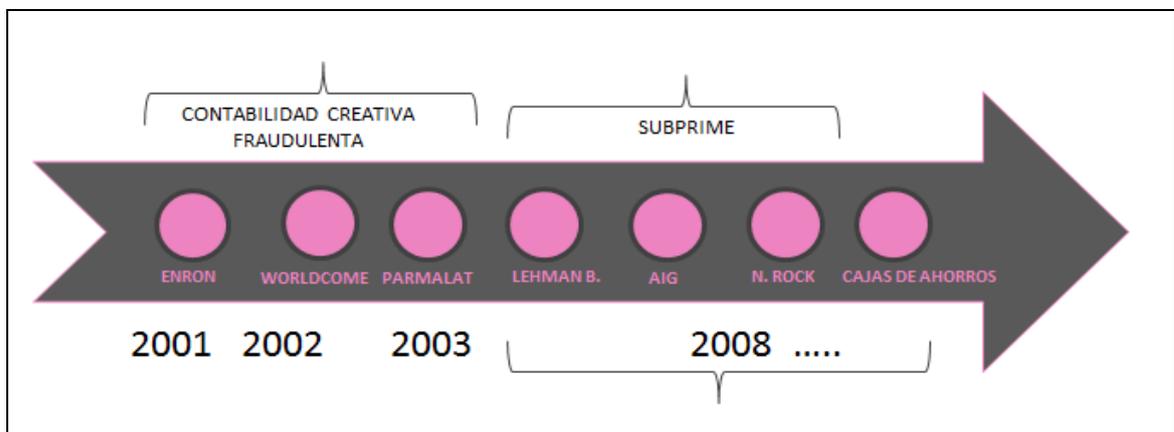
Los recientes escándalos financieros de AIG, Lehman Brothers, Northern Rock Bankhan demostrado que a pesar de los esfuerzos por mejorar el Gobierno Corporativo y el Control Interno, sigue quedando mucho camino por recorrer.

Pero la actual crisis financiera e inmobiliaria ha dejado en evidencia fallos de Control Interno que a pesar de las mejoras, se han seguido produciendo.

Este es el caso de la supuesta “contabilidad B” de Pescanova y del supuesto fraude en la compra del City National Bank of Florida, por parte de Caja Madrid.

Además, hay que añadir los supuestos casos de falsedad de cuentas y gestión inadecuada en las Cajas de Ahorros Españolas tales como la Caja de Ahorros del Mediterráneo, Novacaixagalicia y Catalunya Caixa, entre otras, en las cuales la laxitud del control de riesgos ha precipitado su caída.

Figura 2. Evolución temporal de las empresas o Cajas de Ahorros con fallos de Control Interno en los últimos años.



Fuente: Elaboración propia.

Si retrocedemos un poco en el tiempo, allá por el año 2001 estallaba el caso Enron, destacado por ser un símbolo de la corrupción y del fraude corporativo mediante una contabilidad creativa fraudulenta. Este caso causó incluso la disolución de la auditora Arthur Andersen.

El fraude consistió en inflar los beneficios anotando deudas y pérdidas en entidades situadas en paraísos fiscales que no estaban incluidas en el sistema financiero de la compañía.

Tras ese caso, vinieron otros como WorldCom o Parmalat. La primera, de gran importancia en el sector de las telecomunicaciones de EUA, se declaró en

quiebra el 2002. Se trataba, de nuevo, de maquillar las cuentas con el fin de que las acciones siguieran subiendo, también con el encubrimiento de la auditora Andersen. Ya en el 2003, en el caso Parmalat se descubrió una deuda de 15.000 millones de euros.

Tras esta oleada de fraudes estadounidenses, El Congreso de Estados Unidos aprobó en 2002 la ley Sarbanes-Oxley, cuya finalidad era la protección del accionista, combatiendo el fraude financiero y las inadecuadas prácticas de negocio en las organizaciones.

Esta ley es de obligatorio cumplimiento para todas las compañías que cotizan en la Bolsa de Valores de los Estados Unidos de Norteamérica, y permite responsabilizar a los principales ejecutivos por una mala gestión.

A pesar de que esta ley no es aplicable a Europa, es una referencia a seguir, y de hecho muchas de las entidades tienen sistemas de Control Interno implementados.

La ley Sarbanes-Oxley obliga a las compañías a disponer de un sistema de Control Interno, y recomienda:

- El informe COSO (Modelo de Gobierno Corporativo, del que se habla en el apartado 3.1).
- El Informe COBIT (Modelo de Gobierno de Tecnología de la Información).

A día de hoy, el control interno, enmarcado en el Gobierno Corporativo, sigue siendo la principal herramienta de la que dispone Auditoría Interna para poder evaluar y supervisar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos.

2.2 Y, en concreto, para el Sector Asegurador:

En los últimos años, la normativa que impone la obligatoriedad de las compañías aseguradoras de tener implementado un Sistema de Control Interno ha ido evolucionando.

En este sentido, los artículos 110 y 110bis incorporados al ROSSP² establecen las siguientes ideas principales:

- Las entidades aseguradoras deberán establecer y documentar procedimientos de control interno.
- El Consejo de Administración será el responsable último de disponer de estos procedimientos.

²Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, aprobado por el R.D. 2486/1998, fue modificado por el R.D. 239/2007, que incorpora los arts. 110 y 110 bis.

- La Dirección será la responsable de implementar estos procedimientos.
- En ningún supuesto la externalización de funciones implicará que la entidad transfiera o deje de asumir las responsabilidades derivadas de tales funciones en relación al control interno.
- Anualmente la entidad elaborará un informe sobre la efectividad de sus procedimientos de control interno.
- El grupo consolidable de entidades aseguradoras establecerá los procedimientos de control interno necesarios para asegurar presentación de los estados de cobertura de provisiones técnicas y de margen de solvencia consolidados.
- El Consejo de Administración de la entidad será responsable de formular y aprobar la política de inversión estratégica. Debe asegurarse de la identificación y control de los riesgos relacionados.

Además, el marco normativo de los requisitos de solvencia de las compañías aseguradoras también ha tenido una evolución. Su finalidad es la protección de los asegurados, facilitando a las autoridades de supervisión la detección de déficits de capital de las entidades para cubrir con las obligaciones.

2.2.1. Solvencia I.

La aprobación de las Directivas de Solvencia I de 2002 otorgó algunas ventajas:

- Establecía un fondo de garantía más elevado.
- Exigía que los requisitos de solvencia se cumplieran en todo momento.
- Los resultados eran comparables entre compañías.
- Era simple.

2.2.2. Solvencia II.

Con la llegada de Solvencia II de la mano de EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) (que reemplaza en 2011 al anterior CEIOPS³), cuya fecha de “puesta en práctica” está prevista para el 2016 (según informa UNESPA), se pretende trazar un modelo óptimo de control interno tanto en términos cuantitativos como cualitativos.

³CEIOPS: Committee of European Insurers and Occupational Pension Supervisors (Comité de Supervisores Europeos de Seguros y Planes de Pensiones)

Este modelo tiene en cuenta nuevos factores para la valoración del riesgo y por lo tanto del capital requerido a las compañías aseguradoras, y se fundamenta en 3 pilares:

○ PILAR I:

Establece un requerimiento de capital de solvencia más acorde con los riesgos de una compañía de seguros, que depende en gran medida de:

- Control Interno que la entidad demuestre tener. Se ponderan los diferentes riesgos que tiene la entidad. Incluye riesgos operacionales.
- Tipo de inversiones que cubren sus obligaciones.

○ PILAR II:

Establece los requerimientos cualitativos del proceso de supervisión. Algunos de sus requerimientos son:

- Integración de la cultura del riesgo.
- Evaluación de los riesgos propios y necesidades de solvencia de la empresa (Own Risk and Solvency Assessment, ORSA).
- Garantía de la independencia de las funciones de riesgo.
- Establecimiento del apetito de riesgo / tolerancia al riesgo de la empresa.
- Demostración de que la Alta Dirección entiende y gestiona los riesgos.

○ PILAR III:

Establece requisitos de comunicación hacia el supervisor y hacia el mercado (transparencia).

Según una encuesta realizada por Moody's Analytics (**Ver Anexo IV**) las aseguradoras europeas todavía están lejos de cumplir con Solvencia II. Podemos distinguir tres grupos:

- Aquellas que ya están listas para cumplir con Solvencia II (24,5%).
- Aquellas que todavía están desarrollando soluciones para cumplir con la normativa (64,5%).
- Aquellas que no disponen de las herramientas necesarias (11%).

3. Control Interno

Para entender qué es Control Interno basta con mirar a nuestro alrededor: cada vez que nos acordamos de llevar con nosotros las llaves antes de salir de casa, siempre que llevamos un control de los gastos de la unidad familiar, cuando estudiamos para un examen con una metodología que creemos que nos llevará al éxito...todas estas acciones forman parte del Control Interno.

En realidad, el Control Interno no es más que las rutinas o normas de las que una empresa dispone para obtener una seguridad razonable de que podrá alcanzar sus objetivos.

A diferencia de una persona, las empresas se han vuelto tan complejas que el control pormenorizado de sus procesos por parte de la Alta Dirección se ha convertido en una tarea titánica. Por este motivo, y también porque algunos Directivos pueden tener intenciones fraudulentas, se origina toda la normativa que pretende salvaguardar los intereses de los accionistas, que en su mayoría, no disponen de información privilegiada y desconocen las entrañas de la compañía.

Hay diferentes modelos que ayudan a mantener un nivel adecuado de Control Interno. Algunos de estos son:

- Coso I (USA)
- Coso II
- COCO (Canadá)
- Cadbury (UK)
- Kontrag (Alemania)
- King (Sudáfrica)
- Vienot (Francia)
- Cobit (Marco de Control Interno de TI)
- AEC (Autoevaluación del Control)

A continuación presentamos los modelos más interesantes que son, a nuestro juicio, COSO I, COSO II, y AEC:

3.1. COSO I:

Este modelo, como se ha comentado anteriormente, es el utilizado en EUA para garantizar el cumplimiento de la ley Sarbanes-Oxley. Por este motivo, es también el modelo que la mayoría de las compañías aseguradoras disponen dado que es el más reconocido internacionalmente.

3.1.1. Definición de Control Interno según el modelo de COSO I.

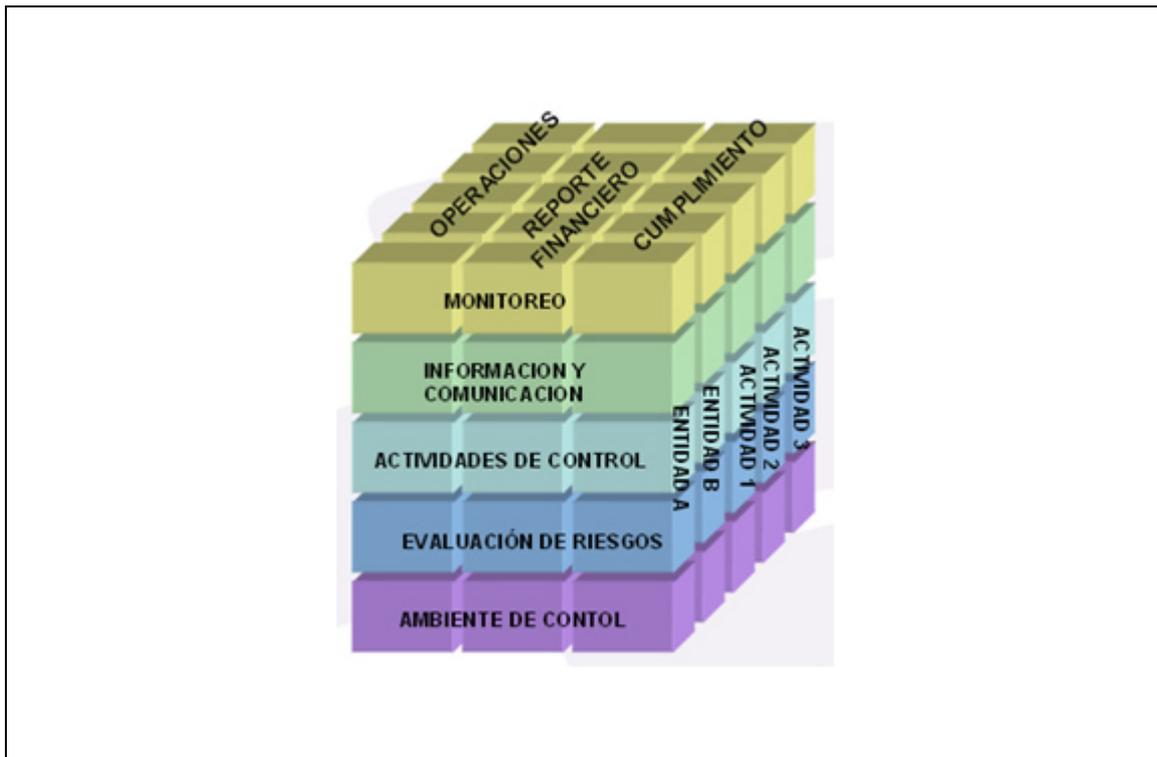
Se puede definir como el proceso realizado por el Consejo de Administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los informes financieros.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

3.1.2. Componentes del Control Interno.

El Control Interno según COSO I está formado por cinco componentes, según el siguiente cuadro:

Figura3. Componentes del Control Interno (COSO I).



Fuente: www.grupobancolombia.com

Los cinco componentes incluyen, principalmente, los siguientes aspectos:

1. Entorno de control (ambiente de control).
 - Existencia de Comité de Auditoría.
 - Integridad y valores éticos.
 - Asignación de autoridad y responsabilidad.
2. Evaluación de los riesgos.
 - Se establecen los objetivos:
 - Institucionales.
 - Específicos (operativos, de cumplimiento y de información financiera).
 - Se analizan los riesgos.
3. Actividades de control. Se establecen controles, que pueden ser:
 - Preventivos, detectivos o correctivos.
 - Manuales o automatizados.
4. Información y comunicación.
 - Existen sistemas de información adecuados y de calidad.
 - La comunicación interna y externa es adecuada.
5. Supervisión (monitoreo).
 - Autoevaluaciones.
 - Evaluaciones independientes.

3.2. COSO II (ERM):

COSO I ha evolucionado desde un modelo de Control Interno a un modelo de Control Estratégico (Coso Enterprise Risk Management - ERM).

Este nuevo modelo, además de valorar el nivel de Control Interno de una compañía y dar fiabilidad a los informes financieros, mejora la comprensión del negocio. Incorpora un nuevo componente, que es el del riesgo empresarial.

3.2.1. Definición de Control Interno según el modelo de COSO II.

Enterprise Risk Management es un proceso, efectuado por personas en todos los niveles de la organización, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gestionar el riesgo de acuerdo a su tolerancia de riesgo, para proporcionar una seguridad razonable del logro de los objetivos organizacionales.

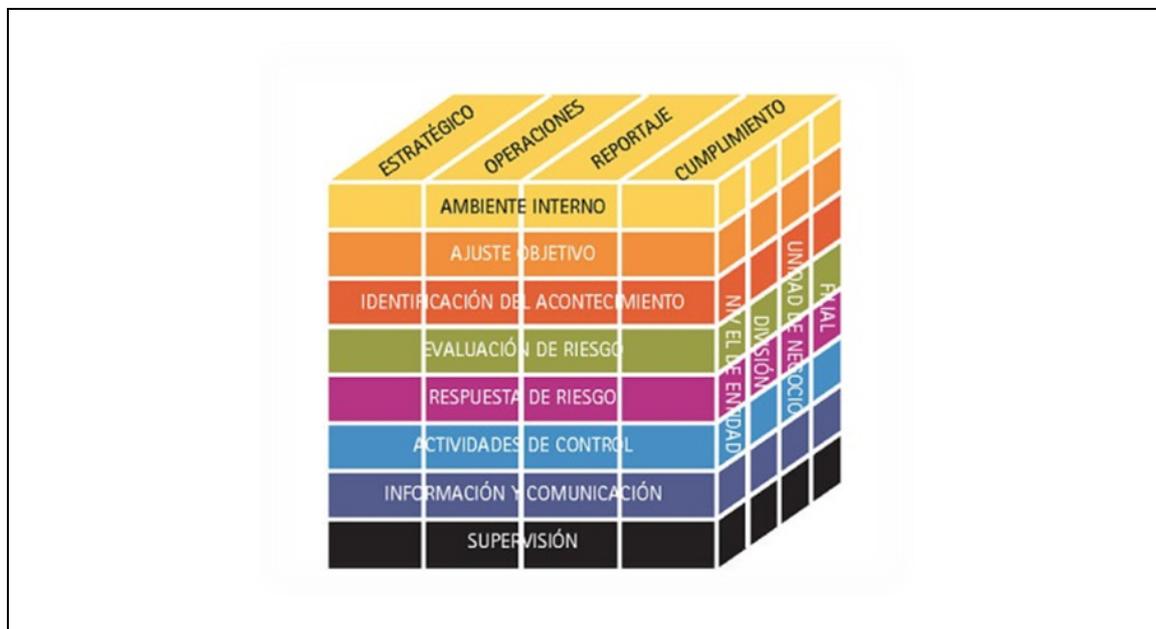
A los tres objetivos que se pretendían lograr de forma razonable en COSO I, se añade el objetivo estratégico. Esto aporta una doble seguridad:

- Ofrece a la compañía una seguridad razonable de que sus objetivos estratégicos se van a cumplir.
- No sólo informa a los accionistas sobre la fiabilidad de los datos del control interno, sino que les permite controlar la estrategia de la empresa.

3.2.2. Componentes del Control Interno.

Los componentes del modelo de COSO II son los siguientes:

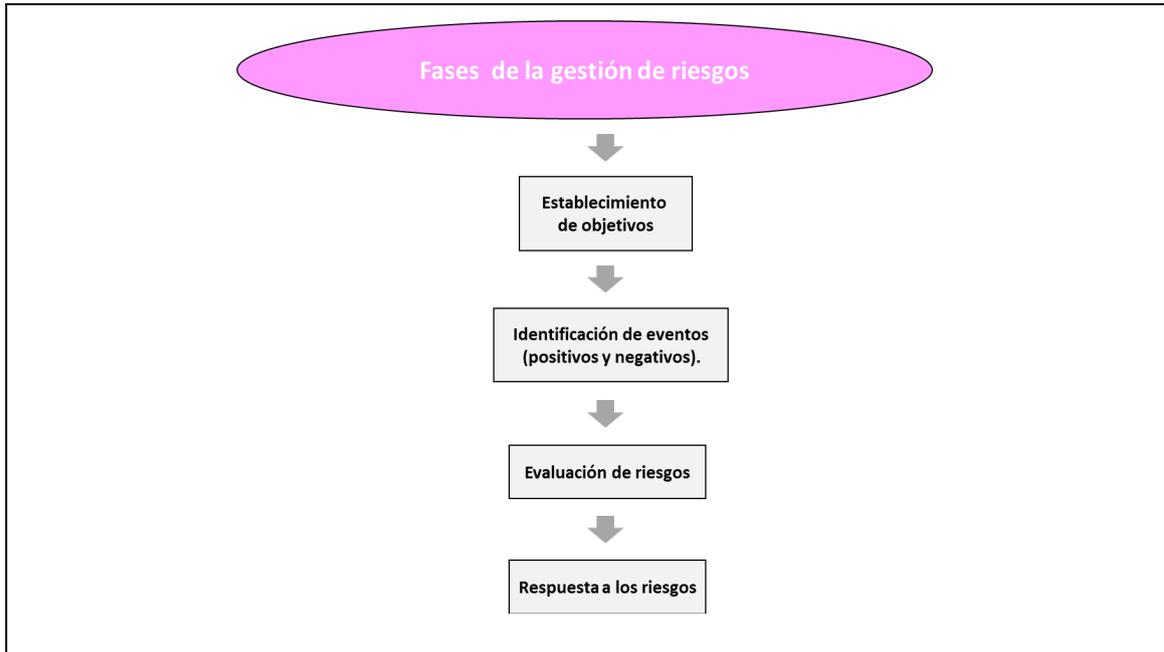
Figura4. Componentes del Control Interno (COSO II).



Fuente: <http://edirectivos.dev.nuatt.es>

A los cinco componentes de COSO I se les añaden 3 más, de forma que lo que era la Evaluación de los Riesgos se desglosa en 4 fases:

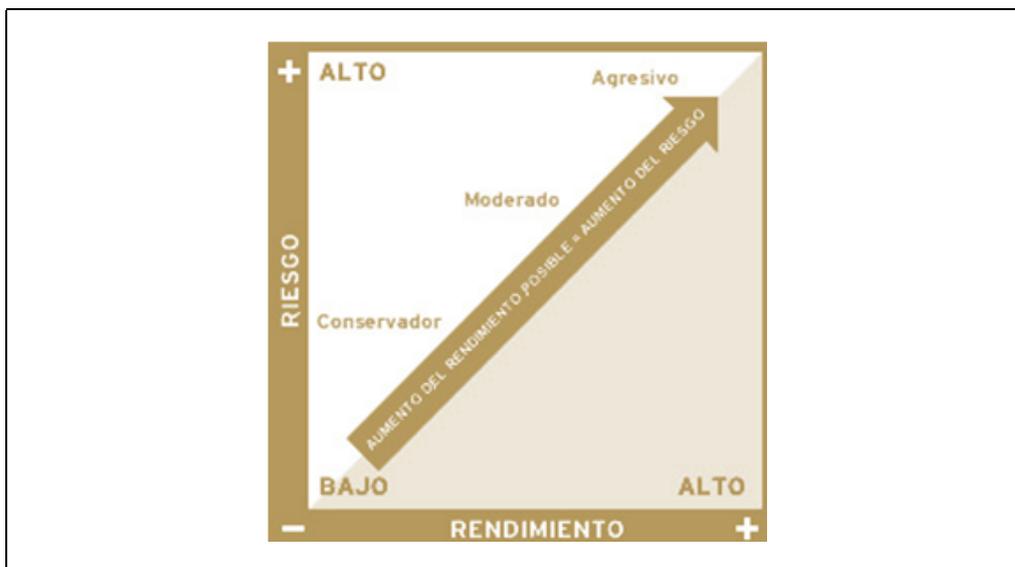
Figura5. Fases de la gestión de riesgos (COSO II).



Fuente: Elaboración propia.

- Establecimiento de objetivos:
 - Objetivos estratégicos.
 - Riesgo aceptado.
 - Tolerancia al riesgo (definido por la Dirección).

Figura6. Nivel de tolerancia al riesgo.



Fuente: www.citibank.com.

- Identificación de eventos (positivos y negativos).
 - Para la identificación de eventos que puedan suponer oportunidades o amenazas para la compañía, se puede utilizar como guía el siguiente informe:

Tabla1. Mecanismos de identificación de eventos.

Mecanismo - Procedencia de la información	Factores externos					Factores internos			
	Económicos	Medioambiental	Político	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología
Conferencias sectoriales/técnicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sitios Web de empresas afines y campañas publicitarias	✓				✓				
Grupos de presión política			✓						
Encuentros sobre gestión de riesgos internos						✓	✓	✓	✓
Resultados de benchmarking	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Procesos legales de competidores	✓			✓	✓				
Índices externos clave	✓	✓	✓	✓	✓				
Índices internos clave / Medidas de riesgo y rendimiento / Cuadros de mando						✓	✓	✓	✓
Nuevas decisiones legales	✓		✓	✓					
Informes en los medios	✓	✓	✓	✓	✓				
Informes mensuales de la dirección						✓	✓	✓	✓
Informes de analistas	✓		✓	✓					
Tablones de anuncios electrónicos y servicios de notificaciones	✓	✓	✓	✓	✓				
Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales	✓	✓	✓	✓	✓				
Calendario del lanzamiento de nuevos productos frente al de la competencia	✓						✓	✓	✓
Perfil de las llamadas al servicio a clientes	✓				✓			✓	
Información en tiempo real sobre la actividad de los mercados financieros	✓								

Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

- Evaluación de riesgos:
 - Riesgo inherente y residual.
 - Probabilidad e impacto.
- Respuesta a los riesgos.
 - Evaluación de posibles respuestas.
 - Selección de respuestas.

4. Autoevaluación de Control

4.1. Definición:

¿Por qué le interesa a una compañía establecer un procedimiento de Autoevaluación de Control?

La respuesta más convincente es porque esto les ayudará a conseguir alcanzar los objetivos de negocio, que es el fin último de una entidad aseguradora.

Pero, ¿por qué debería una organización implementar AEC y no, simplemente, COSO I?

En realidad, AEC se basa en COSO I, pero lo mejora, haciendo énfasis en que los expertos que realizan las tareas hagan suyo el control y sean conscientes de cuáles son los riesgos que les afectan y de los controles que deben llevar a cabo para mitigar esos riesgos hasta el límite aceptado por la compañía.

Podemos definir Autoevaluación de Control como un proceso documentado por el cual la gerencia y los equipos de trabajo identifican los factores de riesgo, valoran los controles que mitigan esos riesgos, desarrollan planes de acción para reducir los riesgos y determinan la probabilidad de que se alcancen los objetivos de negocio.

A continuación, procederemos a desgranar esta definición, que es la base que sustenta esta tesis:

- Se trata de un proceso documentado que permite la trazabilidad o seguimiento de las acciones por parte de un tercero.
- En este proceso interviene además de la gerencia, los equipos de trabajo, de modo que todos ellos adquieren una cultura de control que es muy importante para que el proceso finalice de forma satisfactoria.
- Se identifican los factores de riesgo de la unidad o función, y se valoran los controles que en la actualidad mitigan esos riesgos. Cabe destacar que la gerencia y el equipo de trabajo son quienes tienen los conocimientos y la experiencia para poder llevar a cabo estas tareas.
- Se desarrollan planes de acción para reducir esos riesgos, en caso de que no se hayan aceptado por parte de la gerencia.
- El último paso es verificar si los objetivos de negocio se pueden alcanzar.

La gestión del proceso de CSA se divide en 5 fases, según el siguiente esquema:

Figura7. Fases del proceso de CSA.



Fuente: Elaboración propia.

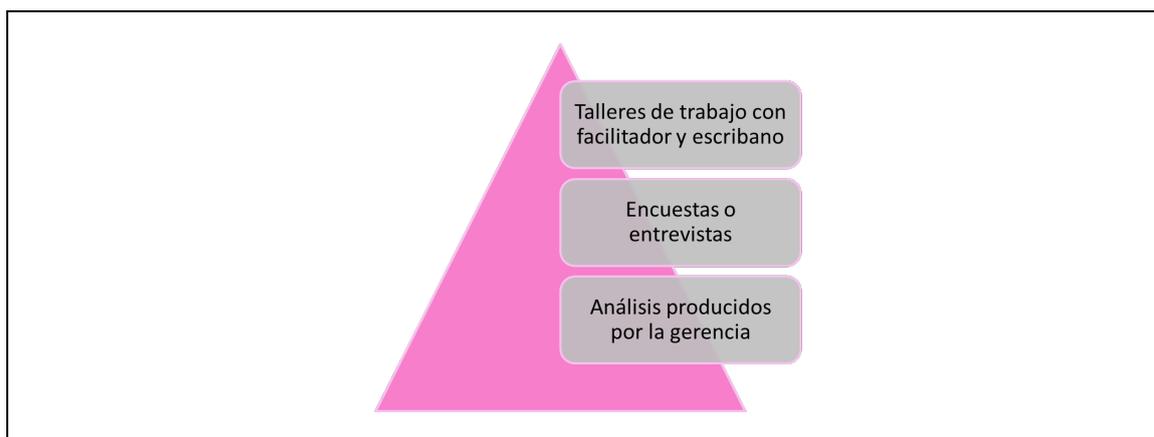
- Planificación: selección del enfoque de CSA (que se detalla en el apartado siguiente), los recursos necesarios, los grupos de trabajo que serán involucrados y las metas que se pretenden lograr.
- Implementación: realización de los talleres, las entrevistas o los análisis producidos por la gerencia.
- Reporte: los resultados de CSA deben resumirse en un informe. La gerencia es la responsable de llevar a cabo el plan de acción. Es importante destacar que estos informes no son “informes de auditoría”. Los planes de acción deben cumplir los requisitos “SMART”:
 - Específicos (claros, determinan qué, dónde, cuándo, cuánto y cómo).
 - Medibles (los resultados esperados se deben cuantificar).
 - Alcanzable (los gerentes deben tener en cuenta sus fortalezas y debilidades e identificar los recursos disponibles).
 - Realistas (debe estar alineado a la meta, visión y misión que la gerencia tenga de la empresa).
 - A tiempo (debe tener una fecha límite de cumplimiento).
- Seguimiento o supervisión: habitualmente es responsabilidad de Auditoría Interna, aunque las propias unidades pueden llevar a cabo revisiones posteriores para evaluar el grado en el que se alcanzaron los objetivos. De la misma forma, se deben tener en cuenta los resultados para definir el Plan de Auditoría.

- Mejora continua: Las Unidades de Control Interno o de Control de Riesgos se encargarán de medir la efectividad del programa CSA para lograr los objetivos (mediante entrevistas a los participantes y a la gerencia).

4.2. Enfoques alternativos de CSA:

Para llevar a cabo el CSA pueden utilizarse 3 enfoques combinados o cualquiera de ellos de forma independiente, nombrados en la siguiente figura:

Figura 8. Enfoques de CSA.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Talleres de trabajo.

Se trata del método que genera más información, permite un feedback inmediato y aporta a todos los participantes del taller una visión global de los riesgos y controles de la compañía, de modo que les permite ver con distancia sus propios riesgos y controles y vela por los intereses globales de la organización.

El denominador común en todos los tipos de taller de trabajo es que los expertos de las unidades en las que se quiere mejorar los sistemas de control identificarán los riesgos y las debilidades de control.

Es recomendable que un miembro de las unidades de Control de Riesgos o de Control Interno haga la función de facilitador, dado que éste deberá guiar al grupo hacia la identificación de riesgos y deberá evitar que el grupo salga del tema a tratar.

Existen 4 tipos de taller de trabajo:

- I. Basado en objetivos: la finalidad del taller es decidir si los procedimientos de control actuales están funcionando eficazmente para optimizar el logro de objetivos. Es propicio para controles nuevos o rediseñados.

- II. Basado en riesgos: la finalidad es asegurarse de que todos los riesgos significativos están adecuadamente manejados con un riesgo residual aceptable.
- III. Basado en controles: es el más formal porque se traslada a todos los asistentes del taller de forma previa los controles que mitigan los riesgos. En definitiva, sirve para identificar los ajustes al sistema de control actual respecto al modelo de control que espera la gerencia.
- IV. Basado en procesos: se relaciona con la reingeniería de procesos y la mejora de la calidad. Se evalúa y mejora el proceso completo.

En este enfoque es relevante que en el momento de planificación, se decida sobre algunos aspectos dependiendo de los recursos de los que se disponga y que harán más eficiente el taller:

- Voto electrónico / Voto manual:
 - Voto electrónico:
 - Provee un feedback inmediato.
 - Los votos son anónimos.
 - Es más eficiente al resumir los resultados.
 - Es más ágil.
 - Requiere un plan “B” por si falla la tecnología.
 - Puede precipitar al grupo a tomar decisiones no informadas.
- Bases de datos:
 - Clasifican grandes cantidades de información y la almacenan.
 - Facilitan los procesos de actualización de información.
- Software de presentación:
 - Por ejemplo, el Power Point u otro programa similar es indispensable para exponer el tema a tratar y ello implica que se debe disponer de cierta tecnología que hoy en día la mayoría de compañías aseguradoras disponen (ordenador, proyector, panel LCD, accesorios de control remoto, pizarra...).

- Software de gestión de proyectos:
 - Project Management: este programa ayuda a administrar el uso de recursos, gente y de presupuesto.
 - Diagrama de Gantt: se encarga de registrar el tiempo empleado en cada fase.

El facilitador juega un papel fundamental en un taller de trabajo. Sus funciones son las de organizar, liderar, escuchar, animar al consenso y crear un ambiente seguro para que todos los miembros del taller expresen sus puntos de vista.

4.2.2. Encuestas o entrevistas.

Este será el enfoque adecuado cuando se trate de multinacionales en las que las diferentes unidades se encuentran dispersos geográficamente y en las que se pretende minimizar costes.

Puede llevarse a cabo mediante el envío de encuestas vía email o bien como guía para una entrevista.

Se aconseja que, de manera general, se sigan unas directrices a la hora de redactar las preguntas:

- Deben ser preguntas dicotómicas (con respuestas SI / NO).
- Las preguntas no deben inducir a la respuesta (no usar las “leading question”).
- No deben superar las 35 preguntas.
- Deben clasificarse en 3 categorías:
 - Generales (o que hacen referencia a COSO). P.ej:
 - La Organización controla el riesgo de fraude.
 - Entiendo los objetivos.
 - Existe una buena comunicación.
 - Aplicables a una función de negocio particular. P.ej:
 - Entiendo las políticas financieras.
 - Tengo las herramientas para supervisar el presupuesto.
 - Relacionadas con unidades de negocio involucradas en el taller.

4.2.3. Análisis producidos por la gerencia.

Es la forma de autoevaluación del control más tradicional. Se utiliza comúnmente para dar una respuesta rápida a preguntas específicas acerca de un proceso particular.

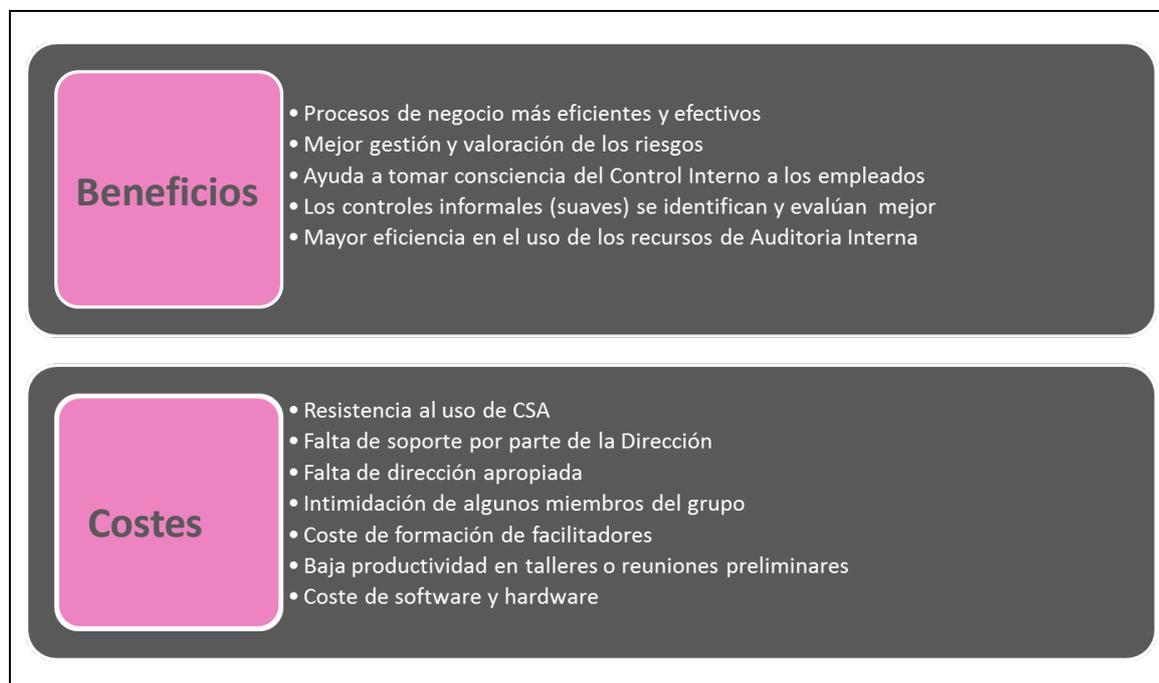
4.3. Análisis Coste-Beneficio:

Si bien es cierto que el Control Interno es visto muchas veces por las propias unidades como una “carga de trabajo sin utilidad para ellos”, nada más lejos de la realidad. Un buen sistema de Control Interno aporta seguridad de que los procesos se llevan a cabo tal y como se definieron para poder lograr los objetivos. Sin un buen sistema de Control Interno es habitual que surjan errores y fraudes, encubiertos en un proceso disperso y que es difícil controlar por parte de un tercero.

Además, el día a día muchas veces abruma a los gerentes, de modo que el poder tomar distancia de forma esporádica de las propias funciones, mediante la Autoevaluación de Control, aporta una regeneración constante al sistema.

Pero como todo, aporta unos beneficios a la compañía que en la balanza deben tener un mayor peso que los costes:

Figura9. Beneficios y Costes de implementar un sistema de CSA.



Fuente: Elaboración propia.

4.4. Medidas de desempeño organizacional:

Las medidas de desempeño sirven para verificar si los objetivos propuestos en los planes de acción se están cumpliendo. Estos indicadores son los que permiten a la dirección de la compañía efectuar un seguimiento de una variable durante el transcurso del ejercicio, compararla con indicadores de ejercicios anteriores y, en definitiva, llevar las riendas de la entidad.

Las medidas de desempeño pueden clasificarse en varias categorías:

- Medidas sobre recursos: cuantifican la cantidad de recursos usados para un servicio.
- Medidas financieras: coste anual de mantenimientos de póliza. P.ej: gastos medios de gestión de tramitación, pago de comisión y corretaje.
- Medidas operativas: medida de eficiencia. P.ej: el tiempo de tramitación medio de siniestros comparado con la norma de calidad.
- Medidas sobre el nivel de actividad cuantitativas (output). P.ej: el número de fraudes investigados por la unidad de Auditoría Interna.
- Medidas sobre el alcance de objetivos cuantitativas y cualitativas (outcome) P.ej: el número de agentes contratados que alcanzaran el tercer año en la compañía.

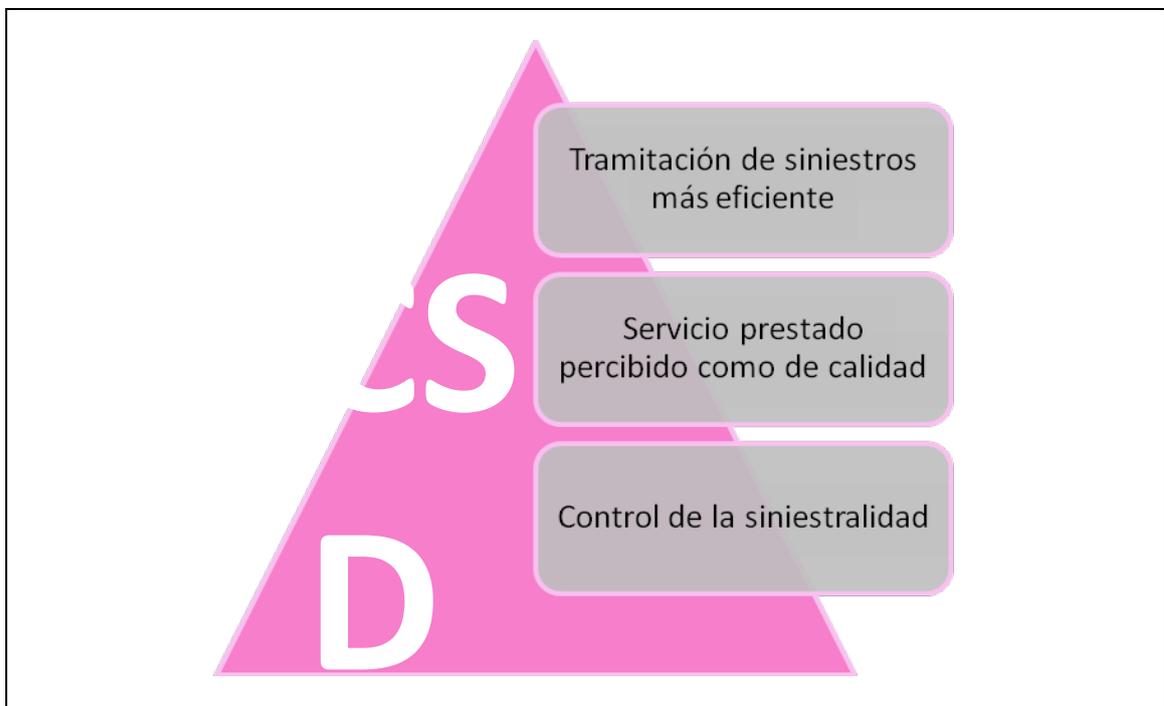
5. El Centro de Siniestros Diversos

5.1 Definición:

El CSD es fruto de un proceso de transformación llevado a cabo por la mayoría de las compañías aseguradoras en la década de los 90 en donde se pasa de una tramitación llevada a cabo en cada una de las Sucursales, a una tramitación de siniestros centralizada y estandarizada.

Los principales objetivos del CSD son tres:

Figura 10. Objetivos del CSD.



Fuente: Elaboración propia.

- Conseguir una tramitación de siniestros más eficiente, que se alcanza:
 - Separando por ramos o garantías la tramitación, de forma que los tramitadores se especializan en un número más concreto de garantías y esto hace que cometan menos errores.
 - Incorporando una aplicación informática que permita tramitar de forma más eficiente sin descuidar el control interno y que facilita la toma de decisiones.
- Dar un servicio de calidad percibido por el asegurado.

- Controlar la siniestralidad, que se consigue:
 - Con un mayor conocimiento de los riesgos.
 - Con la implementación de un sistema mejorado de Control Interno (colabora con la lucha contra el fraude y minimiza errores humanos).
 - Bajando el coste medio de los siniestros (reduciendo los honorarios de los profesionales, procurando que los siniestros se reparen por la red de reparadores de la entidad). Esto tiene mucha repercusión en los siniestros de frecuencia.
 - Disponiendo de un sistema efectivo y eficiente de recobro de siniestros (en virtud del art. 43 de la ley del Contrato de Seguro).

5.2 Diferentes estructuras organizativas:

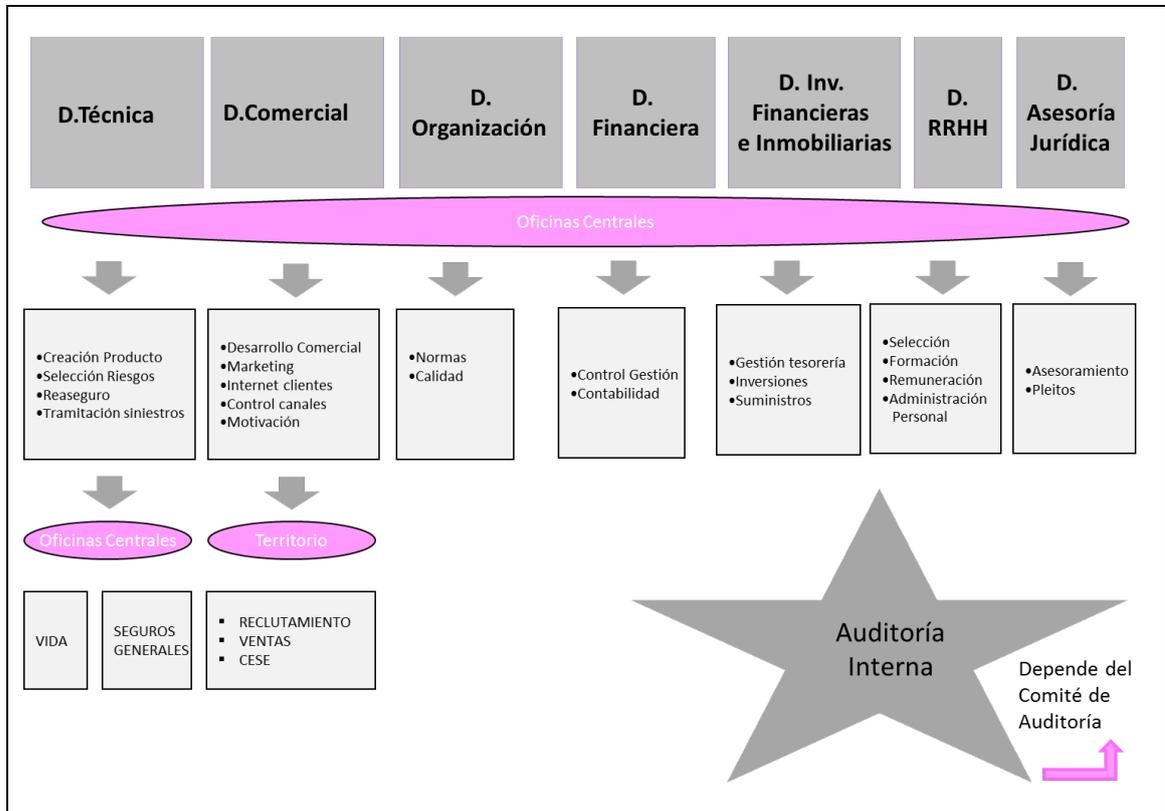
En los últimos tiempos, la forma de organización más habitual en una compañía de seguros es la de organización por funciones y con las operaciones centralizadas, es decir, ya no son las sucursales las que efectúan las tareas de suscripción y de tramitación de siniestros.

Esta estructura es más eficiente y permite la estandarización, ya que no es necesaria la duplicidad de cada una de las unidades que llevan a cabo, por ejemplo, las funciones de:

- Dirección Comercial
- Dirección de Organización
- Dirección Financiera
- Dirección Inversiones Financieras e Inmobiliarias
- Recursos Humanos
- Servicios Jurídicos

El esquema organizativo de una compañía organizada por funciones podría ser el siguiente:

Figura10. Esquema organizativo de una entidad organizada por funciones.



Fuente: Elaboración propia.

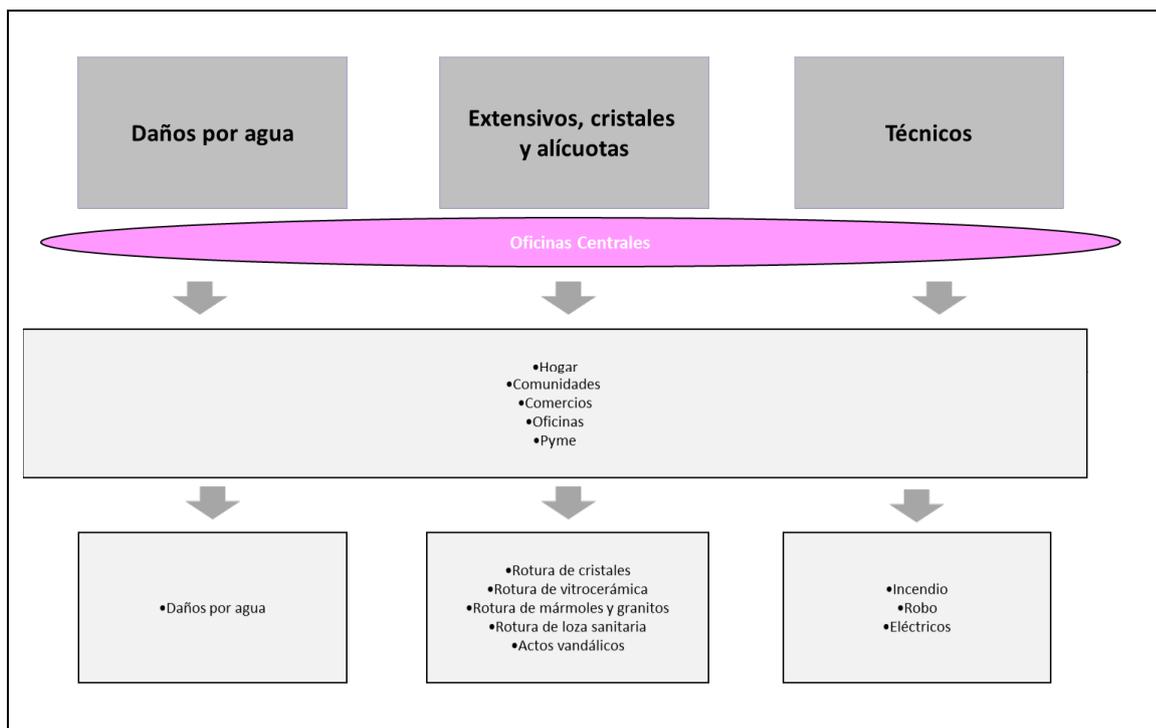
Dentro de la Dirección Técnica, el CSD puede estructurarse de formas diversas, como por ejemplo:

- La gestión se realiza por la propia compañía:
 - Se gestiona en unidades independientes diferentes grupos de garantías.
 - Se separan en unidades los diferentes tipos de siniestros (por garantías y localizaciones).
- La gestión está externalizada (outsourcing).

5.2.1. Separación por grupos de garantías.

Esta distribución resulta útil en entidades pequeñas, dado que permite aglutinar varias garantías dentro de una misma unidad, independientemente del ramo del que se trate.

Figura11. Esquema de distribución de CSD por grupos de garantías.

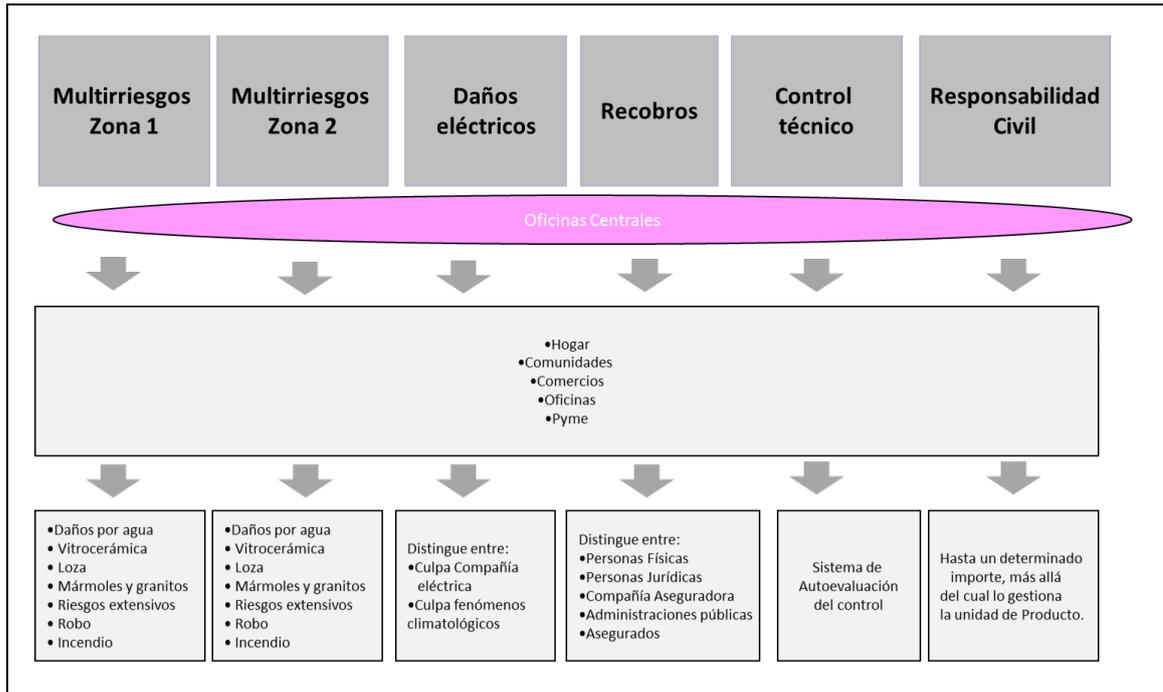


Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Separación por garantías y localización.

Esta distribución podría ser utilizada en compañías más grandes, dado que al tener un volumen mayor de siniestros de cada tipología para su trámite, permite separar de forma más eficiente la tramitación de siniestros de diferentes garantías en varias unidades, independientemente del ramo del que se trate.

Figura12. Esquema de distribución de CSD por garantías y localizaciones.

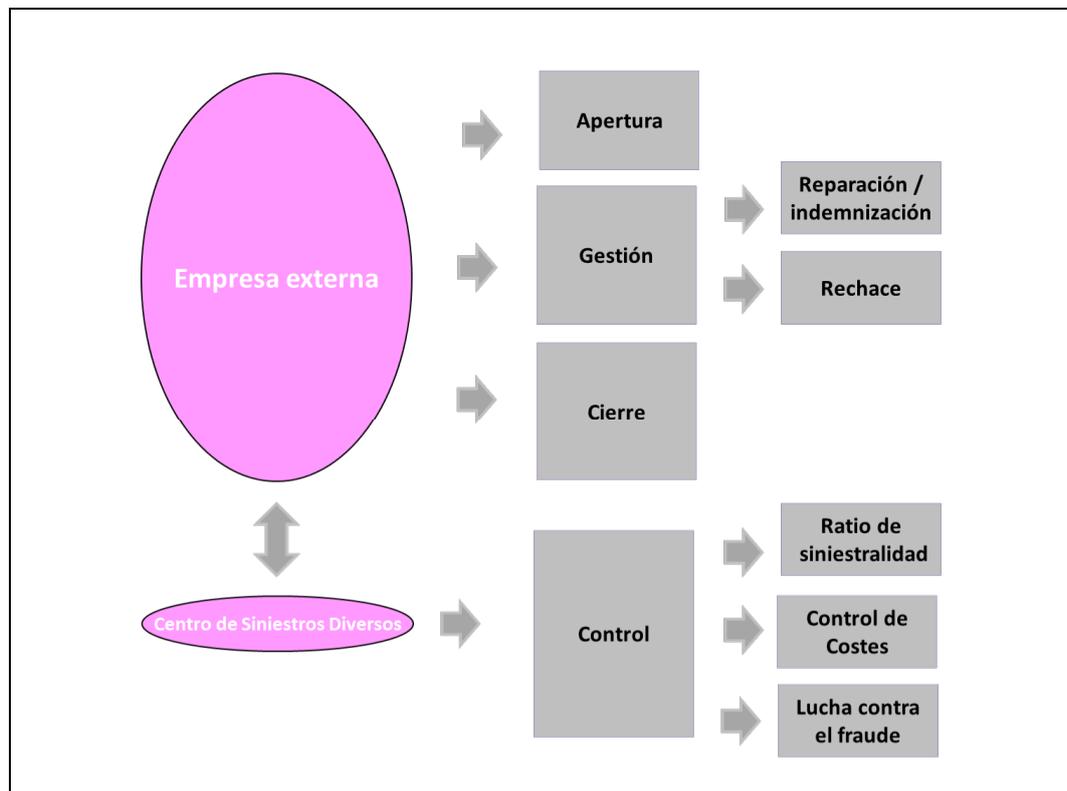


Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Gestión externalizada.

A pesar de que desde el CSD no se aperturan, ni reparan, ni cierran siniestros, sí existe un control posterior por parte del responsable del Centro.

Figura13. Esquema de distribución de CSD con el servicio externalizado.



Fuente: Elaboración propia.

5.3 Funciones:

El CSD tiene como función principal la de gestionar los siniestros diversos de la compañía, dando un servicio de calidad, cumpliendo con la normativa y leyes vigentes, así como con las garantías contratadas.

La gestión de siniestros se compone de las siguientes fases:

- Apertura.
- Reparación / Indemnización / Rechace.
- Recobro de terceros.
- Gestiones judiciales.

- Cierre del siniestro.

5.4 Indicadores de Control de Calidad:

El CSD puede valorar la calidad de la tramitación mediante 3 indicadores:

- Grado de satisfacción de los asegurados.
- Plazos de reparación y cierre de los siniestros.
- El coste medio.

Los indicadores anteriores se pueden medir a través de las siguientes medidas de desempeño organizacional:

5.4.1. Grado de satisfacción de los asegurados.

El seguimiento de la percepción del cliente se puede obtener a través de:

- Número de quejas de los asegurados.
- Encuestas de satisfacción del asegurado.
- El análisis de la pérdida de negocio.
- Las respuestas de agradecimiento.
- Los informes de los agentes comerciales.

5.4.1.1. Encuestas y análisis internos de satisfacción.

Dentro de este conjunto de encuestas, se pueden realizar las siguientes acciones:

- Encuestas realizadas por el CSD, que miden:
 - Nivel de satisfacción inferior al preestablecido en un aspecto de la tramitación.
- Encuestas específicas a los siniestros en los que ha intervenido la red de reparadores de la compañía.
- Reclamaciones dirigidas a los Departamentos de:
 - Servicio de atención al cliente o Defensor del cliente:
 - Encuestas.

- Velocidad de días de respuesta a las reclamaciones.
- “No conformidades” o “disfunciones”⁴:
 - Cuantificación.
 - Respuesta demorada en más de 30 días.
 - Plazo medio de resolución.
- Horas de formación impartidas.

5.4.1.2. Análisis externos.

En ocasiones, los servicios de Marketing contratan estudios de mercado para las siguientes finalidades:

- La creación y/o mejora de los productos.
- Satisfacción de clientes y/o agentes.
- Estudios de posicionamiento y de marca.

Las “Encuestas de Calidad y satisfacción del agente” que elabora ICEA son de gran utilidad en este sentido para evaluar la imagen de la compañía en relación con la tramitación de siniestros y en comparación con otras entidades aseguradoras.

5.4.2. Plazos de reparación y cierre de los siniestros.

Los indicadores anteriores se pueden medir de la siguiente forma:

- Informes de Velocidades de Tramitación:
 - Controlan la velocidad media de cierre de siniestros.
 - Controlan el porcentaje de siniestros que excede en un 50% sobre la media de los siniestros.
- Informe de recordatorios retrasados en más de 3 días.

A tal efecto, es posible segregar en tiempo real a los tramitadores que presentan una desviación sobre los parámetros mínimos de servicio exigibles, enviando un aviso al responsable del tramitador para su conocimiento.

⁴No conformidades o disfunciones: anotaciones que los agentes, asegurados, colaboradores o tramitadores pueden dar de alta dentro del siniestro para denotar una queja en la tramitación.

Con el fin de lograr el cumplimiento de estos requisitos de plazos, se pueden articular tres herramientas:

- Uso de recordatorios. Son útiles para:
 - Fijar plazos orientativos para la recepción de documentación elaborada por los profesionales (por ej: informes periciales, demandas judiciales o facturas de reparación). El sistema puede disponer de unos plazos predefinidos con el fin de obtener una estandarización de plazos.
 - Fijar plazos para la finalización de alguna actividad externa (por ej: celebración de juicio, acuerdo amistoso o recepción de una demanda).
- Control de Tramitación. Se trata de un control diario por parte del aplicativo informático que revisa una serie de parámetros de control. Estos se pueden clasificar en tres categorías:
 - Corrección automática (por ejemplo, de provisiones).
 - Aviso al tramitador para su corrección obligatoria (por ejemplo, en caso de que todas las acciones del siniestro se hayan realizado).
 - Aviso al tramitador para su examen y posible corrección o no según su criterio.
- Control de Gestión. Los jefes de cada área de tramitación analizan todos los recordatorios que han sido dados de alta y sus causas, con el fin de detectar aquellos tramitadores que presentan algún tipo de desviación en los recordatorios. También verifican volúmenes y velocidad de tramitación.

5.4.3. El coste medio.

El coste medio se puede medir de forma global o para cada uno de los colaboradores de la gestión del siniestro.

Los indicadores relacionados con el coste medio global son:

- Porcentaje de recobros sobre el total de siniestros recobrables.
- Informe de Volúmenes de Siniestros en Gestión. Mide la capacidad de los procesos, es decir, cuantos siniestros han sido tramitados por cada uno de los tramitadores.
- Informes de Costes Medios.

6. Autoevaluación de Control en un CSD. Modelo de empresa familiar

6.1 El modelo de autoevaluación de control:

El modelo de autoevaluación de control en una pequeña empresa familiar es el más tradicional de todos. La tramitación de siniestros es en su totalidad manual, existe una normativa técnica que se debe aplicar pero el margen de error es mayor.

Como el modelo de autoevaluación de control mediante talleres es muy costoso, se descarta de entrada. El modelo de entrevistas es raro en estas empresas, por lo que el modelo más utilizado es el de “análisis producidos por la Gerencia”.

La Gerencia, en el transcurso de su trayectoria, ha ido anotando los riesgos a los que se expone el CSD y ha implementado controles que les permitan mantener esos riesgos controlados en relación a los pagos. Por ejemplo, el listado de riesgos y controles que podrían tener detectados son los siguientes:

Tabla2. Lista inicial de riesgos y controles.

RIESGO	CONTROL
Pagar un siniestro sin cobertura.	Disponer de un manual de tramitación de siniestros y de una revisión aleatoria por parte de un superior de la tramitación.
Que un tramitador pueda cometer errores en el pago de siniestros de importes elevados.	Disponer de niveles de autorización de pagos con conformes y páguese.
Facturas duplicadas, falsas o que no cumplen requisitos en pagos contrafactura.	Revisión por parte de una unidad que aglutine toda la revisión de facturas.
Fraude en siniestros (por los clientes).	Detección mediante los profesionales de la compañía.
Abuso en pagos comerciales.	Estadística de pagos comerciales por agentes y por tomadores. Límite máximo de pagos comerciales por agente y necesidad de justificación del pago.
Pago del siniestro en una cuenta bancaria del agente.	Pagar en una cuenta bancaria previa justificación de titularidad del perjudicado.
Múltiples siniestros del mismo ramo y la misma garantía en un mismo asegurado.	Normativa que establezca la obligatoriedad de revisar los siniestros anteriores pagados a este asegurado dentro de la última anualidad.

Fuente: Elaboración propia.

Bajo la denominación genérica de “ siniestro sin cobertura”, se engloban las siguientes casuísticas:

- Póliza no contratada.
- Garantía no contratada.
- Hecho acontecido excluido expresamente por la póliza contratada.
- Fecha del siniestro anterior a la entrada en vigor de la póliza contratada.
- En la fecha del siniestro no existió la causa meteorológica que alega el asegurado (daños eléctricos por tormenta de rayos o daños por viento).

6.1.1. Controles que funcionan de forma preventiva.

6.1.1.1. Tramitación manual.

El Modelo de gestión de un CSD de una empresa familiar se basa en una normativa detallada que los tramitadores de siniestros deben cumplir. Algunas de las medidas que pueden disponerse son, por ejemplo:

- Se revisará si la póliza se encuentra al corriente de pago de sus recibos antes de la autorización del pago.
- El tramitador debe marcarse recordatorios para cada uno de los hechos relevantes a tener en cuenta.
- En reparaciones en las que intervenga un reparador, cuando superan un determinado importe, se envía perito para que supervise los daños.
- En caso de atraco, se debe solicitar la denuncia al asegurado, dado que esto limita el riesgo de fraude.
- No se puede aperturar un siniestro con una misma fecha y un mismo ramo de multirriesgos mientras esté abierto otro.
- Existen tres niveles de autorización de pagos, según el importe de la valoración del siniestro, éste tendrá que ser autorizado por:
 - Tramitador (de 0 hasta xx €).
 - Jefe de Tramitación (de xx € hasta xxx €).
 - Responsable del Departamento de Siniestros (más de xxx €).

- Existe una normativa de pagos de siniestros, en la que se especifica los requisitos necesarios y controles implementados en caso de:
 - Pago por transferencia.
 - Pago por carta-cheque (pago mediante cheque, que se emite junto al finiquito desde Oficinas Centrales).
 - Pago por chequera de compañía (pago mediante cheque, que se emite junto al finiquito desde la Sucursal).

Por ejemplo, esta norma podría tener el siguiente formato:

Tabla 3. Documentación a aportar en el momento del pago en Seguros Generales.

PAGO REALIZADO VIA TRANSFERENCIA					
Perceptor	DNI	Finiquito	Factura original	Otros documentos/observaciones	
Cualquiera	No (*)	No (*)	No (*)	Independientemente de lo anterior, se deberá de obtener toda la documentación exigida por el Tramitador en comentarios al pago (*)	
PAGO REALIZADO VIA CARTA-CHEQUE					
Perceptor	DNI	Finiquito	Factura original	Otros documentos/observaciones	
Cualquiera	Sí	Sí	No (*)	Independientemente de lo anterior, se deberá de obtener toda la documentación exigida por el Tramitador en comentarios al pago (*)	
PAGO REALIZADO VIA TALON (CHEQUERA SEGUROS BILBAO)					
Perceptor	DNI	Finiquito	Factura original	Copia Talón	Otros documentos/observaciones
Cualquiera	Sí	Sí	No (*)	Sí	Independientemente de lo anterior, se deberá de obtener toda la documentación exigida por el Tramitador en comentarios al pago (*)

Fuente: Responsable del CSD de Seguros Bilbao.

Pueden existir prerrogativas en el pago de siniestros para los mediadores que no hayan visto menguadas sus facultades fruto de incumplimientos de la normativa anterior.

A tal efecto, se pueden definir diferentes niveles de incidencias según los cuales, los mediadores dejaran de tener la potestad de realizar el pago. Por ejemplo, las incidencias que pueden llevar a dejar de disponer de estas facultades son:

- Incidencias leves:
 - El mediador no entrega la documentación exigida o lo hace de forma incorrecta.
 - El mediador no entrega la documentación necesaria para la tramitación de un siniestro (factura original de reparación en siniestros de reclamación o finiquito).
- Incidencias graves:
 - Envío de documentación manipulada.
 - Reincidencia en la falta de documentación para el pago.

Se puede distinguir, por ejemplo, cuatro niveles de atribuciones según la cantidad de incidencias en las que hayan incurrido los mediadores:

- Mediadores con todas las atribuciones.
- Mediadores que solo pueden grabar pagos por transferencia y pagos por carta-cheque.
- Mediadores no autorizados para grabar pagos:
 - Debe autorizarlos su responsable administrativo y se les permite enviar la documentación con posterioridad.
 - Debe autorizarlos su responsable administrativo y tienen que enviar la documentación de forma previa.
- Los controles que se pueden incorporar en los pagos realizados por transferencia son los siguientes:
 - Establecer un límite máximo en el importe (por ej. 20.000 €).
 - Establecer la obligatoriedad de acreditar que la cuenta bancaria pertenece al perceptor del pago, que quedará acreditado si:
 - Es la cuenta de domiciliación de dicha póliza y se han pagado los últimos recibos en esta cuenta bancaria.
 - Ya se ha realizado algún pago en esta misma cuenta bancaria.
 - En caso de que se realice el pago en una cuenta distinta, es necesario adjuntar cualquier documento que justifique la titularidad (extracto bancario o recibo).

- Disponer de una unidad encargada de centralizar todas las modificaciones de números de cuenta corriente, a la que se le deben remitir los formularios de titularidad de cuenta sellados por la entidad bancaria.
- Los controles que se pueden incorporar en los pagos realizados por carta-cheque son los siguientes:
 - El cheque debe entregarse personalmente al cliente o perjudicado, nunca por correo. El requisito del finiquito firmado apoya esta obligación.
- Los controles que se pueden incorporar en los pagos realizados por cheque manual son los siguientes:
 - Este método de pago es a extinguir ya que no se otorgan nuevas licencias.
 - El cheque debe ser nominativo a favor del beneficiario.
 - Se limita el importe máximo para el pago mediante cheque en 15.000 € y debe llevar los sellos de “para abonar en cuenta” y “caduca a los 6 meses”. Debería llevar también el sello de “no a la orden”, ya que si se puede endosar el cheque, es más susceptible de cometer fraude dado que basta con simular la firma del beneficiario e ingresarlo en una cuenta bancaria diferente.
 - Se debe remitir una copia del cheque a soporte documental, y siempre debe estar escrito el número de siniestro.

Política de Calidad:

Otra herramienta de control (tanto preventivo como detectivo, como ya explicaremos) consiste en disponer desarrollado un Sistema de Gestión de la Calidad bajo las premisas de la norma ISO 9001:2008, que es la que “se dirige a aquellos procesos que no tienen diseño del producto”.

Esta certificación la expide la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). Es la empresa más reconocida en el ámbito nacional para este tipo de acreditaciones.

Las ventajas del sistema de aseguramiento de calidad son las siguientes:

- Conseguir que los diferentes procesos operativos para la tramitación de siniestros cumplan con unas premisas previamente definidas.

- Estandarizar la tramitación de siniestros (aporta mayor satisfacción tanto a clientes como a agentes).
- Detectar los errores y valorar la adopción de medidas que eliminen o reduzcan las causas del problema, evitando su repetición. Dichas medidas se denominarán “Acciones Correctoras”. El seguimiento continuado forma parte, a su vez, de la Autoevaluación de Control.
- Establecer “Acciones preventivas” para evitar los errores.

El primer paso es la definición de los procesos y se redactan los siguientes manuales:

- Manual de calidad (define las políticas generales de calidad de la Organización).
- Manual de procedimientos (documentos que detallan el procedimiento, dónde, cuándo y quién lo realiza).
- Instrucciones de trabajo (explica cómo realizar las actividades).
- Registros (evidencias de que los procesos anteriores han sido implantados).

En el manual de procedimientos se detalla el listado de controles y sistemas de medición que aseguran el cumplimiento de los requisitos de tramitación y validan el Sistema de Gestión de la Calidad.

Esta revisión hará posible la adopción de acciones que permitan la mejora continua de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

Esto forma parte de la Autoevaluación del Control, pero la calidad en la tramitación es solo una parte de los controles que son necesarios para paliar los riesgos que afectan a un CSD.

Aunque es cierto que puede ayudar a la detección de riesgos porque requiere la definición de los procesos, no garantiza la detección de todos los riesgos y que estos se encuentren adecuadamente controlados.

Esto se conseguiría llevando a cabo un procedimiento de Autoevaluación del Control.

En resumidas cuentas, se podría afirmar que el Sistema de Gestión de la Calidad tiene las siguientes características:

- La ISO evalúa el proceso que garantiza la prestación del servicio al cliente en las condiciones que previamente la compañía ha definido, pe-

ro no garantiza que se hayan detectado todos los riesgos y se hayan definido los controles necesarios para mitigar estos riesgos.

- El Sistema de Gestión de la Calidad tiene en común con la Autoevaluación de Control que es un proceso de evaluación continua de la eficacia de los procesos de tramitación de siniestros. Esto implica un seguimiento de la eficacia en los controles.
- Para conservar el Certificado de Calidad, la ISO exige realizar auditorías periódicas y que los resultados de los indicadores se encuentren dentro de los márgenes permitidos (para ello la propia Unidad se autoevalúa con una mayor periodicidad que el Organismo Oficial).

A modo de ejemplo, en el manual de procedimientos se debería establecer las responsabilidades de cada uno de los integrantes en el aseguramiento de la Calidad dentro de la Tramitación de siniestros, que se podrían resumir en el siguiente cuadro:

Tabla4. Responsabilidades en el aseguramiento de la calidad.

Unidad	Funciones
Comité de Calidad	Realización de la periodicidad de la encuesta.
	Definición de los criterios de selección de la muestra.
	Análisis de resultados obtenidos en la encuesta.
	Decidir las acciones necesarias para la mejora de la calidad.
Dirección del CSD	Verificar las acciones de análisis y seguimiento de los Jefes de Tramitación y apoyar la Mejora Continua.
Jefe de Tramitación de Siniestros	Análisis de los resultados para la valoración de la satisfacción de los clientes.
	Supervisar la tramitación dentro del plazo adecuado.
	Analizar el Informe Mensual de Gestión, determinando posibles desviaciones de los objetivos.
	Localizar siniestros que se encuentran fuera de tendencias.
Tramitadores	Establecer recordatorios.
	Justificar el incumplimiento por parte de algunos siniestros de los parámetros de control establecidos.
	Realizar la revisión dentro del mes siguiente a la detección de la incidencia.

Fuente: Elaboración propia.

Esta certificación debe actualizarse bienalmente, hecho que apoya la supervisión continua.

6.1.2. Controles que funcionan de forma detectiva (a posteriori).

Lo que sí es habitual que se realice, por su utilidad, es un muestreo de siniestros tramitados ya finalizados. Algunas entidades la realizan con periodicidad semestral. Tiene la finalidad de verificar el cumplimiento de la normativa interna de tramitación y pretende también mitigar los riesgos de tramitación.

Por ejemplo, los aspectos que se revisan para los siniestros de extensivos, lunas, daños por agua, robo, eléctricos e incendios son los siguientes:

- Se ha informado el código de siniestro correcto.

Algunas de las incidencias o errores que pueden ocurrir son:

- Hay reclamación por Responsabilidad Civil y no se ha modificado el código.
- No se ha indicado el código de rehúse.
- El siniestro debería haberse codificado como consorciable por la fecha de ocurrencia.

- Se ha pagado el importe que procede.

Algunas de las incidencias o errores que pueden ocurrir son:

- No se han pagado estéticos y se disponía de factura.
- No se ha reparado la localización.
- Error en la transcripción del importe a pagar (baile de números).
- Se autoriza el total de la factura siendo una parte alícuota.
- Se paga al reparador directamente sin detallar IVA.
- Se ha pagado por duplicado a un reparador.

- El relato de tramitación es correcto.

Algunas de las incidencias o errores que pueden ocurrir son:

- El tramitador es conocedor de algún hecho relevante que debería comunicar a la unidad de producto y no lo hace (como por ejemplo, el bajo asegurado es una Discoteca, o se trata de una casa de pueblo).

- Se trata de una primera filtración y no se pone una alerta.
 - Existe infra seguro y no se da de alta la “alerta”.
- Las coberturas se han aplicado correctamente.

Algunas de las incidencias o errores que pueden ocurrir son:

- No dispone de cobertura para el siniestro y se ha pagado.
- El siniestro es anterior a la contratación y se ha pagado.
- Se ha pagado factura de limpieza que podía haberse excluido por falta de mantenimiento.
- No dispone de garantía de daños por agua y a pesar de ello se envía perito.
- Se abonan daños por contenido a un perjudicado mediante la garantía de continente.
- Se indemniza “campana” como incendio de continente.

Esta tarea la llevan a cabo habitualmente los responsables del Centro, que revisan una muestra de expedientes de principio a fin, para cada una de las categorías definidas previamente. Esta muestra se reparte de forma homogénea entre todos los tramitadores.

El resultado de esta revisión es un informe que reúne todas las incidencias o errores, de forma que un tercero puede auditar esta revisión.

Esta revisión supone un gran progreso en relación al procedimiento de Autoevaluación de Control, ya que introduce el concepto de la “propiedad del control” a todos los eslabones del CSDy destaca el énfasis hacia el cumplimiento de la normativa de tramitación.

Sin embargo, el procedimiento de Autoevaluación de Control no se realiza de manera formal. No se dispone de un listado de riesgos definidos de forma previa por el Responsable, por lo que los controles que se encuentran definidos podrían ser incompletos.

El listado de riesgos y controles de los que no disponen y sería útil implementar podrían ser:

Tabla 5. Listado de riesgos y controles.

RIESGO	CONTROL
Pago de facturas falsas o que no cumplen requisitos (es un presupuesto o está incompleta).	Revisión por parte de una unidad que aglutine toda la revisión de facturas.
Pago de facturas duplicadas.	Control automatizado que detecte un posible pago duplicado y avise al tramitador.
Pago de los mismos daños en siniestros diferentes (asegurado, perito o reparador aporta las mismas fotografías).	Programa de detección de imágenes similares mediante un software de detección de imágenes.
Pago de siniestros de diferentes tomadores sin relación en una misma cuenta bancaria.	Control automatizado que detecte más de 3 pagos a diferentes perjudicados y análisis manual posterior para descartar relaciones de parentesco.
Múltiples siniestros del mismo ramo y la misma garantía en un mismo asegurado.	Alerta que informa de manera automática de una elevada frecuencia en la siniestralidad de un mismo tomador o agente.

Fuente: Elaboración propia.

7. Autoevaluación de Control en un CSD. Modelo de empresa multinacional (Grupo)

7.1 El modelo de autoevaluación de control:

El modelo de gestión de un CSD de una empresa multinacional trata de implementar eficientemente sus procesos de gestión, de forma que puedan tramitarse un gran número de siniestros con el menor coste posible y manteniendo un control interno razonable.

Cabe destacar que el método de Autoevaluación del Control más habitualmente usado por los Centros de Siniestros de la empresa multinacional sigue siendo, como comentábamos en el modelo de empresa familiar, el análisis producido por la Gerencia.

La rápida evolución que han tenido en los últimos años las entidades aseguradoras multinacionales, que se han visto inmersas en una marea de adquisiciones y han tenido que unificar personal, procesos y Centros de Siniestros que podrían ser bastante diferentes, ha llevado a estas empresas a minimizar los esfuerzos en sus procedimientos de Autoevaluación del Control. **Ver Anexo V.**

Además, la falta de soporte por parte de la Dirección y la baja productividad de los talleres preliminares hacen que se elija el camino más rápido, aunque no siempre el más efectivo.

Igual que sucedía en el modelo de Empresa familiar, la compañía puede incorporar controles preventivos y controles detectivos para mitigar los riesgos en la tramitación de siniestros.

Tradicionalmente, se consideraba que los controles preventivos eran siempre mejores que los detectivos. Sin embargo, muchas veces se alzan ahora para destacar la importancia de los controles detectivos.

En la actualidad, la mejor alternativa es una combinación de controles preventivos, controles detectivos y correctivos. Las razones principales son dos:

- En ocasiones, incorporar controles preventivos puede ser muy costoso, y en cambio incorporando un control detectivo, es posible evitar que en un futuro se sigan sucediendo estos errores o irregularidades que venían sucediendo (ya que al detectarse el error, omisión o acto delictivo, se reporta la ocurrencia) y permite establecer controles correctivos que mitiguen los riesgos detectados.
- No siempre es posible diseñar los controles preventivos de forma adecuada, y existe un riesgo intrínseco en el control.

En este sentido, un posible modelo para gestionar estos siniestros podría ser el que se detalla a continuación:

7.1.1. Controles que funcionan de forma preventiva.

El sistema se diseña para obtener la mayor eficiencia en la tramitación, de forma que los siniestros se distribuyen en varias categorías desde el inicio de la tramitación (la apertura, que se detalla en el apartado 7.1.1.1).

Los controles son diferentes dependiendo del tipo de tramitación y que se pueden diferenciar entre:

- Aquellos siniestros que requieren una tramitación manual.
- Aquellos que son llamados de forma coloquial como “siniestro feliz”, que no serán revisados por un tramitador más allá que en el momento de su apertura ya que a priori no aportará valor añadido a la gestión.

Para comprender la estructura de los controles, es necesario describir primero el proceso de apertura.

7.1.1.1. Apertura de un siniestro.

Cuando se comunica un siniestro a la compañía, la persona que apertura el siniestro tiene varias opciones, y en cada una de ellas se establecen unos controles preventivos:

- Siniestro Urgente: se le asigna un reparador o se envía perito. Conocido el riesgo de que se repare un siniestro cuya póliza no tuviera cobertura, se establecen los siguientes controles en los que, de forma preventiva, se paralizará la reparación hasta su resolución:
 - Póliza con recibo pendiente*.
 - Póliza anulada o no se localiza.
 - El tramitador tiene dudas acerca de la cobertura.
 - Datos de la póliza no coinciden con los reales del riesgo.

*En caso de tratarse de una póliza con recibo pendiente, se procederá al envío del profesional solo en los siguientes casos:

- Póliza con antigüedad superior a 12 meses y recibo anterior cobrado (según el art. 15 de la ley del Contrato de seguro, que establece que el contrato se encuentra en suspenso⁵).

⁵Art. 15 ley 50/1980. En caso de falta de pago de una de las primas siguientes, la cobertura del asegurador queda suspendida un mes después del día de su vencimiento. Si el asegurador no reclama dentro de los 6 meses siguientes, se entenderá que el contrato queda extinguido.

- El recibo se encuentra dentro del periodo del “mes de gracia”.
 - En caso de estar pendiente de pago un recibo por cualquier suplemento, esto no impedirá el envío del profesional, excepto en el caso de que se trate un suplemento por la garantía objeto del siniestro.
- Siniestro de daños por agua: se le debe asignar reparador con prioridad y en caso de tratarse de póliza con franquicia (exclusiva para Comunidades de propietarios), se asignará perito, así como también en caso de que el siniestro sea de importe relevante.

Se debe destacar al tramitador, a modo de control para evitar que se paguen siniestros que por normativa técnica no se encontrarían cubiertos, que se deben rechazar de entrada las siguientes situaciones:

- Atasco sin daños.
 - Averías internas de calderas, radiadores o electrodomésticos.
 - Rotura de grifos.
 - Consumo excesivo de agua sin daños.
 - Daños por agua en montantes (traída y distribución de agua limpia; son tuberías comunitarias hasta la llave de paso del piso).
 - Daños por agua en bajantes:
 - Los desagües de agua sucia hasta la unión en forma de “Y” de conexión con el bajante general comunitario son tuberías privativas.
 - El bajante general es comunitario.
 - Filtraciones a través de juntas
- Siniestro de incendio: en este caso, el control se personaliza en la figura del perito que visualizará los daños (es los ojos de la compañía). En todos los casos se asignará un perito. Esto implica que debe haber un control estricto en la selección de peritos, así como debe realizarse un control de sus encargos por parte del tutor o responsable de la red de peritos.
- Siniestro de daños eléctricos: se decide que, en aras a la eficiencia en la tramitación de estos siniestros, y dado que la asignación de un perito de forma indiscriminada eleva los costes de tramitación, se asignará perito

en todo caso excepto en los siniestros del ramo de familia-hogar, en los que se han estipulado medidas que permiten un control más eficiente:

- Debe anotarse la fecha exacta del siniestro, ya que de ello dependerá la cobertura.
 - Especificar la posible causa del siniestro (subida/bajada de tensión, caída de rayo) o la que indique el asegurado (avería interna, cortocircuito, etc.) para que el tramitador analice su cobertura.
 - En caso de que ya esté reparado, se solicita la factura y a partir de un importe determinado se enviará perito para la verificación de los hechos declarados.
- Siniestro de bienes refrigerados: igual que en la tramitación de siniestros por daños eléctricos, se asignará perito en todo caso excepto en los siniestros del ramo de familia-hogar, en los que se han estipulado medidas que permiten un control más eficiente:
- En el momento de la declaración del siniestro, se debe solicitar fotografías de los elementos dañados ya que esto minimiza la posibilidad del fraude.
 - Si los alimentos se han estropeado debido a una alteración de suministro eléctrico de más de 6 horas, solicitar el último recibo de la luz y Certificado de anomalías de la Cía. Eléctrica.
 - Si los alimentos se han estropeado debido a una avería eléctrica o del frigorífico (dicha avería no tendrá cobertura si no ha sido por sobretensión), solicitar factura de reparación para demostrar esa avería.
- Siniestro de robo: igual que en la tramitación de siniestros por daños eléctricos, se asignará perito en todo caso excepto en los siniestros del ramo de familia-hogar, en los que se han estipulado medidas que permiten un control más eficiente:
- En todo caso se exigirá la denuncia al Organismo Competente. De este modo, se establece un elemento disuasorio al fraude.
 - En caso de asignar cerrajero de urgencias, solicitarle que verifique en la denuncia que se trata de robo o expoliación y anotar en la agenda del siniestro el texto: "Se solicita a cerrajero verifique la denuncia". Este control pretende evitar el riesgo de reparar los daños en caso de no estar cubiertos (hurto fuera del domicilio).
- Siniestro de espejos y cristales: se tratará de enviar reparador en todo caso, dado que ha demostrado ser mucho más económico que pagar

contra factura. Esto aporta mayor control sobre el fraude de siniestros, dado que el reparador, al ser un profesional de la compañía, podrá determinar si el siniestro tiene cobertura o si, por el contrario, es preexistente a la póliza. Sin embargo, para siniestros en los que sea necesaria una grúa, o de importe elevado, será conveniente enviar un perito.

- Siniestro de encimeras, mármoles y vitrocerámicas: en el caso de encimeras, mármoles y granitos, se asignará perito dado que el elevado coste rentabiliza que sea posible detectar focos de fraude. Igual que en el caso de los espejos y cristales, para roturas de cristal de la vitrocerámica se procurará asignar un reparador.
- Siniestro de rotura de sanitarios: Igual que en el caso del cristal de la vitrocerámica, asignar, siempre que sea posible, reparador, ya que supone un menor coste. Sin embargo, de forma previa a este envío, el tramitador deberá verificar que el elemento siniestrado esté cubierto en póliza, dado que hay algunas especificidades a este respecto.
- Siniestro de daños extensivos: se engloban en esta categoría los siniestros de actos vandálicos, viento, pedrisco, nieve, humo, impacto de vehículos, caídas de aeronaves y astronaves, entre otros.

En los siniestros de fenómenos climatológicos, debe anotarse la fecha exacta del siniestro, ya que de ello dependerá la cobertura.

En aquellos que sean de actos vandálicos, la exigencia de la denuncia a la autoridad competente limita el fraude.

7.1.1.2. Tramitación manual.

De forma general, podemos concluir que todos aquellos siniestros cuya valoración sea inferior a un importe previamente fijado por la compañía en los que intervenga un reparador o un perito y que no hayan tenido incidencias en su tramitación, serán catalogados como “siniestro feliz” (explicado en el apartado siguiente).

El resto de siniestros, que son la mayoría, serán gestionados por el tramitador en base a la normativa interna de tramitación.

En el siguiente cuadro se detallan todos aquellos casos que, independientemente de la garantía o del ramo del que se trate, serán revisados por el tramitador en una de las tres etapas del siniestro:

Tabla 6. Etapas del siniestro donde existe revisión por parte del tramitador:

	Gestión con STR	Gestión con Perito	Sin profesional asignado
Tras la declaración			Se Revisa
A la recepción de informes previos		SÍ: Previos > xx € SÍ: Previos con incidencias	
A la recepción de informes de cierre	SÍ: Facturas > xx € SÍ: Con terceros responsables SÍ: Siniestro Recobrabable SÍ: No Cubierto - No Firmado SÍ: Factura con sólo gastos SÍ: Afectados/Perjudicados	SÍ: Pagos asegurado > xx € SÍ: No Cubiertos (NO Firmado - Firmado) SÍ: Sin acuerdo SÍ: Con más de un afectado/perjudicado SÍ: Pago al asegurado No por transferencia SÍ: Gestión Especial (IGE) SÍ: Informe con infraseguro SÍ: Informe con terceros responsables SÍ: Informe con concurrencia SÍ: Informe con regla de equidad SÍ: Informe con sugerencias sobre póliza SÍ: Informe siniestro reparado por STR	

Fuente: Imagen diseñada por David Calabuig.

En los siniestros en los que intervenga el tramitador serán de aplicación los controles de tramitación relacionados con el ramo y garantías del siniestro, pero en todos estos casos llevará a cabo los siguientes controles en relación con los pagos:

Tabla7. Riesgos y controles relacionados con pagos.

RIESGO	CONTROL
Pago de facturas duplicadas (de reparadores o peritos).	Control automatizado que detecte un posible pago duplicado en un siniestro y avise al tramitador.
No recobrar un siniestro con terceros responsables.	Si un perito o reparador marca el siniestro como recobrabable, el tramitador debe marcar expresamente cuando alcance la resolución del mismo.
Múltiples siniestros del mismo ramo y la misma garantía en un mismo asegurado.	El tramitador debe revisar los siniestros anteriores de forma previa al pago para detectar posibles fraudes.
Pago de siniestros a persona distinta del perjudicado.	Disponer de una normativa técnica que obligue a realizar el pago en la misma cuenta de cobro de los últimos recibos (si es asegurado) o, en su caso, en la que indique el propio perjudicado al perito o reparador. En caso de pago por cheque, éste será nominativo, para ingresar en cuenta (barrado) y no a la orden.

Fuente: Elaboración propia.

Esta categorización de hitos permite a la entidad efectuar revisiones aleatorias por tipología de siniestro y subtipo de incidencia que haya ocurrido, eso sí, siempre a posteriori (una vez finalizado el siniestro).

Este es un control muy útil para la revisión de los siniestros en los que ha intervenido un profesional de la compañía.

7.1.1.3. “Siniestro feliz”.

Los llamados “siniestro feliz” son aquellos siniestros en los que interviene un reparador pero no interviene ningún tramitador ya que no han tenido incidencias en su tramitación (una incidencia puede hacer referencia tanto al servicio prestado al cliente como a su magnitud).

Estos siniestros recibirán un trato diferenciado. Se agruparán en un “pool” y sobre ellos se aplicarán procesos de supervisión (detallados en el apartado de controles “a posteriori”).

Es importante destacar que algunas entidades efectuaran controles a posteriori, y otras, las más exitosas en cuanto a IT (informática) se refiere, dispondrán de marcadores dentro de cada una de las pólizas que les permitirán establecer el control durante la clasificación del siniestro, de forma que si el cliente o mediador, dentro de un mismo ramo, dispone de una elevada siniestralidad, dejará de ser inmediatamente un “siniestro feliz” y pasará a estar dentro de la tramitación “normal”.

Algunos de estos marcadores son:

Marcadores automáticos:

- En el tercer siniestro dentro de la misma anualidad, se activará el marcador “Frecuencia elevada”.
- En el segundo siniestro de la misma tipología dentro de la misma anualidad, se activará el marcador “Frecuencia elevada misma tipología”.
- Si se ha realizado un pago “contra factura” (sin intervención de profesional), se activará el marcador “Indemnizado siniestro contra factura”. De este modo, cuando en la misma póliza se solicite otro pago contra factura (aunque se trate de otra garantía), el tramitador tendrá una alerta de sospecha de posible fraude.
- Si se ha realizado un pago por la garantía de filtraciones, se activará el marcador “Indemnizado siniestro de filtraciones”.

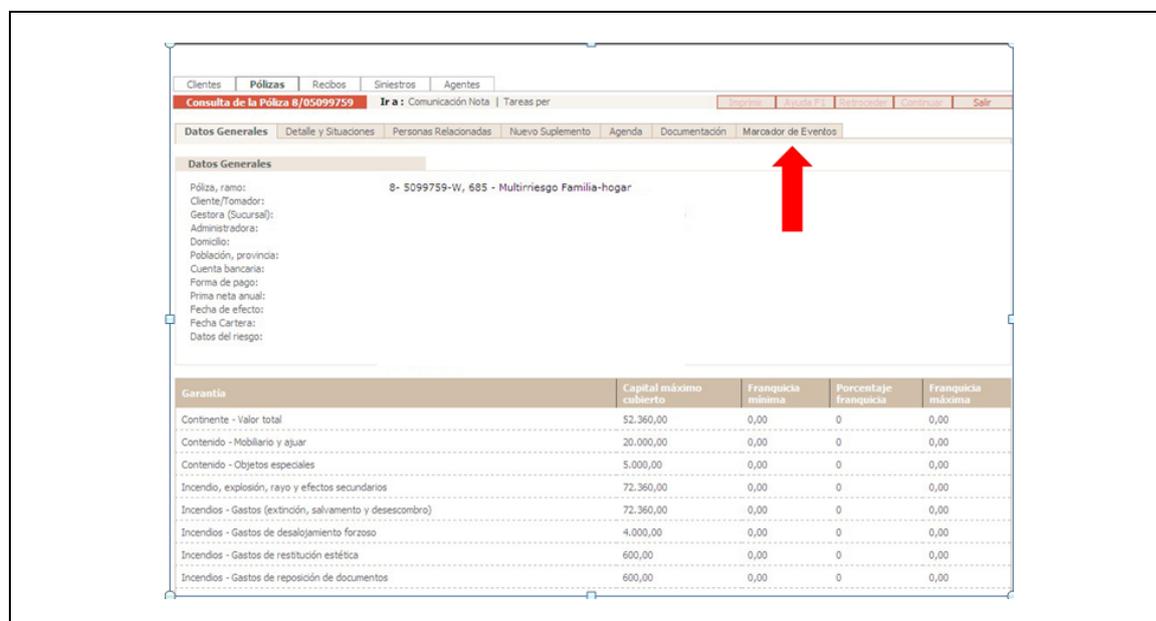
Marcadores manuales:

Es posible establecer un marcador manual para agentes que se detecte que, por ejemplo, disponen de un elevado número de pagos contra factura. Esto incluiría un marcador tipo “Control contra factura” en todas las pólizas de un determinado Ramo de esta agencia.

Una vez activado este marcador, el sistema generará un aviso estratégico en el momento de la declaración de cualquier siniestro de la póliza para que el Tramitador conozca la situación. Estos siniestros quedarán excluidos de los procesos automáticos e intervendrá obligatoriamente un perito.

El indicador que, por ejemplo, podría aparecer en la póliza para alertar al tramitador de esta alta siniestralidad podría ser parecido a la siguiente imagen:

Figura14. Ejemplo de indicador de alta siniestralidad.



The screenshot shows a web application interface for policy management. At the top, there are navigation tabs: 'Clientes', 'Pólizas', 'Recibos', 'Siniestros', and 'Agentes'. Below this is a header bar with 'Consulta de la Póliza 8/05099759' and 'Ira : Comunicación Nota'. A secondary navigation bar includes 'Inicio', 'Inicio P', 'Inicio S', 'Inicio A', and 'Salir'. The main content area has a sub-navigation bar with 'Datos Generales', 'Detalle y Situaciones', 'Personas Relacionadas', 'Nuevo Suplemento', 'Agenda', 'Documentación', and 'Marcador de Eventos'. A red arrow points to the 'Marcador de Eventos' tab. Below the navigation is a 'Datos Generales' section with fields for 'Póliza, ramo: 8- 5099759-W, 685 - Multirriesgo Familia-hogar', 'Cliente/Tomador:', 'Gestora (Sucursal):', 'Administradora:', 'Domicilio:', 'Población, provincia:', 'Cuenta bancaria:', 'Forma de pago:', 'Prima meta anual:', 'Fecha de efecto:', 'Fecha Cartera:', and 'Datos del riesgo:'. At the bottom is a table with columns: 'Garantía', 'Capital máximo cubierto', 'Franquicia mínima', 'Porcentaje franquicia', and 'Franquicia máxima'.

Garantía	Capital máximo cubierto	Franquicia mínima	Porcentaje franquicia	Franquicia máxima
Continente - Valor total	52.360,00	0,00	0	0,00
Contenido - Mobiliario y ajuar	20.000,00	0,00	0	0,00
Contenido - Objetos especiales	5.000,00	0,00	0	0,00
Incendio, explosión, rayo y efectos secundarios	72.360,00	0,00	0	0,00
Incendios - Gastos (extinción, salvamento y desescombro)	72.360,00	0,00	0	0,00
Incendios - Gastos de desalojamiento forzoso	4.000,00	0,00	0	0,00
Incendios - Gastos de restitución estética	600,00	0,00	0	0,00
Incendios - Gastos de reposición de documentos	600,00	0,00	0	0,00

Fuente: Imagen diseñada por David Calabuig.

De forma automática, se generará el siguiente mensaje para el perito: “Precisamos que realice un control específico de las causas y circunstancias del presente siniestro, verificación de los daños y reparación de los mismos.”

Para cumplir con criterios de eficiencia, este marcador tendrá una fecha de caducidad. Se pueden distinguir a este respecto varias situaciones:

- Siniestro cuya garantía solo permite un uso por anualidad, se desactivará automáticamente cuando transcurra la anualidad (por ejemplo las filtraciones de lluvia de los Ramos de Hogar y Comunidades).

- Si el origen de la activación ha sido automático, se desactivará cuando dejen de concurrir las circunstancias que originaron la activación.
- Si el origen de la activación ha sido manual, permanecerá indefinidamente marcado hasta que, de forma manual, se elimine este indicador.

El resumen de marcadores que podría visualizar el tramitador se podría representar de la siguiente forma:

Figura 15. Ejemplo de resumen de marcadores.

	Fecha alta	Código y descripción	Origen	Caducidad-Fecha	Situación	Notas
<input checked="" type="checkbox"/>	02-10-2011	10: Indemnizado siniestro de filtraciones	Automático	Si: 02-10-2015	Activado	
<input checked="" type="checkbox"/>	20-10-2011	30: Cliente VP	Manual	No	Activado	Notas
<input checked="" type="checkbox"/>	07-02-2012	15: Indemnizado siniestro contra factura	Automático	Si: 07-02-2015	Activado	

Fuente: Imagen diseñada por David Calabuig.

7.1.2. Controles que funcionan de forma detectiva (a posteriori).

En las aseguradoras multinacionales que disponen de sistemas eficientes de gestión de siniestros, es indispensable que centralicen las tareas de control y supervisión en una unidad cuya finalidad sea la de supervisar el proceso de actuación de las redes de profesionales (reparadores y peritos) así como otras posibles situaciones (sospecha de fraude, errores humanos o incumplimiento de normas) con un mayor nivel de análisis que el que se podía efectuar por los tramitadores.

Esta Unidad de Control se debería encargar de:

- La revisión y validación de las facturas de profesionales que han quedado excluidas del proceso de validación automática establecido (los llamados “siniestro feliz”).
- La revisión y control de todas aquellas facturas/informes que se seleccionen aleatoriamente o bajo algún criterio específico.

Revisión de facturas de profesionales de la compañía:

Los requisitos a revisar por parte de esta unidad se pueden resumir en el siguiente cuadro:

Tabla8. Requisitos a revisar.

REQUISITO	DETALLE
Coste	Coste medio del profesional.
Calidad técnica	Se ajusta a la norma técnica.
	Se ajusta al baremo de entidad.
	Dispone de la garantía contratada.
	Si no dispone de cobertura, se ha rechazado.
	El origen y causas del siniestro han quedado explicados.
	Se identifica claramente al tercero causante.
	Se ha aplicado la franquicia si corresponde.
	Las fotografías aportadas son claras.
Calidad hacia la compañía	Los plazos de envío de informes previos y finales son adecuados.
	Responde con rapidez a las consultas planteadas por los tramitadores.
Calidad hacia el Cliente	El primer contacto se realiza con la rapidez acordada.
	Se han recibido quejas hacia este profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante que los siniestros no tengan una antigüedad superior a 2 meses dado que la revisión perdería su utilidad.

La metodología empleada para la revisión de la muestra de siniestros podría tener las siguientes características:

- Se efectúa, como mínimo, una supervisión por profesional cada 3 meses.
- La hoja de seguimiento se envía al supervisor de cada profesional, para que adopte las medidas oportunas.
- Del análisis realizado, para cada uno de los parámetros se indica “adecuado” o “no adecuado”. En base a la puntuación, se establecen 3 niveles:
 - Puntuación inferior a 4: Profesional con deficiencias importantes. Esto supone la suspensión de nuevos encargos.
 - Entre 4 y 7: Profesional con acciones de mejora pendientes. A los 30 días siguientes se volverá a supervisar para evaluar si las medidas correctoras propuestas se han llevado a cabo.

- Entre 7 y 10: Profesional con un nivel adecuado. No se efectúan acciones.

Revisión de facturas enviadas por los asegurados para el pago contra factura:

Esta Unidad de Control debe establecer controles sobre los pagos contra factura y sobre otros posibles riesgos en los que se incurre en la tramitación de siniestros. Algunos de estos riesgos son los siguientes:

- Se paga por duplicado un mismo daño en dos siniestros diferentes del mismo asegurado (si se modifica la fecha de ocurrencia, se elude el control automático del sistema). El control posterior de facturas evitaría que esto suceda.
- Alta siniestralidad por ramos y agentes no detectada.
- Riesgo de que se paguen facturas falsas.
- Los asegurados, agentes o peritos utilizan las mismas fotografías para diferentes siniestros.

8. Autoevaluación de Control en un CSD. Modelo con outsourcing de tramitación de siniestros

8.1 El modelo de autoevaluación de control:

El Modelo de gestión de un CSD con outsourcing de tramitación de siniestros es el modelo ideal para empezar desde cero. Permite disponer de menos personal laboral y obtener mayor capacidad cuando sea requerido. Es, en este aspecto, más flexible.

Sin embargo, supone un sobrecoste para la compañía ya que le impide aprovecharse de las sinergias que surgen en la gestión de siniestros.

Existen compañías en el mercado, como Multiasistencia o Asitur, especializadas en la gestión y reparación de siniestros procedentes de las carteras multi-riesgo hogar, comercio y comunidades de grupos aseguradores. Estas entidades disponen de su propia red de reparadores y colaboradores.

Además de estos servicios básicos, han ido incorporando otros servicios:

- Nuevas líneas de negocio:
 - Gestión de bases de datos (programas de fidelización y retención de clientes).
 - Gestión de “back office” (cambios de domiciliación de recibos).
- Ramos de vida:
 - Gestión de lesionados.
 - Test de salud para la selección de riesgos.

Sin embargo, el outsourcing tiene los siguientes inconvenientes:

- A menudo implica que la entidad que encarga el servicio debe amoldarse a un servicio predeterminado que ofrezca el proveedor, poco flexible. Esto puede afectar a los datos de lo que pueda disponer la compañía para ejercitar las tareas de control.
- Si lo que se pretende es diseñar el conjunto de procesos de forma detallada, esto puede encarecer y alargar demasiado el proyecto y se haría inviable.

Igual que sucedía con los dos modelos anteriores, el método de Autoevaluación del Control más habitualmente usado por los Centros de Siniestros en el modelo de outsourcing es el análisis producido por la Gerencia.

La Dirección elaborará un conjunto de controles automatizados que, de forma preventiva procuren el cumplimiento de la normativa técnica y eviten errores y fraude.

Adicionalmente, y con el fin de evaluar la gestión de los profesionales externos, es recomendable revisar una muestra de siniestros ya cerrados.

8.1.1. Controles que funcionan de forma preventiva.

Los controles preventivos en un modelo de outsourcing son la base para el éxito y la supervivencia del modelo. Para obtener una mayor eficacia, estos deben basarse en sistemas automatizados. Por ejemplo, el listado de controles automatizados que se podrían implementar son los siguientes:

- La apertura del siniestro corre a cargo de los propios mediadores y del proveedor externo, al que diariamente se le habrá remitido el listado de estado de las pólizas o bien se realizará la consulta caso a caso. En este segundo caso se puede establecer una codificación numérica de las acciones a realizar por parte del proveedor:
 - “1”, atender (recibo pagado).
 - “2”, prima pendiente pero dentro del periodo de gracia (60 días), atender.
 - “3”, recibo anulado o con recibo pendiente en más de 60 días (no se apertura el siniestro).
- Cumplimentación de un modelo estandarizado por parte del aperturador del siniestro o del reparador o perito, que permite determinar si el daño declarado dispone de la garantía correspondiente contratada. Por ejemplo:
 - Si se señala la casilla; “techos y paredes” u “obras de mejora”, el sistema detecta que se trata de continente y verifica si la póliza dispone de esta garantía contratada.
 - Si se señala la casilla; “mobiliario”, detecta que se trata de contenido y procede a efectuar la verificación correspondiente.
 - En el caso de que el asegurado no disponga de la garantía contratada, el sistema cierra automáticamente el siniestro.

- Existencia de varios niveles de autorización de pagos. Estos niveles se pueden modificar en cualquier momento y no son idénticos para todas las garantías. Los niveles de autorización podrían escalonarse de la siguiente forma:
 - Proveedor externo (de 0 hasta xx €).
 - Perito (de xx € hasta xxx €).
 - Tramitador (de xxx € hasta xxxx €).
 - Responsable de tramitadores (de xxxx € hasta xxxxx €).
 - Director de Departamento (de xxxxx € hasta xxxxxx €).
 - Director de División (de xxxxxx € hasta xxxxxxx €).

La revisión del importe facturado no depende tan solo del importe, sino también de la garantía afectada. Podría darse el caso de que no merezca la pena la revisión que un importe facturado por la garantía de aguas, mientras que sí lo merezca un cristal de este mismo importe.

Según criterio del responsable del CSD, este último podría suponer un riesgo mayor de error y de fraude, por lo que el límite para la validación de pagos por la garantía de cristales en este caso debería ser menor.

De la misma forma, los niveles de autorización pueden variar dependiendo de si el pago se realiza mediante cheque o por transferencia.

- Se compara el importe propuesto para facturar por parte del perito con la suma de todos los pagos efectuados por ese mismo concepto. Se pueden dar dos situaciones:
 - Importe proveedor $<$ o $=$ importe perito: se paga automáticamente.
 - Importe proveedor $>$ importe perito: queda pendiente de la revisión del tramitador.
- En aquellos casos en los que se realiza un pago contra factura, sin intervención de ningún reparador, el mediador envía la factura, que es indexada en el siniestro y el sistema, dependiendo del importe, le asigna un nivel de validación.
- En relación a los controles que hacen referencia a los pagos, se pueden distinguir tres casos:
 - Pago a perjudicado: para realizar el pago por transferencia, se solicita en todo caso justificante de la titularidad de la cuenta banca-

ria en la que se solicita el pago (mediante recibo o certificado bancario), y en caso de realizarse mediante cheque, se cumplen los siguientes requisitos:

- Emisión centralizada.
- Es nominativo.
- Barrado (para ingresar en cuenta).
- No a la orden (no se puede endosar).

En el caso de pago a terceros mediante transferencia, se efectuará un control preventivo en el que se solicitará en todo caso y de forma previa al pago, el finiquito o documento similar donde el perjudicado acepte el importe del acuerdo y plasme su renuncia a reclamación posterior.

- Pago a asegurado: Se pueden dar dos situaciones:
 - Si el sistema no detecta ninguna incidencia en la cuenta bancaria, se procede al pago tras verificar los siguientes aspectos:
 - Que la cuenta se encuentre validada (mediante certificado bancario o recibo a nombre del asegurado).
 - Que se dispone del DNI digitalizado.
 - En caso de solicitarse pago por cheque, se cumplen los requisitos mencionados en el apartado anterior en relación a la emisión de cheques.
 - Si el sistema detecta de forma automática si la cuenta bancaria informada para el pago se ha utilizado para el pago a otro asegurado o está informada para otro asegurado, y bloquea el pago. Automáticamente se realiza el pago mediante cheque.
 - La solicitud del finiquito dependerá del montante a abonar:
 - Siniestros de importe $< o = 12.000$ €: el pago se acompaña de carta y finiquito indicando que ya se ha realizado transferencia bancaria a su cuenta. Este envío se hará preferentemente por correo electrónico.

- Siniestros de importe > 12.000 €: el asegurado deberá remitir a la entidad el finiquito firmado previamente a la realización del pago.
- Pago a un profesional (reparador o perito):
 - Se establece la norma de que los colaboradores cobrarán siempre por transferencia bancaria. Para ello, deberán facilitar a la compañía:
 - Fotocopia del DNI o NIF.
 - Fotocopia de justificante de cuenta bancaria o documento que la acredite.

Existirá un departamento de verificación para altas y modificaciones de los datos bancarios de los colaboradores.

En este modelo se debe buscar un equilibrio entre un menor coste administrativo de tramitación y un porcentaje de fraude mayor.

Porque en aquellos siniestros de menor importe a menudo no interviene la figura del tramitador, sino que el siniestro es gestionado directamente por el mediador, con la colaboración del reparador o perito, o mediante contra factura en su caso, y esto incrementa el riesgo de errores, de incumplimiento de normas técnicas y de fraude.

Además es habitual que la entidad contratista no disponga de los documentos relacionados con el siniestro (como, por ejemplo, facturas, informes periciales, finiquitos firmados por el perjudicado, fotografías de los daños, denuncias...entre otros) en el caso de que haya sido tramitado y reparado en exclusiva por el proveedor externo. Esto supone otro riesgo que dificulta la tarea de detección de fraudes.

8.1.2. Controles que funcionan de forma detectiva (a posteriori).

La revisión posterior de un porcentaje de siniestros (por ejemplo, un 10%), es imprescindible para detectar posibles incumplimientos, errores o fraudes.

Esta revisión habitualmente es llevada a cabo por los responsables de los peritos, que son técnicos y conocen los entresijos del aplicativo informático que utilizan para asignar y llevar una trazabilidad del desarrollo del siniestro.

En aquellos siniestros en los que no intervienen peritos, y precisamente debido a criterios de eficiencia, no se verifica una muestra de siniestros más allá de la revisión por niveles de autorización de aquellos siniestros que se hayan acumulado en la “bolsa” para su validación y posterior pago. Esto puede suponer los siguientes riesgos:

- Que el mediador no digitalice toda la información necesaria para la tramitación del siniestro.
- Que se pague por unos daños no cubiertos en póliza o aperturados por una garantía que no corresponde.
- Que se pague una factura de reparador de importe superior a la valoración del perito.
- Que se pague un siniestro contra factura en el que la factura sea irregular (presupuesto sin número de factura, o que no indica la persona a nombre de quien se confecciona), que la factura sea falsa o que los daños no se hayan producido.

En ocasiones, los siniestros de menor importe que son gestionados por las Sucursales son supervisados por la Dirección Territorial, que puede revisar, por ejemplo:

- Las intervenciones de la red pericial y de abogados.
- Incidencias sobre coberturas.

Sin embargo, cabe decir que este control es débil, ya que el control debe ser efectuado por una tercera persona independiente e imparcial, y la Dirección de Territorio puede tener un interés en cubrir un siniestro que de forma técnica no tendría cobertura.

Existen algunas especificidades para siniestros de daños eléctricos:

- En caso de que el asegurado solicite la intervención de un reparador, éste determinará el tipo de avería, coste de la reparación y cobertura de la póliza.
- En caso de que el asegurado ya haya reparado, debe remitir la factura en el momento de la apertura del siniestro. Existe un control posterior aleatorio de verificación de los daños por parte del Servicio Técnico colaborador, que emitirá un informe pericial en el que indicará su criterio sobre la cobertura o exclusión del siniestro.

9. Conclusiones

Desde hace ya muchos años, el Sector Asegurador busca obtener una mayor eficiencia y eficacia en los procesos. De hecho, con el aumento de la competencia en el sector y la entrada de nuevos competidores como la bancaseguros y las compañías de internet, se ha evidenciado aún más que su talón de Aquiles son los “gastos de administración”.

Si a esto añadimos que el sector se encuentra inmerso en una fase de reestructuración, repleta de adquisiciones y fusiones, y en el que finalmente solo sobrevivirán los más grandes y solventes o los que se especialicen en un nicho de mercado, se hace más patente la necesidad de ser más eficientes.

Sin embargo, esta búsqueda de la eficiencia no puede ser en detrimento de un Control Interno que garantice de forma razonable que los objetivos van a ser alcanzados.

Para apoyar el Control Interno es muy útil la Autoevaluación del Control por tres razones:

- Otorga el sentimiento de “propiedad del control” en las personas encargadas de realizar cada una de las tareas ya que éstas intervienen en los talleres o informan a la gerencia acerca de los riesgos inherentes en sus tareas.
- Establece planes de acción que se deberán llevar a cabo para minimizar o controlar los riesgos detectados (en base al informe de resultados).
- Al ser un proceso que se realiza de forma continua, se adapta constantemente a los procesos cambiantes de la organización.

Todo ello es aplicable a los Centros de Siniestros Diversos (CSD), que han visto modificada su estructura a tenor de las modas o de las circunstancias cambiantes del Sector.

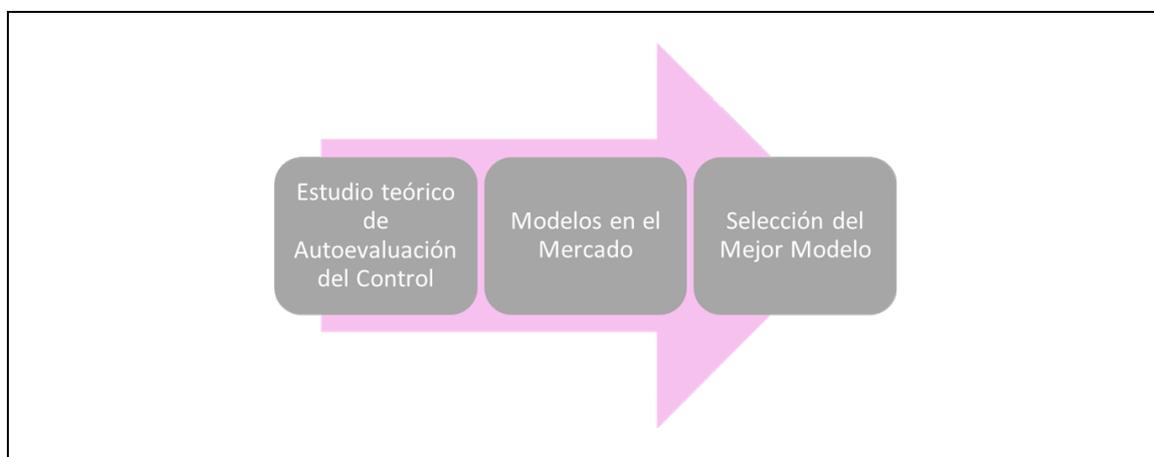
Permite al Centro y a cada uno de los tramitadores, estar periódicamente actualizados con los riesgos que pueden afectar a sus tareas y programar controles para mitigar estos riesgos.

Dada la importancia de este extremo, y teniendo en cuenta que existen diferentes modelos de Autoevaluación de Control en un CSD en función de la estructura organizativa y los procesos de cada una de las entidades, decidí que el objetivo de esta tesis sería comparar de forma teórica los diferentes modelos para determinar:

- Si existen sistemas de Autoevaluación de Control en las entidades aseguradoras para diferentes modelos de compañías dependiendo de su tamaño y su cultura interna de control.
- Si disponen de sistemas alternativos de Autoevaluación de Control (adaptados a su estructura y procedimientos).
- Qué características o componentes tiene cada uno de ellos.
- Qué Sistema de Control es más efectivo y eficiente.
- Proponer un Modelo de Control Interno.

La metodología utilizada ha sido la siguiente:

Figura16. Fases metodológicas de la tesis.



Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de mercado realizado, se han obtenido 3 modelos de Autoevaluación del Control en función de la organización de la compañía:

- Modelo de una empresa familiar.
- Modelo de una empresa multinacional.
- Modelo con outsourcing de tramitación de siniestros.

En el transcurso de esta tesis se han descrito los sistemas de Autoevaluación de Control en relación con muchas de las tareas involucradas en la gestión de siniestros.

Sin embargo, dado que las conclusiones deben representar el núcleo principal de la tesis, nos centraremos principalmente en aquellos controles que hacen referencia a los pagos de siniestros.

A continuación, presentaré las principales ventajas y desventajas de cada uno de los modelos, y finalmente se seleccionará las características que debería contener el modelo más efectivo.

9.1 Modelo de una empresa familiar:

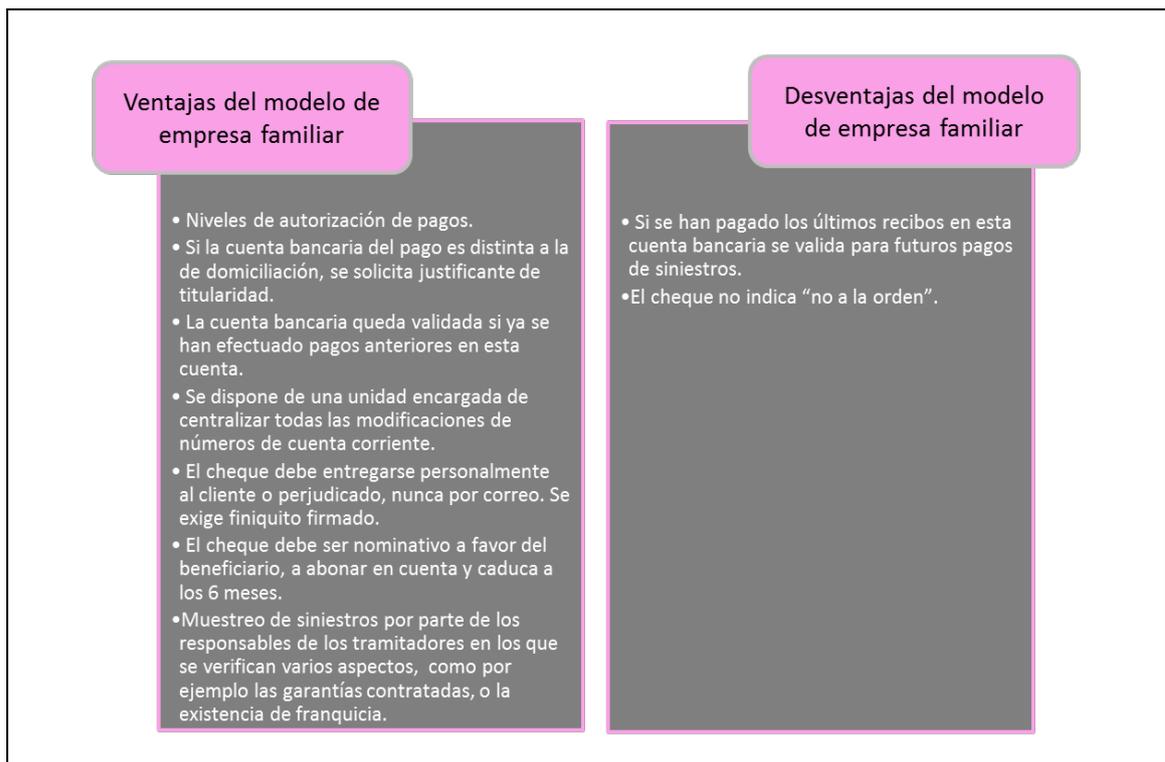
Este modelo es el más tradicional de todos. La tramitación de siniestros es en su totalidad manual, existe una normativa técnica que se debe aplicar pero el margen de error es mayor.

En este tipo de compañía, el sistema de Autoevaluación de Control más utilizado es el de “análisis producidos por la Gerencia”.

La Gerencia, en el transcurso de su trayectoria, ha ido anotando los riesgos a los que se expone el CSD y ha implementado controles que les permitan mantener esos riesgos controlados en relación a los pagos.

El resumen de ventajas y desventajas de este modelo es el siguiente:

Figura 17. Ventajas y desventajas del modelo de empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia.

De forma más detallada, los controles se pueden dividir en dos grupos:

- Controles que funcionan de forma preventiva:
 - Existencia de tres niveles de autorización de pagos, según el importe de la valoración del siniestro.
 - Existencia de una normativa de pagos de siniestros, en la que se especifica los requisitos necesarios y controles implementados en caso de:
 - Pago por transferencia.
 - Pago por carta-cheque (pago mediante cheque, que se emite junto al finiquito desde Oficinas Centrales).
 - Pago por chequera de compañía (pago mediante cheque, que se emite junto al finiquito desde la Sucursal).
 - Controles específicos para el pago por transferencia:
 - Establecer un límite máximo en el importe.
 - Establecer la obligatoriedad de acreditar que la cuenta bancaria pertenece al perceptor del pago, que quedará acreditado si:
 - Es la cuenta de domiciliación de dicha póliza y se han pagado los últimos recibos en esta cuenta bancaria.
 - Ya se ha realizado algún pago en esta misma cuenta bancaria.
 - En caso de que se realice el pago en una cuenta distinta, es necesario adjuntar cualquier documento que justifique la titularidad (extracto bancario o recibo).
 - Disponer de una unidad encargada de centralizar todas las modificaciones de números de cuenta corriente, a la que se le deben remitir los formularios de titularidad de cuenta sellados por la entidad bancaria.
 - Controles específicos para el pago por carta-cheque (emitido desde Oficinas Centrales):
 - El cheque debe entregarse personalmente al cliente o perjudicado, nunca por correo. El requisito del finiquito firmado apoya esta obligación.

- Controles específicos para el pago por cheque manual:
 - El cheque debe ser nominativo a favor del beneficiario.
 - Se limita el importe máximo para el pago mediante cheque en 15.000 € y debe llevar los sellos de “para abonar en cuenta” y “caduca a los 6 meses”.
 - Se debe remitir una copia del cheque a soporte documental, y siempre debe estar escrito el número de siniestro.
- Controles que funcionan de forma detectiva:
 - Muestreo de siniestros por parte de los responsables de los tramitadores en los que se verifican varios aspectos, entre ellos:
 - La corrección del importe pagado en virtud de:
 - Las garantías contratadas y la situación del recibo.
 - La existencia o no de franquicia.
 - El importe de la factura o del informe pericial.
 - Si se trata de una parte alícuota.
 - Detección de pagos duplicados.

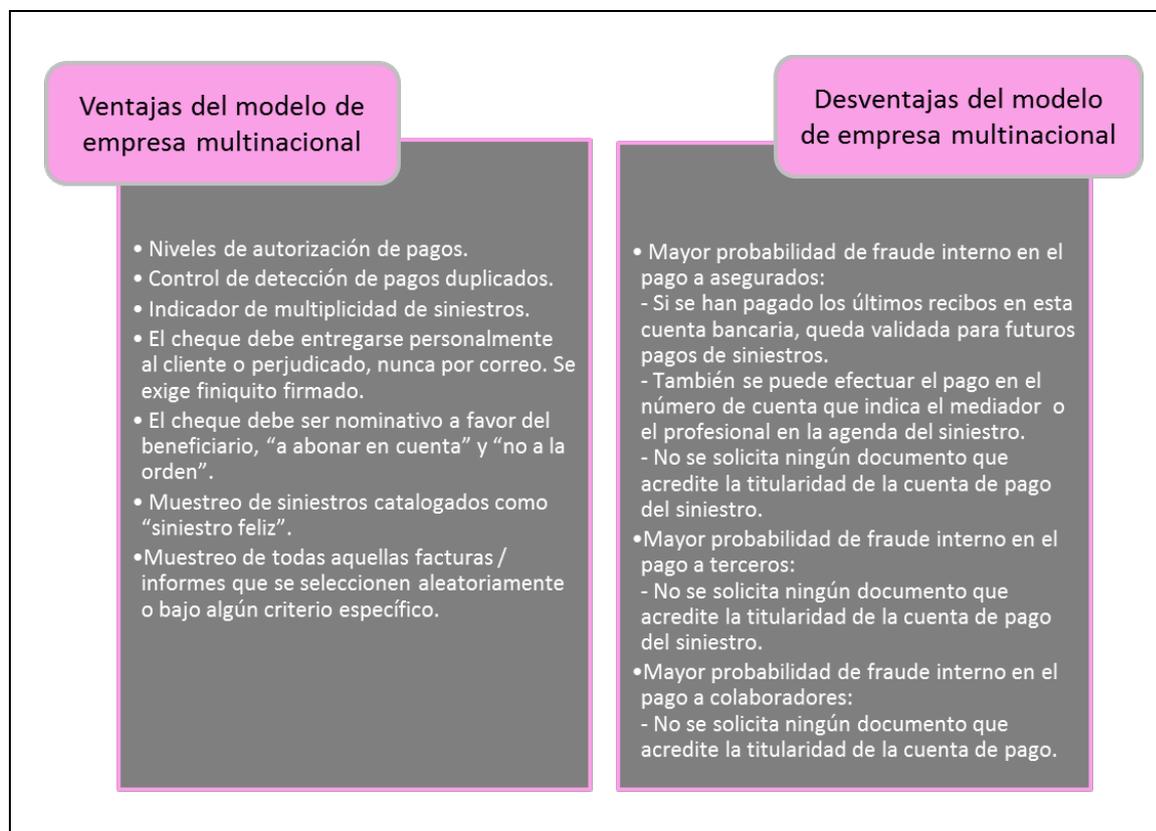
9.2 Modelo de una empresa multinacional:

El modelo de gestión de un CSD de una empresa multinacional trata de implementar eficientemente sus procesos de gestión, de forma que puedan tramitarse un gran número de siniestros con el menor coste posible y manteniendo un control interno razonable.

Cabe destacar que el método de Autoevaluación del Control más habitualmente usado por los Centros de Siniestros de la empresa multinacional sigue siendo, como comentábamos en el modelo de empresa familiar, el análisis producido por la Gerencia.

El resumen de ventajas y desventajas de este modelo es el siguiente:

Figura 18. Ventajas y desventajas del modelo de empresa multinacional.



Fuente: Elaboración propia

De forma más detallada, los controles se pueden dividir en dos grupos:

- Controles que funcionan de forma preventiva:
 - Existencia de tres niveles de autorización de pagos, según el importe de la valoración del siniestro.
 - Control automatizado que detecta un posible pago duplicado dentro de un mismo siniestro y avisa al tramitador en el momento de querer realizar el segundo pago.
 - Indicador de multiplicidad de siniestros:
 - Multiplicidad de siniestros de la misma garantía en pólizas que pertenecen al mismo mediador.
 - A partir de dos siniestros de la misma garantía en una misma póliza.

- A partir de tres siniestros de cualquier garantía en una misma póliza.
- Más de un pago contra-factura de cualquier garantía.

El tramitador, en el momento de gestionar el siniestro, visualizará en el siniestro un indicador de alta siniestralidad, que le advertirá de un posible fraude del tomador o mediador de la póliza.

- Existencia de una normativa de pagos de siniestros, en la que se especifica los requisitos necesarios y controles implementados en caso de:
 - Pago por transferencia.
 - Pago por carta-cheque (pago mediante cheque, que se emite junto al finiquito desde Oficinas Centrales).
- Controles específicos para el pago por transferencia:
 - No se establece la obligatoriedad de acreditar que la cuenta bancaria pertenece al perceptor del pago, de forma que el pago se realizará a:
 - La cuenta bancaria que indique el mediador en la agenda del siniestro.
 - La cuenta bancaria del cobro de los últimos recibos de la póliza.
 - La cuenta bancaria que indique el profesional (perito o reparador) y que le haya sido facilitada por el perjudicado.
 - No se solicita en multirriesgos ningún documento que justifique la titularidad (extracto bancario o recibo).
 - Al disponer los mediadores de la facultad para modificarlos números de cuenta corriente para la domiciliación de las pólizas de los tomadores, sin necesidad de enviar justificante acreditativo de estas modificaciones a ningún Organismo Centralizado, esto supone un elevado riesgo de fraude.
- Controles específicos para el pago por cheque (emitido desde Oficinas Centrales):
 - El cheque debe entregarse personalmente al cliente o perjudicado, nunca por correo. El requisito del finiquito firmado apoya esta obligación.

- Los cheques siempre se emiten nominativos, para ingresar en cuenta (barrados) y no a la orden (no se pueden endosar).
- Controles que funcionan de forma detectiva:
 - Muestreo de siniestros catalogados como “siniestro feliz” en los que se verifican varios aspectos, entre ellos:
 - La corrección del importe pagado en virtud de:
 - Las garantías contratadas.
 - Se ajusta al baremo de la compañía.
 - La existencia o no de franquicia.
 - Muestreo de todas aquellas facturas/informes que se seleccionen aleatoriamente o bajo algún criterio específico:
 - La corrección del importe pagado en virtud de:
 - Detección de pagos duplicados.
 - Verificación de la veracidad de las facturas.
 - Verificación de la veracidad de las fotografías.
 - Las garantías contratadas.

9.3 Modelo con outsourcing de tramitación de siniestros:

El Modelo de gestión de un CSD con outsourcing de tramitación de siniestros permite disponer de menos personal laboral y obtener mayor capacidad cuando sea requerido. Sin embargo, supone un sobrecoste para la compañía ya que le impide aprovecharse de las sinergias que surgen en la gestión de siniestros.

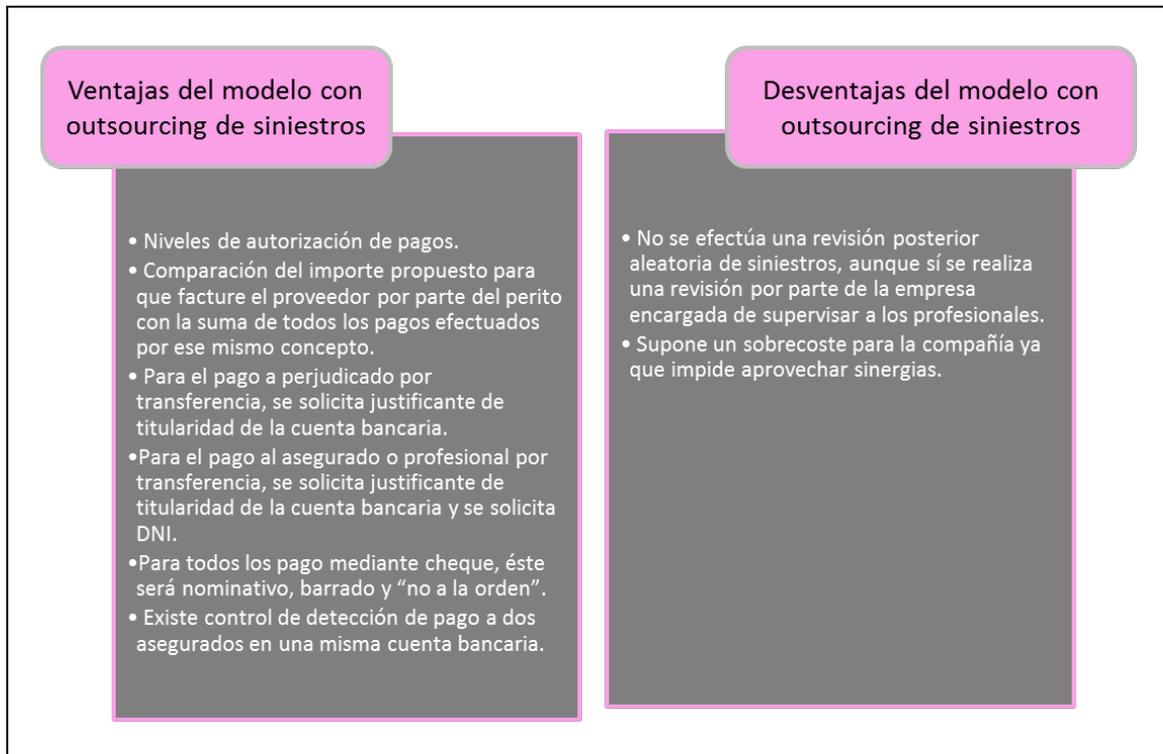
Existen compañías en el mercado, como Multiasistencia o Asitur, especializadas en la gestión y reparación de siniestros procedentes de las carteras multi-riesgo hogar, comercio y comunidades de grupos aseguradores. Estas entidades disponen de su propia red de reparadores y colaboradores.

Igual que sucedía con los dos modelos anteriores, el método de Autoevaluación del Control más habitualmente usado por los Centros de Siniestros en el modelo de outsourcing es el análisis producido por la Gerencia.

En este modelo organizativo, la Dirección básicamente elabora un conjunto de controles automatizados que, de forma preventiva procuran el cumplimiento de la normativa técnica y evitan errores y fraude.

El resumen de ventajas y desventajas de este modelo es el siguiente:

Figura 19. Ventajas y desventajas del modelo de outsourcing de siniestros.



Fuente: Elaboración propia.

De forma más detallada, los controles se pueden dividir en dos grupos:

- Controles que funcionan de forma preventiva:
 - Existencia de seis niveles de autorización de pagos, según el importe de la valoración del siniestro. Estos límites varían según la garantía afectada y la forma de pago.
 - Se compara el importe propuesto para facturar por parte del perito con la suma de todos los pagos efectuados por ese mismo concepto. Se pueden dar dos situaciones:
 - Importe proveedor < o = importe perito: se paga automáticamente.
 - Importe proveedor > importe perito: queda pendiente de la revisión del tramitador.

- En relación a los controles que hacen referencia a los requisitos para el pago, se pueden distinguir tres casos:
 - Pago a perjudicado: para realizar el pago por transferencia, se solicita en todo caso justificante de la titularidad de la cuenta bancaria en la que se solicita el pago (mediante recibo o certificado bancario), y en caso de realizarse mediante cheque, se cumplen los siguientes requisitos:
 - Emisión centralizada.
 - Es nominativo.
 - Barrado (para ingresar en cuenta).
 - No a la orden (no se puede endosar).
 - Pago a asegurado: si el sistema no detecta ninguna incidencia en la cuenta bancaria, se procede al pago tras verificar los siguientes aspectos:
 - Que la cuenta se encuentre validada (mediante certificado bancario o recibo a nombre del asegurado).
 - Que se dispone del DNI digitalizado.
 - En caso de solicitarse pago por cheque, se cumplen los requisitos mencionados en el apartado anterior en relación a la emisión de cheques.

Si el sistema detecta de forma automática que la cuenta bancaria informada para el pago se ha utilizado para el pago a otro asegurado o está informada para otro asegurado, se bloquea el pago. Automáticamente se realiza el pago mediante cheque.

- Pago a un profesional (reparador o perito): se establece la norma de que los colaboradores cobrarán siempre por transferencia bancaria. Para ello, deberán facilitar a la compañía:
 - Fotocopia del DNI o NIF.
 - Fotocopia de justificante de cuenta bancaria o documento que la acredite.

Existirá un departamento de verificación para altas y modificaciones de los datos bancarios de los colaboradores.

- Controles que funcionan de forma detectiva:
 - Revisión posterior de un porcentaje de siniestros (por ejemplo, un 10%), que permite detectar posibles incumplimientos, errores o fraudes.

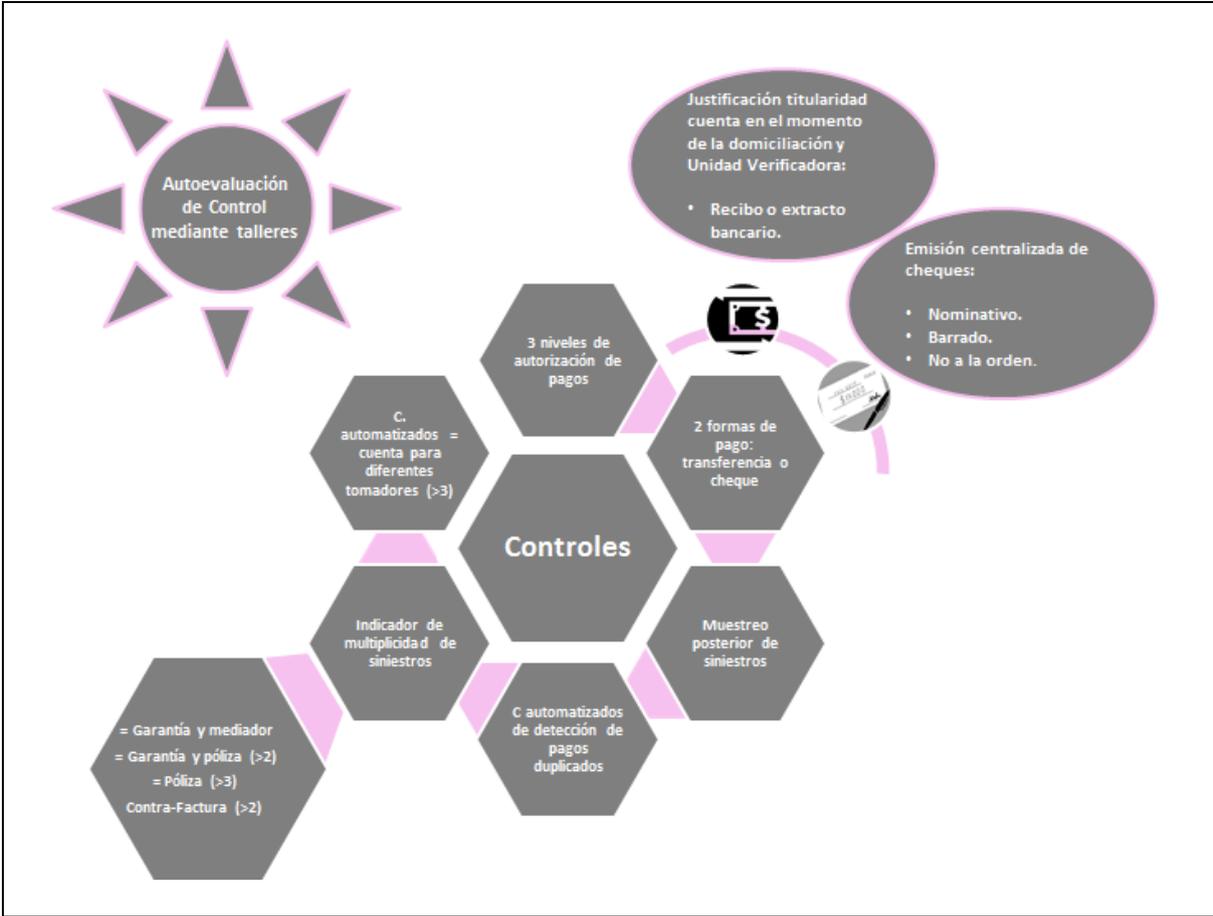
9.4 Modelo propuesto:

Para concluir, presentaré las características que, bajo mi punto de vista, debería contener el modelo “ideal” de autoevaluación del control y haré una propuesta del diseño de controles más efectivo y eficiente en relación al procedimiento de pagos:

- El modelo de Autoevaluación de Control más efectivo sería el que se basa en talleres de trabajo.
- El sistema de controles resultante de un adecuado sistema de Autoevaluación de Control debería tener, como mínimo, los siguientes controles:
 - Necesidad de justificación, en todo caso, de la titularidad de la cuenta bancaria en la que se realice el pago por transferencia (ya sea asegurado, perjudicado o profesional colaborador).
 - Si el pago se realiza por cheque, éste debe ser de emisión centralizada, nominativo, barrado y no a la orden.
 - Es necesario realizar un muestreo posterior de siniestros, no tan solo para verificar el cumplimiento de la normativa técnica, sino para detectar posibles errores o irregularidades en relación a los pagos realizados.
 - Deben existir controles automatizados que eliminen el riesgo de error en pagos duplicados.
 - Para minimizar el riesgo de fraude de clientes o mediadores, debe implementarse una herramienta automatizada que informe al tramitador cuando existen multiplicidad de siniestros para:
 - Una misma garantía y mediador.
 - 2 o más siniestros de una misma garantía y póliza.
 - 3 o más siniestros de una misma póliza.
 - 2 o más siniestros contra - factura.
 - Se debe disponer de un control automatizado de detección del pago de siniestros por transferencia en el mismo número de cuenta para 3 o más tomadores, perjudicados o profesionales.

Estos controles se muestran de forma esquemática en la siguiente figura:

Figura20. Modelo de Autoevaluación de Control propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

No cabe duda de que toda investigación debe tener una finalidad funcional y debería servir para el progreso de un área determinada, que en nuestro caso es la mejora del Control Interno en la gestión de siniestros diversos.

Desde esta perspectiva y a modo de conclusión, este trabajo ha permitido trazar un camino en el que el Control Interno en la gestión de siniestros diversos pueda ser mejorado.

El modelo propuesto incorpora los controles que consideramos más eficientes y efectivos para la gestión de un CSD, especialmente en relación al proceso de pagos de siniestros, y esperamos que los resultados de esta investigación puedan ser una fuente de guías y sugerencias para todo aquel que tenga la responsabilidad de gestionar uno.

10. Bibliografía

Artículos:

DE ANDRÉS, P.; SANTAMARÍA, M. " Un paseo por el concepto de Gobierno Corporativo", Campus Universidad de Salamanca.

DEL POZO, E.; FERNÁNDEZ, L; TOLMOS, P. "Control Interno en Entidades Aseguradoras: Principales deficiencias significativas, implicaciones y medidas de subsanación", Análisis Financiero (n.º 118. 2012).

SCOTT, I. "Los efectos de la ley Sarbanes-Oxley. Del COSO IC al COSO ERM (II)", Estrategia Financiera (n.º 246, Pág. 43, 2008).

WATSON WYATT. "Principios Solvencia II – Instituto de Actuarios Españoles", Área reservada (Noviembre 2005).

Libros:

KINCAID, J, SAMPIAS, W, MARCELLA, A. CCSA (Certificación en autoevaluación de Control). 1.ª ed. Florida, 2009 (Guía de estudio).

COTS, J. Control Interno. El Auto-Control en los Centros de Siniestros de Automóviles. 1.ª ed. Barcelona, 2008.

HERNÁNDEZ, J. Más seguros que nunca. 1.ª ed. Barcelona, 1994 (Los éxitos más recientes de una de las primeras compañías de seguros de España).

ESTUPIÑÁN, R. Control Interno y Fraudes con base a ciclos transaccionales..2.ª ed. Bogotá, 2006 (Análisis del informe COSO I y II).

Informes:

Grupo Catalana Occidente. Rediseño de procesos de gestión de siniestros – C3. Sant Cugat del Valles. Documento de uso interno, 2012.

Grupo Catalana Occidente. Unidad de Control Técnico del CSD – AIE - GCO, Funciones y operativa, versión 2.0. Sant Cugat del Vallés. Documento de uso interno, 2013.

Grupo Catalana Occidente. Manual de procedimientos declaración de siniestros diversos SCO, versión 2.4. Sant Cugat del Vallés. Documento de uso interno, 2010.

Seguros Bilbao. Instrucciones de trabajo para la tramitación de siniestros diversos. Getxo. Documento de uso interno, 2012.

PLUS ULTRA SEGUROS. Manual de procedimientos declaración de siniestros ramos hogar en entorno web. Barcelona. Documento de uso interno, 2013.

PLUS ULTRA SEGUROS. Manual de procedimientos declaración de siniestros de daños eléctricos. Barcelona. Documento de uso interno, 2013.

PLUS ULTRA SEGUROS. Manual de procedimientos declaración de siniestros de daños eléctricos. Barcelona. Documento de uso interno, 2013.

PLUS ULTRA SEGUROS. Normativa pagos de siniestros. Barcelona. Documento de uso interno, 2013.

Instituto de Actuarios españoles. Solvencia II. Madrid. 2013.

Deloitte. Desafíos clave en la implementación de Solvencia II. Madrid. 2011.

ICEA. Estadística a septiembre. Año 2012. Los seguros multirriesgo. Informe nº. 1270. Noviembre, 2012.

ICEA. Estadística a septiembre. Año 2011. Los seguros multirriesgo. Informe nº. 1225. Noviembre, 2011.

ICEA. Estadística a diciembre. Año 2010. Los seguros multirriesgo. Informe nº. 1188. Marzo, 2011.

COSO. Gestión de Riesgos Corporativos. Marco integrado. Técnicas de aplicación. Septiembre, 2004.

Fuentes de internet:

MULTIASISTENCIA. La calidad y la especialización en la Gestión de Siniestros. El siniestro es un elemento crítico para la experiencia del cliente.<http://www.inese.es/publicaciones_de_seguros/boletin_diario_del_seguro> (Fecha de consulta: 13 de marzo de 2013).

NOTICIAS JURÍDICAS. Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados (ROSSP) <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rd2486-1998.t2.html#a110b> (Fecha de consulta: 15 de mayo de 2013).

READSOFT. La automatización de los procesos documentales, vía de ahorro para las aseguradoras<http://www.inese.es/publicaciones_de_seguros/boletin_diario_del_seguro> (Fecha de consulta: 22 de mayo de 2013).

HERNÁNDEZ, R. Nuevos aires en la tramitación de siniestros.<<http://areadesiniestros.redcumes.com>> (Fecha de consulta: 15 de junio de 2013).

ICEA. En los ramos masa las entidades con mayor volumen de negocio obtienen una mayor rentabilidad técnica <http://www.inese.es/publicaciones_de_seguros/boletin_diario_del_seguro> (Fecha de consulta: 27 de junio de 2013).

VARIOS. Banca Ética – Información y difusión (Colección de datos y noticias – banca tradicional). <<http://infobancaetica.wordpress.com>> (Fecha de consulta: 15 de julio de 2013).

LUPPI, H. Control Interno Hoy. Modelos de Control Interno. 2010. <<http://controlinternohoy.blogspot.com.es/2010/09/modelos-de-control-interno.html>> (Fecha de consulta: 26 de julio de 2013).

UNESPA. ¿Qué es Solvencia II? <<http://www.unespa.es>> (Fecha de consulta: 28 de julio de 2013).

GLOBAL LAWYERS, SL (Grupo VLEX). Expertos en seguros prevén que la directiva ‘Solvencia II’ no será efectiva hasta el 2016. <<http://www.diariojuridico.com/actualidad/noticias/expertos-en-seguros-preven-que-la-directiva-solvencia-ii-no-sea-efectiva-hasta-el-2016.html>> (Fecha de consulta: 28 de julio de 2013).

VELASCO, G. La DGSFP calcula que la IMD II no entrará en vigor hasta 2015 o 2016 <<http://www.grupoaseguranza.com>> (Fecha de consulta: 29 de julio de 2013).

MOODY’S ANALYTICS. Las aseguradoras europeas, lejos todavía de cumplir con Solvencia II. <http://www.inese.es/publicaciones_de_seguros/boletin_diario_del_seguro> (Fecha de consulta: 1 de agosto de 2013).

ASITUR. Calidad y tecnología. Servicios. Empresas. <<http://www.asitur.es> <<http://www.law.harvard.edu/Programs/JeanMonnet/papers/95/9506ind.html>> (Fecha de consulta: 3 de agosto de 2013).

MULTIASISTENCIA, Quienes somos. Líneas de negocio. <<http://www.multiasistencia.com> <<http://www.law.harvard.edu/Programs/JeanMonnet/papers/95/9506ind.html>> (Fecha de consulta: 5 de agosto de 2013).

REPARANET. Gestión de siniestros. <<http://www.reparanet.es>> (Fecha de consulta: 7 de agosto de 2013).

MIOTROSEGURO.COM. Fingir un siniestro a veces sale caro. <<http://blog.miotroseguro.com/fingir-un-siniestro-a-veces-sale-carro>> (Fecha de consulta: 7 de agosto de 2013).

MARKS, N. Does It Matter if a Control is Preventive or Detective? <<http://www.theiia.org/blogs/marks/index.cfm/post/Does%20It%20Matter%20if%20a%20Control%20is%20Preventive%20or%20Detective>> (Fecha de consulta: 11 de agosto de 2013).

CITIBANK. Cómo entender su nivel de tolerancia al riesgo <http://www.citibank.com/citigoldinternational/homepage/content/spanish/inv_wma_lv/risk.htm> (Fecha de consulta: 12 de agosto de 2013).

Fuentes Oficiales:

LEY50/1980 de Contrato de Seguro (BOE de 17 de octubre de 1980).

Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados.

Anexos

ANEXO I. Estadísticas ICEA. Los seguros multirriesgo. Siniestralidad técnica.

Tabla8. Estadística a septiembre. Año 2012. Los seguros multirriesgo.

ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD TÉCNICA. TOTAL MULTIRRIESGO. DATOS A SEPTIEMBRE DE 2012				
	Frecuencia (*)	Tasa de siniestralidad técnica	Importe medio siniestros declarados (Euros)	Importe medio por póliza (Euros) (*)
Hogar	31,69%	54,45%	351,00 €	111,23 €
Comercio	32,78%	55,11%	795,94 €	260,87 €
Comunidades	112,26%	45,60%	426,42 €	478,70 €
Industrial	40,27%	67,69%	3.862,68 €	1.555,44 €
Otros Multirriesgo	15,06%	62,62%	2.015,91 €	303,64 €

(*) Para el cálculo de estos índices se utilizan las pólizas expuestas al riesgo.

ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD TÉCNICA. CANALES DE DISTRIBUCIÓN. DATOS A SEPTIEMBRE DE 2012				
	Frecuencia (*)	Tasa de siniestralidad técnica	Importe medio siniestros declarados (Euros)	Importe medio por póliza (Euros) (*)
Canal Agentes y Corredores	39,83%	57,51%	540,10	215,12
Canal Bancario	26,40%	52,48%	434,01	114,57
Otros Canales	28,13%	54,23%	432,08	121,53

(*) Para el cálculo de estos índices se utilizan las pólizas expuestas al riesgo.

Fuente: ICEA.

Tabla9. Estadística a septiembre. Año 2011. Los seguros multirriesgo.

ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD TÉCNICA. TOTAL MULTIRRIESGO. DATOS A SEPTIEMBRE DE 2011				
	Frecuencia (*)	Tasa de siniestralidad técnica	Importe medio siniestros declarados (Euros)	Importe medio por póliza (*)
Hogar	27,02%	52,50%	342,01 €	92,41 €
Comercio	30,57%	55,53%	783,41 €	239,48 €
Comunidades	110,40%	48,14%	402,06 €	443,88 €
Industrial	39,00%	61,81%	3.376,22 €	1.316,72 €
Otros Multirriesgo	14,70%	52,23%	1.734,39 €	254,92 €

(*) Para el cálculo de estos índices se utilizan las pólizas expuestas al riesgo.

ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD TÉCNICA. CANALES DE DISTRIBUCIÓN. DATOS A SEPTIEMBRE DE 2011				
	Frecuencia (%) (*)	Tasa de siniestralidad técnica (%)	Importe medio siniestros declarados (Euros)	Importe medio por póliza (Euros) (*)
Canal Agentes y Corredores	34,42%	55,13%	498,37	171,53
Canal Bancario	23,01%	49,97%	430,02	98,95
Otros Canales	25,46%	62,08%	610,93	155,53

(*) Para el cálculo de estos índices se utilizan las pólizas expuestas al riesgo.

Fuente: ICEA.

Tabla10. Estadística a diciembre. Año 2010. Los seguros multirriesgo.

ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD TÉCNICA. TOTAL MULTIRRIESGO. DATOS A DICIEMBRE DE 2010				
	Frecuencia (*)	Tasa de siniestralidad técnica	Importe medio siniestros declarados (Euros)	Importe medio por póliza (*)
Hogar	32,91%	59,98%	356,80 €	117,42 €
Comercio	36,53%	61,83%	803,98 €	293,73 €
Comunidades	142,58%	55,53%	394,35 €	562,26 €
Industrial	44,20%	81,50%	3.950,14 €	1.745,80 €
Otros Multirriesgo	16,31%	70,24%	2.269,30 €	370,03 €

(*) Para el cálculo de estos índices se utilizan las pólizas expuestas al riesgo.

ÍNDICES DE SINIESTRALIDAD TÉCNICA. CANALES DE DISTRIBUCIÓN. DATOS A DICIEMBRE DE 2010				
	Frecuencia (%) (*)	Tasa de siniestralidad técnica (%)	Importe medio siniestros declarados (Euros)	Importe medio por póliza (Euros) (*)
Canal Agentes y Corredores	43,75%	66,23%	539,62	236,10
Canal Bancario	25,78%	56,30%	451,31	116,35
Otros Canales	29,55%	70,29%	636,92	188,22

(*) Para el cálculo de estos índices se utilizan las pólizas expuestas al riesgo.

Fuente: ICEA.

ANEXO II. ICEA. Rentabilidad técnica.

Tabla11. En los ramos masa las entidades con mayor volumen de negocio obtienen una mayor rentabilidad técnica.

“En los ramos masa la rentabilidad técnica de las entidades con mayor volumen de negocio es superior a la del resto de entidades y, además, esta diferencia se está acentuando en los últimos años”. Así lo afirma ICEA, quien detalla que las entidades en 2012 se mantuvieron con una facturación superior a los 600 millones de euros, obtuvieron un resultado de la cuenta técnica del 8,2% sobre primas de negocio retenido, frente al 2,7% obtenido por el resto de entidades. Esta diferencia, según ICEA, se habría acentuado en los últimos años “ya que mientras que en 2005 las entidades grandes obtenían 1,3 veces la rentabilidad del resto de entidades, en el año 2012, la superaban en 3 veces”.

En Multirriesgos de Hogar, sostiene que sucede algo similar, “aunque en menor medida”. “Las causas que subyacen a estos resultados son de diversa índole, pero sin duda una de las que más están influyendo en los últimos años es la utilización de fuentes externas de información para segmentar y seleccionar los potenciales clientes y, por ende, sus riesgos”, concluye la asociación.

Fuente: Boletín Diario de Seguros.

ANEXO III. La automatización de los procesos documentales.

Tabla12. La automatización de los procesos documentales, vía de ahorro para las aseguradoras.

Flexibilidad, mejora de la eficiencia y de la calidad del servicio y, finalmente, un ahorro de costes son las principales ventajas competitivas que tienen las aseguradoras que automatizan adecuadamente su gestión de procesos documentales.

"Los procesos del sector asegurador han sufrido en los últimos años una compleja evolución, marcada por el cambio de normativa, nuevos servicios y productos, y la necesidad de mejorar la eficiencia en el proceso. La constante búsqueda de un mejor servicio, finalmente pasa por un ahorro de costes y unos menores tiempos de respuesta", se afirma desde ReadSoft.

La finalidad de las compañías es la de: "ser flexible y adaptarse rápida y fácilmente a las nuevas normativas y las demandas del mercado; automatizar procesos documentales críticos para la empresa; reducir los costes de administración y gestión gracias a la captura, validación y clasificación automática de documentos, y aumentar su nivel de servicio mediante una reducción de los tiempos de respuesta y mejorar su capacidad para proporcionar información, aumentando así la satisfacción de los clientes".

Fuente: Boletín Diario de Seguros.

ANEXO IV. Encuesta de Moody's Analytics. Solvencia II.

Tabla13. Las aseguradoras europeas, lejos todavía de cumplir con Solvencia II.

Solo un 24,5% de las aseguradoras europeas están ya listas para cumplir con Solvencia II, mientras que un 64,5% aún están desarrollando soluciones que les permitan cumplir con la directiva. Además, un 11% estarían “atrasadas”, ya que aún no disponen de las herramientas necesarias para hacerlo. Son conclusiones de un sondeo sobre Solvencia II que Moody's Analytics ha realizado entre 45 compañías del sector asegurador europeo.

En este proceso para cumplir con la directiva, la firma identifica tres áreas principales que requerirán especial atención: reporting reglamentario, capacidad de las aseguradoras para cumplir con los requisitos ORSA y gestión de calidad de los datos. Además, habrá otra cuestión que probablemente exigirá un gran esfuerzo a numerosas entidades aseguradoras: enraizar la cultura del riesgo que establece Solvencia II en las prácticas de negocio.

“Nuestro sondeo ha revelado que el tamaño de la aseguradora es clave para determinar el nivel de esfuerzo y la inversión dedicados, así como en el enfoque adoptado para acometer la regulación. En un extremo del espectro, las compañías de gran tamaño han visto en Solvencia II una oportunidad de mejorar sus capacidades de gestión de riesgos y su infraestructura”, explica Brian Heale, director senior de Business Development de Moody's Analytics.

“En cambio, en el otro extremo del espectro encontramos compañías que están abordando los requisitos como un mero ejercicio de cumplimiento de la regulación. Estas últimas, por lo tanto, no están aprovechando la oportunidad para ir más allá de la conformidad normativa y construir la infraestructura que pueda ayudarles a entender mejor la relación entre riesgo y capital, y de ese modo, tomar decisiones mejor informadas”, añade.

España, en la fase intermedia de adaptación

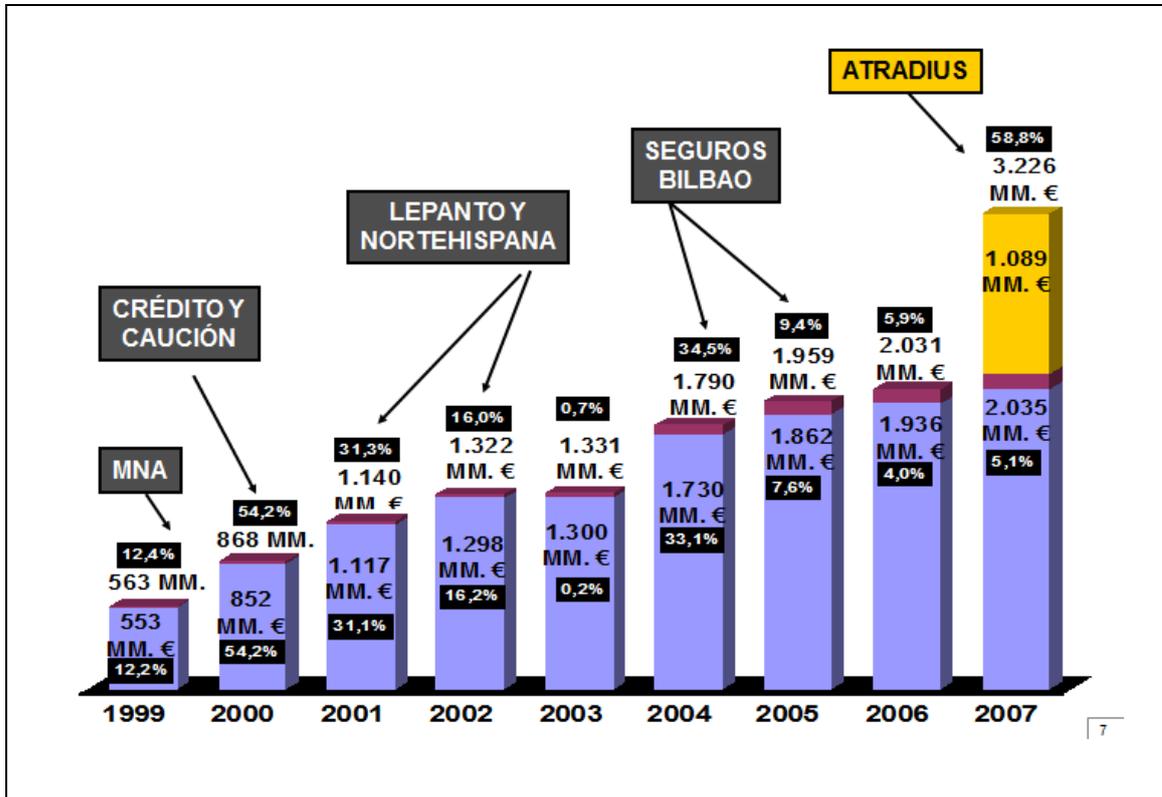
La encuesta también analizó los avances realizados por los países de la muestra y concluyó que, de media, Reino Unido, Francia y Alemania se encuentran en las fases de implementación más avanzadas, seguidos de países como los nórdicos y España, que estarían en una fase intermedia.

Según el informe, Solvencia II tiene el potencial de aportar beneficios al sector, especialmente en cuanto a la gestión del riesgo y la calidad de los datos. Además, un 42% de los encuestados (principalmente las compañías de mayor tamaño) señalaron que sus inversiones en Solvencia II ya están generando beneficios para su negocio.

Fuente: Boletín Diario de Seguros.

ANEXO V. Evolución de adquisiciones Grupo Catalana Occidente.

Gráfico1. Volumen de Negocio de Grupo Catalana Occidente.



Fuente: Seguros Catalana Occidente.

PAULA NUÑEZ GARCIA



14 de Febrero de 1.983. Barcelona.

En la actualidad y desde el año 2008 desarrollo el cargo de técnico de Auditoría Interna en el Departamento de Auditoria Interna Corporativa de SEGUROS CATALANA OCCIDENTE.

Me licencié en DERECHO y también en ADMINISTRACION Y DIRECCION DE EMPRESAS (ADE) ambas licenciaturas las obtuve en la UNIVERSITAT POMPEU FABRA de Barcelona en los años 2005 y 2007.

Este año 2013 he obtenido la certificación CIA (Certified Internal Auditor), única certificación profesional reconocida mundialmente que avala la capacidad y la profesionalidad del Auditor Interno. También he obtenido la certificación CCSA (Certification in Control Self-Assessment), que prueba el conocimiento sobre los procedimientos de autoevaluación de control.

Grado medio en la carrera de VIOLIN en el CONSERVATORI SUPERIOR DE MUSICA DE BARCELONA, año 2002.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008

- 20.- Sergi Casas del Alcazar: "El Plan de Contingencias en la Empresa de Seguros" 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: "Análisis Global del Seguro de Decesos" 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: "El Seguro de Comunidades y su Gestión" 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: "Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles" 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: "El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011

- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008

- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004

- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006

- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespi Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004

- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Costumer Experience as a Sorce of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Lluís Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013

167.- Marc Vilardebó Miró: “La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?” 2012/2013