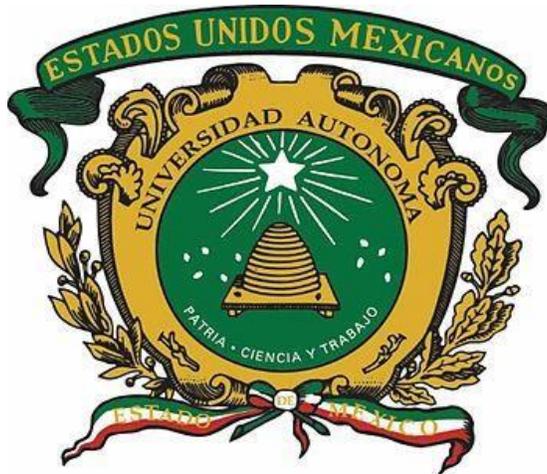


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
UNIDAD ACADÉMICA PROFESIONAL CUAUTITLÁN IZCALLI**



**“DISEÑO DE SEGUROS INTERNACIONALES PARA  
CLIENTES CORPORATE: GRUPO ZURICH”**

**MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

**PRESENTA:**

***IVÁN GUERRERO CÓRDOVA***

**ASESOR:**

***M. en C. Ed. ENOC GUTIÉRREZ PALLARES***

***CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO. AGOSTO 2018***

**Vo. Bo.**

## DEDICATORIAS

Este trabajo está dedicado a todos aquellos estudiantes que, como yo en aquellos años, encontraron en la Universidad el lugar más diverso, más plural y abierto a nuevas ideas y formas de expresión. Este trabajo también está dedicado a todos aquellos profesores que me inspiraron a lo largo de toda mi vida académica, que retaron nuestra inteligencia, nos compartieron parte de su camino para construir el nuestro.

Por último este trabajo está dedicado a todos los “dreamers” que sueñan despiertos en el salón de clases, en los camiones, en las reuniones con amigos, en los cafés, donde quiera que estén.... a todos ellos les quisiera decir; Un día estarás viviendo todo aquello que hoy sueñas, a mí me pasó.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mis padres.** Me he dado cuenta que haga lo que haga jamás podré pagarles tanto apoyo, tanto sacrificio, tanto esfuerzo y tanto aguante, muchas gracias por estar ahí siempre, al pie del cañón, en todos los momentos de mi vida y siendo siempre quienes me impulsan a no rendirme y a pelear por todo lo que he conseguido en la vida.

**Sandra Córdova.** Eres la persona que lo hizo todo posible, a pesar de tantos años sigues siendo mi mayor fuente de inspiración y orgullo, no tengo palabras suficientes para agradecer todo lo que me has enseñado, todo lo que me has apoyado y consentido a lo largo de mi vida, muchas gracias por seguir marcando el camino, a pesar del tiempo y la distancia.

**A mi familia.** He sido privilegiado de nacer en una familia amorosa, respetuosa, soñadora y diferente, todos y cada uno han contribuido a lo que soy hoy en día, todos me han dado siempre mucho amor y momentos felices, esto también es logro suyo.

**A mis amigos.** Sin haberme rodeado de gente tan inteligente y tan brillante jamás hubiera abierto mis horizontes a cosas nuevas, porque la vida universitaria no solo se construye en las aulas, gracias por todos los sueños compartidos, los secretos dichos, los momentos maravillosos que son nuestros y que nos han unido a lo largo de todo este tiempo. Los quiero mucho.

**Maestro Enoc Gutiérrez.** Voy a estar toda la vida agradecido con su apoyo durante mis últimos 2 semestres en la Universidad, sin usted no hubiera acabado en tiempo mi licenciatura, también le estoy profundamente agradecido por ser mi asesor en este trabajo, por ser el mejor coordinador de la LNI y por ser tan cercano a sus alumnos, todos necesitamos de gente como usted a lo largo de nuestra vida estudiantil, en serio me salvó la vida. Gracias.

## RESUMEN

El puesto de Ejecutivo de Cuenta Internacional (Service Specialist Underwriting Services) surgió de la necesidad de contar con ejecutivos con una sólida formación en seguros de daños y un alto conocimiento operativo de las diversas herramientas con las que cuenta la red Zúrich , para brindar atención y servicio a los clientes “corporate”, clientes que facturan más de USD \$ 100,000,000 anualmente en la compañía y que forman parte de la cartera internacional de clientes de Zúrich Compañía de Seguros S.A.

Programas Internacionales Zúrich ofrece una amplia variedad de soluciones a estos clientes que cuentan con interés asegurable en más de un territorio. Los ejecutivos de cuenta internacional que colaboran en el departamento de Underwriting Services como Receiving Country deben de recibir información de los Producing Countries para emitir pólizas locales lo más parecidas a los términos y condiciones de la Póliza Master emitida en el extranjero, estar perfectamente informados de las regulaciones jurídicas locales en materia de seguros, atender las necesidades del cliente o del agente de seguros (Broker) así como estar familiarizado con las coberturas de cada una de las líneas de negocio (Line of Business), para brindar servicios de gestión de cuenta así como para mantener informada a la red Zúrich de ejecutivos y suscriptores de negocios en todo el mundo sobre el funcionamiento de cada una de las cuentas que están en el portafolio, plasmando esta información en el sistema operativo Zúrich (International Program System) donde se comparte y recibe la información de cada cliente por cada línea de negocio.

La promesa para los clientes es la mejor y más eficiente respuesta de servicio en el mercado asegurador internacional, coordinación de todos los países en donde opere el programa, así como los menores tiempos de respuesta en el mercado para lograr una experiencia de satisfacción total al cliente.

**Palabras Clave:** seguros internacionales, programas internacionales de seguro, clientes, bróker de seguros, suscriptor, línea de negocio, procesos, cuenta, póliza local.

## ABSTRACT

Service Specialist Underwriting Services is a position on the department of international accounts in Zurich Insurance, the executive who works on this area have a solid training in insurance for damages and a very high knowledge of the tools that Zurich Insurance has created, in order to provide the best service for the “corporate customers”, clients who invoice annually more than USD \$ 100,000,000 on the company, and who are part of the international portfolio of Zúrich Compañía de Seguros S.A.

Throughout International Programs Zurich, the company offers a great variety of solutions to those customers who had risks in more than one territory. The service specialists who work in the underwriting services as “Receiving Country” must to receive the instructions from the “Producing Country” in order to issue the local policies as much similar as possible from the terms and conditions of the master policy, to be informed of the local regulations on insurance, to attend the needs and requests of the local customer and the broker, as well the executives must to know all coverages of each line of business in order to administrate correctly their accounts as well as to assist with all the information requested by the Zurich Network this means other service specialists and underwriters worldwide, to share information about the accounts and then to deliver this information in the intern operative system for Zurich (International Program System) which is a platform to receive and to share information for each customer and for each line of business.

Zurich has the promise to their customers to provide the best and the most efficient service on the international insurance market, the coordination of all countries where the programs operates, as well as the shortest response times in the market, to achieve a satisfactory experience for all customers.

**Keywords:** international insurance, insurance international programs, customers, insurance brokers, underwriter, line of business, process, count, local policy.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
IMPORTANCIA DE LA TEMÁTICA.....	11
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO .....	12
RELACIÓN CON EL PERFIL DEL EGRESADO.....	16
PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA .....	18
<b>CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE ZÚRICH MÉXICO, ANTECEDENTES E INFORME DETALLADO DE LAS ACTIVIDADES EN LA COMPAÑÍA.</b> .....	<b>21</b>
1.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA. ....	21
1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	22
1.3 MISIÓN Y VISIÓN. ....	25
1.4 VALORES. ....	26
1.5 ESTRUCTURA CORPORATIVA DEL GRUPO EMPRESARIAL. ....	26
1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	27
1.7 PRODUCTOS Y CLIENTES. ....	28
1.8 PREMIOS Y CERTIFICACIONES.....	31
1.9 RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LA SOCIEDAD. ....	32
1.10 PROPÓSITO DEL PUESTO DE SERVICE SPECIALIST Y ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS.....	32
<b>1.10.1 Diferencias entre un Service Specialist Producing y un Service Specialist Receiving.</b> .....	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO 2. AMBIENTE ACTUAL DE LOS PROGRAMAS INTERNACIONALES DE SEGUROS Y SOLUCIÓN DESARROLLADA.</b> .....	<b>60</b>
2.1 GLOBALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO.....	61
2.2 BENEFICIOS DE LA GLOBALIZACIÓN PARA EL SECTOR SEGUROS. ....	63
2.3 RÉGIMEN INTERNACIONAL SOLVENCIA II.....	65
2.4 RÉGIMEN INTERNACIONAL SOLVENCIA II EN MÉXICO.....	68
2.5 DESAFÍOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN LAS COMPAÑÍAS ASEGURADORAS. ....	68
2.6 ASIMETRÍA EN EL AMBIENTE POLÍTICO Y SEGURIDAD JURÍDICA EN LOS PROGRAMAS INTERNACIONALES DE SEGUROS. ....	69
2.7 SUSCRIPCIÓN DE RIESGOS EN EL MUNDO GLOBALIZADO. ....	70
2.8 SOLUCIÓN DESARROLLADA PARA LA MEJORA EN EL ÁREA DE UNDERWRITING SERVICES RECEIVING. ....	75
<b>CAPÍTULO 3. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LOS PROGRAMAS INTERNACIONALES DE SEGUROS Y ALCANCES DE LA SOLUCIÓN.</b> .....	<b>80</b>
3.1 ¿POR QUÉ SE CREAN LOS PROGRAMAS INTERNACIONALES DE SEGUROS? .....	80
3.2 INTERNACIONAL PROGRAMS ZURICH (IPZ).....	82
3.3 CONSTRUCCIÓN DE UN PROGRAMA INTERNACIONAL DE SEGUROS. ....	83
3.4 BENEFICIOS Y HERRAMIENTAS DE LOS PROGRAMAS INTERNACIONALES ZURICH. ....	85
3.4.1 Beneficios ofrecidos por Zurich Insurance Group dentro de sus International Programs Zurich. ....	86
3.4.2 Herramientas diseñadas por Zurich Insurance Group para beneficio de sus clientes como parte de los International Programs Zurich. ....	89
3.5 PROCESO ZURICH DE LOS 6 PASOS PARA CONTROL E IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS INTERNACIONALES.....	92
3.6 USO DE CAUTIVAS COMO PARTE DE LOS PROGRAMAS INTERNACIONALES ZURICH. ....	94
<b>CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO ACTUAL SOBRE LOS PROGRAMAS DE SEGUROS INTERNACIONALES E IMPACTO DE LA EXPERIENCIA LABORAL</b> .....	<b>98</b>
4.1 PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA DE LOS SEGUROS Y SU PROYECCIÓN A FUTURO .....	99

4.2 CONCLUSIONES.....	102
RECOMENDACIONES.....	106
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>110</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>
ANEXO 1. CARTA DE CERTIFICACIÓN DE INTERNATIONAL PROGRAMS CERTIFICATION (IPC), ZURICH INSURANCE GROUP 2016.....	118
ANEXO 2. CARÁTULA DE UNA PÓLIZA ANUAL EMITIDA POR ZÚRICH MÉXICO (2016-2017) UTILIZANDO UN “EXPORTED WORDING” PARA CUBRIR RIESGOS EN DINAMARCA.....	119
ANEXO 3. ESQUEMA INTERNACIONAL DE LOS PILARES DE SOLVENCIA II SEGÚN EL MARCO REGULATORIO EUROPEO PARA LAS EMPRESAS ASEGURADORAS. THE SEGURO TIMES 2015.....	120
ANEXO 4. CUADRO COMPARATIVO DE LA CALIFICACIÓN DE RIESGO Y VARIACIONES EN EL VALOR DE MARCA DE LAS 10 ASEGURADORAS MÁS GRANDES A NIVEL GLOBAL SEGÚN BRAND FINANCE DURANTE EL PERIODO 2016-2017. ....	121
ANEXO 5. ORGANIGRAMA DE LA JUNTA DE ACCIONISTAS DE ZÚRICH MÉXICO PARA EL NEGOCIO DE “DAÑOS, VIDA Y FIANZAS” PERIODO 2018.....	122
ANEXO 6. REPORTE ANNUAL DEL WORLD ECONOMIC FORUM “GLOBAL RISKS OF HIGHEST CONCERN FOR DOING BUSINESS 2018..	123

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1</b> _____Incremento en el Business Operating Profit de Zurich Insurance por región durante el periodo 2016-2017en millones de dólares. _____	19
<b>Figura 1.2</b> ___ Regiones en las que Zurich Insurance ha establecido Hub’s regionales para atender a los clientes de forma más rápida e inmediata. _____	25
<b>Figura 1.3</b> ___ Organigrama global de Zurich Insurance Group, de acuerdo al último reporte del grupo en 2017. _____	28
<b>Figura 1.4</b> _____Productos que ofrece Zurich Insurance a nivel global como parte de su oferta en cada línea de negocio para el sector de clientes corporate. _____	30
<b>Figura 1.5.</b> ___ Contrato en el International Program System, se muestran las coberturas de la póliza, los límites, sublímites, fecha de inicio de vigencia, duración de la póliza y programa al que pertenece. ____	53
<b>Figura 2.1</b> _____Esquema en que se señalan los 3 pilares fundamentales sobre los cuales actúa el régimen internacional de Solvencia II para las aseguradoras. _____	67
<b>Figura 2.2</b> _____Riesgos más comunes en los que las compañías internacionales tienen que lidiar como parte de su operatividad en más de un territorio. _____	71
<b>Figura 2.3</b> _____Ejemplo de los semáforos de riesgos que usan las compañías aseguradoras para determinar los negocios en los que van a participar y cuáles deberán rechazar, basándose en la frecuencia y gravedad de que un acontecimiento ocurra. _____	75
<b>Figura 3.1</b> _____Datos clave sobre los International Programs Zurich publicados en la página oficial de Zurich Insurance actualizado al 01 de octubre de 2017. _____	92

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Muestra el valor en billones de dólares de las 10 mayores aseguradoras en el mundo de acuerdo a su capitalización en el mercado.....	17
<b>Tabla 2</b> Muestra el valor de la marca de las 10 aseguradoras más grandes del mundo en USD, el porcentaje de variación con respecto al año anterior (2017 con respecto a 2016) así como el rating de calificación de deuda de cada una de ellas.....	23

**Tabla 3.** Muestra las actividades realizadas durante la experiencia profesional, así como la función, la guía y el resultado esperado a alcanzar durante las actividades diarias como Service Specialist Receiving..... 33

**Tabla 4.** Muestra las actividades realizadas por parte de los Service Specialist Producing, quienes son los ejecutivos a cargo de enviar las instrucciones para la emisión de pólizas locales a los Service Specialist Receiving.....34

**Tabla 5** Muestra detalladamente las actividades que tiene a su cargo un Service Specialist Receiving en el departamento de Underwriting Services México para la correcta gestión de los programas internacionales de seguros con interés asegurable en territorio mexicano.....36

**Tabla 6.** Se enlistan las competencias que deberán ser desarrolladas por todos los ejecutivos de cuenta en el área de UWS Receiving para poder ejecutar correctamente las tareas que se le encarguen.....43

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene la finalidad de tomar en cuenta todos los procesos de mejora continua dentro del departamento internacional de Zúrich Compañía de Seguros S.A, analizar y evaluar el proceso de gestión de una cartera de seguros internacionales dirigidos para pólizas locales emitidas en México, basadas en las características requeridas por un país productor a través de la póliza master. A través de este análisis de busca aumentar la eficiencia en la emisión y calidad de las pólizas, un mejor servicio a clientes locales y a los diferentes países productores del programa internacional de seguros al que se alinean las pólizas locales.

Los errores operativos y re-procesos en el área de Underwriting Services impactan negativamente los indicadores de la compañía tanto a nivel nacional como a nivel global, la entrega de una póliza de baja calidad y fuera del tiempo establecido causa problemas con las otras filiales de la red Zurich y con los tenedores de cobertura, debido a que los clientes pierden protección ante los riesgos contratados, la compañía opera fuera de los objetivos anuales y se ve perjudicada la relación entre el cliente y la aseguradora.

La investigación teórica realizada y la eficiencia de esta herramienta de calidad se decidieron que es viable para la implementación en el departamento de Underwriting Services en el corporativo de Zúrich Compañía de Seguros S.A ubicado en Polanco, Ciudad de México.

Conocer el contexto en el cual se desarrolló la experiencia profesional para el presente trabajo durante el periodo 2015-2017 así como los antecedentes para desarrollar el presente trabajo es el propósito del capítulo I, el cual, aborda los datos y generalidades de Zurich México, los objetivos generales que tiene la compañía con sus clientes, la visión de los seguros y de la relación que tiene dicha empresa con la sociedad. También detalla ampliamente el propósito, función y actividades desempeñadas en el puesto de Service Specialist en el área de Underwriting Services Receiving México, el cual fue el departamento de desempeño de la experiencia laboral.

Conocer el contexto de los negocios internacionales, los cambios estructurales que han surgido como consecuencia de globalización, las estrategias de protección contra riesgos para las empresas internacionales serán desarrollados en el capítulo II. Es importante conocer los nuevos regímenes que determinan las nuevas reglas de operatividad nacional e internacional en materia de seguros y fianzas a las aseguradoras de todo el mundo, en este capítulo, también se mencionan las asimetrías en el ambiente político y seguridad jurídica que generan problemas a las grandes compañías multinacionales a la hora de establecer una estrategia para la prevención y solución de riesgos a nivel global.

Durante el desarrollo del capítulo III, se conocerán las necesidades que hacen a los clientes globales querer contratar un programa de seguros internacionales que cubra sus operaciones en los diferentes ambientes y países en los que realiza sus actividades comerciales, se analizarán detalladamente las herramientas creadas por Zurich Insurance a nivel global y que benefician a los asegurados que contratan los International Programs Zurich (IPZ).

Se establecerán los criterios que determinan los especialistas en Zurich para crear la mejor estrategia a sus clientes así como los pasos a seguir para implementar satisfactoriamente un programa internacional de seguro, de forma tradicional, o bien, a través de un sistema global de cautivas que utilicen la red Zurich para gestionar dicha cautiva.

Por último, el capítulo IV aborda el panorama actual de la industria de los seguros a nivel internacional así como su proyección a futuro, es decir, la implementación de nuevas tecnologías que los grandes grupos aseguradores en todo el mundo ya están utilizando para innovar los procesos, hacer mejoras en la eficiente gestión de sus carteras de clientes y ofrecer mejores soluciones a las necesidades cambiantes de estos. De forma general se dan a conocer las conclusiones de la investigación del presente trabajo así como las recomendaciones que se hacen para seguir un proceso de mejora continua en el área de Underwriting Services Receiving México en Zurich Compañía de Seguros S.A.

## **Importancia de la temática**

Los procesos económicos, políticos y sociales se han visto impactados de manera radical desde que el fenómeno de la globalización surgió a finales de la década de los 80, las empresas multinacionales comenzaron a proliferar en todo el mundo, generando así operaciones globales y cadenas productivas que involucran diversos países de todos los continentes, personas que se encuentran a muchos kilómetros de distancia entre sí, forman parte de un mismo sistema económico y participan de las mismas actividades comerciales sin fronteras.

Dichas compañías se enfrentan a desafíos mayúsculos cuando intentan gestionar sus riesgos a nivel internacional, no únicamente por la naturaleza de estos, sino también en gran medida debido a las diferencias jurídicas y de condiciones sistémicas en las que operan en los diferentes territorios en los que tienen presencia.

Para estos retos las empresas aseguradoras han desarrollado, a lo largo de los años, estrategias de riesgos para empresas con exposición en más de un territorio, homologando procesos y centralizando todos los esfuerzos en coordinar la administración de los riesgos desde un solo país, atendiendo de manera integral las necesidades de sus clientes.

Zurich Insurance Group al igual que otras compañías aseguradoras han implementado exitosamente el esquema de “programas internacionales” para el desarrollo de estrategias de aseguramiento que le permite a las grandes empresas mitigar sus daños en todo el mundo con una amplia gama de expertos y herramientas que hacen posible un entendimiento personalizado de la clase de riesgos a las que se enfrentan estos clientes.

Zúrich ha desarrollado, en todos los países en los que opera, un departamento altamente especializado en la gestión de cuentas globales (Corporate Customers) llamado Underwriting Services (UWS), el cual, junto con muchas otras áreas de la compañía se encarga de la correcta implementación de estrategias y esquemas de aseguramiento a través de un International Program Zurich (IPZ).

La cartera de clientes de Zurich Insurance es muy amplia (en cuanto a número de clientes) y diversa (por los tipos de riesgo y el tipo de contratos que se acuerdan), debido a ello el grupo ha separado a todos los clientes en todas las unidades de negocio en 3 grandes categorías:

- Retail: Riesgos pequeños y personales que pueden ser emitidos sin que se cotice por parte de un suscriptor de negocios, en esta categoría se encuentran las pólizas de hogar, seguros de auto, seguros de tarjetas de crédito o débito, teléfonos celulares entre otros, así mismo, muchas de las pólizas de este sector pueden ser adquiridas directamente entre el cliente y la aseguradora, es decir, no necesitan de intermediarios o brokers, los principales canales de distribución de este tipo de productos son: portales de internet (fast flow), bancos, sucursales de Zúrich, etc.
- Middle Market: este segmento da atención a todos aquellos negocios que se consideran “Pymes”, todos necesitan suscriptores de negocio, se da atención especializada y servicios de ingeniería de riesgos (risk engineering), las empresas en este segmento pueden contar con muchas filiales y en presencia en más de un Estado en la República Mexicana.
- Corporate: esta cartera de clientes gestiona los riesgos jumbo, clientes que facturan más de USD \$100, 000,000.00, tienen presencia en más de un territorio, estos clientes son los que tienen acceso a todas las herramientas de la red Zúrich y a toda la infraestructura, en esta categoría de clientes se encuentran aquellos que tienen al departamento de Underwriting Services colaborando para dar servicio y soluciones a los programas internacionales con los que cuentan estos clientes.

### **Descripción del puesto**

El puesto de Service Specialist Underwriting Services Receiving (ejecutivo de cuenta internacional) forma parte del departamento de Underwriting Services en la división de negocios clasificados por grupo Zúrich a nivel global como “corporate”.

El ejecutivo de cuenta internacional es un especialista en seguros internacionales altamente sensibilizado con las necesidades de los clientes así como con las diferencias culturales que implica colaborar con personas de diferentes nacionalidades a través del mundo, también debe tener en cuenta en todo momento la importancia que tienen los nombres de cartera de clientes corporate para seguros Zúrich a nivel local y a nivel global ya que el sector de clientes que atiende este puesto, se conocen como las cuentas clave de la compañía, son los clientes que más dinero en primas facturan al año en todos los países donde operan.

Los procesos y las tareas de un Service Specialist Receiving son los mismos en todos los países en los que operan las distintas filiales de Zurich Financial Services, esto quiere decir, que las tareas mencionadas a continuación son casi idénticas a las que desempeñan los ejecutivos mexicanos así como aquellos que colaboran en Estados Unidos, Alemania, Francia, Japón, China, Suiza, etc.

Las actividades desarrolladas son las siguientes:

- Recibir las instrucciones de emisión de las pólizas locales por parte del Service Specialist “Producing” capturadas en inglés a través del International Program System (IPS) para poder emitir una póliza local (vigente dentro de la República Mexicana) que sea lo más semejantemente posible a los términos y condiciones de la póliza máster emitida en el extranjero.
- Gestionar un portafolio de clientes dividido por Línea de Negocio (todas las líneas del segmento daños (Property, Liability, Marine, Financial Lines, Engineering Lines), excepto Motor.
- Brindar seguimiento a los cambios realizados en los contratos internacionales de seguros para poder modificar, en caso de ser necesario, la póliza local que se ha emitido de acuerdo a las instrucciones del producing country a través el International Program System
- Emitir endosos a las pólizas cuando se generen “adjustments” a los contratos iniciales y enviar los documentos emitidos a los clientes locales y/o brokers de seguros.

- Revisar la póliza capturada en el sistema local para verificar que sea de acuerdo a cómo instruyó la oficina productora a través del sistema IPS (International Program System)
- Market face a 2 corredores internacionales (customer relationship manager): Nacora Agente de Seguros y Protección Dinámica S.A Agente de Seguros y Fianzas, así como llevar cuentas de la cartera de otros corredores internacionales: Marsh, AON, Willis, Lorant Salas MMS, etc.
- Data Quality: Ingresa al sistema internacional (International Programs System) los datos de las pólizas emitidas en México que forman parte de su portafolio de clientes.
- Asistir dudas de operatividad (referentes principalmente a qué coberturas son aplicables dentro de la República Mexicana, cambios en la legislación local y dudas sobre las fechas de pagos de primas a los diversos reaseguradores) con los principales países de la red Zúrich: Estados Unidos, Canadá, Suiza, Alemania, Francia, China, Italia, España, Australia, Japón, Reino Unido, etc.
- Informar sobre cambios en la legislación mexicana que puedan tener impacto sobre el esquema de aseguramiento de la oficina de la red Zurich que desee emitir una póliza local en México.
- Realizar el Clean Up del sistema internacional: Revisar las cantidades más significativas entre la prima emitida y registrada en el International Program System (sistema internacional de Zúrich) y la prima pendiente de pago que está ingresada en el sistema AS400 (sistema de control de fondos utilizado por Zúrich México), dicha actividad deberá hacerse con todas las cuentas gestionadas por todos los ejecutivos antes del cierre de cada año fiscal.
- Gestionar la cobranza: revisa los reportes del área de cobranza para verificar las primas que ya estén pagadas y poder confirmar a la red Zúrich que ya está liquidada la póliza local, de lo contrario, deberá de solicitar al cliente o al bróker local el comprobante de pago de la póliza, en caso de no haber sido liquidada la póliza al día 181 de la vigencia de cada póliza, deberá de informar al service specialist producing que la cobertura se encuentra cancelada y que deberán enviar

una confirmación de no siniestro adicional al pago donde el cliente liquida la póliza contratada.

- Informar a los demás colegas de la red Zúrich cuando una póliza local no se encuentra pagada y, en caso de cancelación de la cobertura, solicita los documentos necesarios para que una vez pagada la póliza, el departamento de cobranzas pueda aplicar el pago y reinstalar cobertura.
- Atender las videoconferencias convocadas mensualmente por la red Zúrich, la cual, informa cada mes sobre los cambios más importantes en la estructura de la compañía a nivel global, es decir, cambios relevantes en la operatividad de todas las unidades de negocio en todas las líneas de negocio.
- Mantener la cuenta: Emisión de certificados de seguro, endosos a las pólizas, cartas cobertura (antes de que se emita la renovación de la póliza), inclusión de ubicaciones nuevas a lo largo de la vigencia de los programas, asegurados adicionales, beneficiarios preferentes, cambios en términos y condiciones de la póliza, etc.
- Recibir los documentos del artículo 492 de la ley de instituciones de seguros y de fianzas, para cumplir con las disposiciones emitidas por la autoridad mexicana en relación a los temas de lavado de dinero y la prevención del uso de actividad aseguradora para fines de crimen organizado, fraude, etc.
- Realizar la actualización semanal del “estimado de producción mensual” de las primas a emitir durante los 12 meses que componen el año fiscal; cada ejecutivo de cuenta debe ingresar en el archivo compartido las primas que estima serán emitidas dentro de cada mes y contabilizadas por el sistema AS400, la finalidad es tener un control preciso de las primas emitidas y que beneficiarán las cifras con las que cierre cada mes el departamento de UWS receiving México.
- Participar activamente al menos 2 veces al año en las actividades organizadas por el departamento de responsabilidad social corporativa, la finalidad de dichas actividades serán actuar con base en el Zurich Basis e impactar positivamente a las fundaciones en las que Zúrich México tiene presencia.

## **Relación con el perfil del egresado**

El Licenciado en Negocios Internacionales (LNI), es capaz de desarrollar estrategias de comercialización y negociación internacional integrando cadenas productivas y de servicios, en el marco de la operación y aprovechando los tratados comerciales internacionales. “Podrá tomar decisiones basándose en herramientas numéricas tales como evaluación de proyectos y/o modelos cuantitativos, para el asesoramiento de instituciones públicas y privadas” (Proyecto Curricular [PC], 2010, p. 101).

Los conocimientos adquiridos en el campo de administración de riesgos así como en operaciones bancarias y seguros internacionales permiten al Licenciado en Negocios Internacionales entender ampliamente los diversos riesgos a los que las empresas internacionales se enfrentan, el entendimiento de los departamentos de administración de riesgos, las diferentes opciones que existen para mitigar el riesgo, así como la gestión de las empresas globales de los programas de seguros que contratan, utilizando eficientemente los recursos técnicos y las innovaciones tecnológicas que poseen las compañías en las que se desempeña, procurando el eficiente uso de recursos y abatimiento de costos, distinguiéndose en todo momento por una responsabilidad ética en el ejercicio de la profesión.

Es por ello que el LNI tendrá la capacidad de proponer escenarios óptimos para la implementación y gestión de estrategias globales de administración de riesgos, manejo adecuado de los recursos financieros de una empresa aseguradora para hacer frente a sus compromisos con un asegurado, innovar en las técnicas de control y prevención de riesgos, haciendo uso eficiente de la infraestructura administrativa y tecnológica que poseen las empresas en las que colabora.

La experiencia profesional de poder formar parte de una empresa como Zúrich Compañía de Seguros S.A, permite ampliar el panorama de la industria aseguradora a nivel nacional e internacional, ya que dicha compañía es líder en el mercado mexicano así como también se posiciona en el décimo puesto del top 10 de compañías

aseguradoras a nivel global (Hayes, 2014) de acuerdo a su capitalización en el mercado como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1**

Las 10 mayores aseguradoras en el mundo de acuerdo a su capitalización en el mercado.

Company Name	Market Capitalization
Berkshire Hathaway (BRK.A)	\$308 billion
China Life Insurance (LFC)	\$80 billion
Allianz (AZSEY)	\$76.8 billion
American International Group (AIG)	\$72.3 billion
Ping An of China (PNGAY)	\$65.6 billion
MetLife (MET)	\$59.4 billion
AXA (AXA)	\$57.8 billion
AIA Group Hong Kong (AAIGF)	\$54.4 billion
ING Groep (ING)	\$54.4 billion
Zurich Insurance (ZURVY)	\$45.4 Billion

Fuente: (Hayes 2014). Top 10 Insurance Companies By The Metrics. Investopedia. Recuperado de: <https://www.investopedia.com/articles/active-trading/111314/top-10-insurance-companies-metrics.asp>.

Formar parte de equipos de trabajo globales permite ampliar el panorama de las empresas y negocios internacionales, conocer los diversos mercados así como el diseño de las estrategias de los clientes en cuanto a protección y diversificación del riesgo se refiere, si se hace la relación entre el perfil de un Licenciado en Negocios Internacionales, el puesto de Service Specialist Internacional Receiving, se considera que este debe dar un seguimiento a todas las cuentas que gestiona en su portafolio de clientes, brindar un servicio de excelencia que beneficie a todas las partes involucradas en sus tareas diarias: el Service Specialist Producing, el bróker de seguros, el cliente directo así como otros empleados de diversas áreas que en algún momento requieran de su apoyo y conocimientos, permitiendo de esta manera cumplir con su rol dentro de la compañía y colaborar con la satisfacción total del cliente.

El LNI es capaz de participar de forma activa en la toma de decisiones de la empresa, en el análisis cuantitativo y cualitativo de datos para su interpretación y optimización de los recursos, aumentando así los beneficios económicos de la compañía (PC, 2010).

Debido a la interacción que un ejecutivo de cuenta internacional tiene con otros colegas de diversos países en todo el mundo, es una competencia fundamental tener sensibilidad cultural así como un excelente dominio del idioma inglés, siendo el idioma oficial en que se tiene que comunicar toda la información relevante a los programas internacionales de seguros en la red Zúrich.

La formación de un Licenciado en Negocios Internacionales permite “tener la capacidad de implementar y desarrollar herramientas, para fomentar la mejora continua de los procesos en una empresa o en un negocio propio” (PC, 2010, pp. 101-104).

En el caso de la experiencia laboral en Zúrich Compañía de Seguros S.A como ejecutivo de cuenta internacional, o bien, como Service Specialist Internacional Receiving tiene como finalidad la gestión de una cartera internacional de clientes, dar soluciones diarias a la problemática de administración de riesgos a los que se ven enfrentados los clientes de la compañía, llevar ordenadamente y al día el portafolio de clientes para poder brindar esa información al departamento internacional, así como compartirlo con la red Zúrich en cualquier país del mundo donde se solicite, la colaboración con equipos de trabajo nacionales e internacionales así como fomentar la buena relación entre todas las partes involucradas en sus funciones del día a día.

### **Problemática identificada**

El departamento de Underwriting Services México (UWS) administra la tercera cartera de clientes más grande en el mundo si se mide en términos de volumen de contratos, únicamente por detrás de Estados Unidos y China, y la cuarta si se mide de acuerdo al número de primas que son emitidas, lo anterior es debido a la gran cantidad de empresas internacionales con interés asegurable dentro de la República Mexicana (Zurich Insurance Group, 2017).

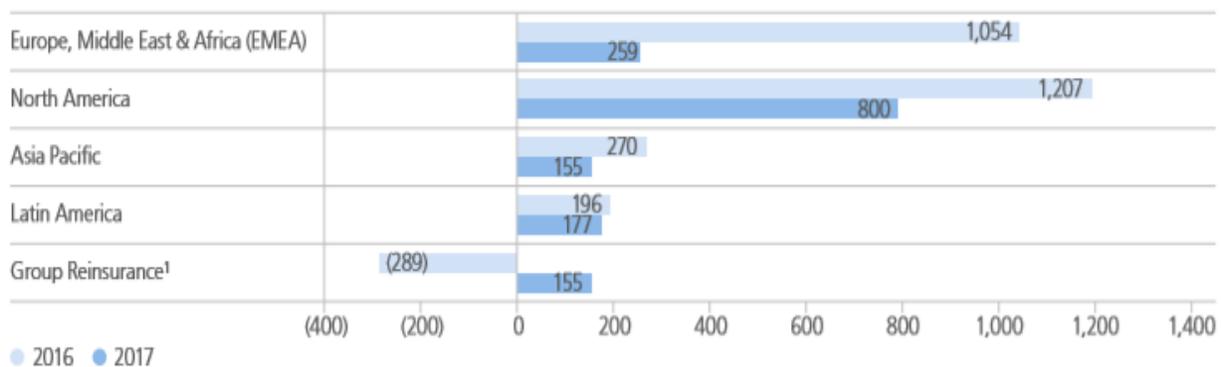
La cartera de clientes así como su beneficio neto para la compañía a nivel global creció de una forma abrupta en los últimos 2 años, impulsado por la implementación de herramientas de suscripción así como por mejores relaciones entre Zurich Group y los nuevos clientes que comenzaron a contratar una mayor cantidad de pólizas a nivel global, mejorando notablemente el volumen de negocios y de Business Operating Profit (BOP) alcanzado una notable expansión en el año 2016 como se muestra en la figura 1.1.

**Figura 1.1**

Incremento en el Business Operating Profit de Zurich Insurance por región durante el periodo 2016-2017 en millones de dólares.

**P&C Business operating profit (BOP)**

in USD millions, for the years ended December 31



<sup>1</sup> Including intersegment elimination.

Fuente: Zurich Insurance Group. (2017). Annual Report 2017. Recuperado de <https://www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports/download-annual-report>

La gran cantidad de programas por administrar así como la rotación de personal y la cantidad de procesos que no añadían valor la operatividad habían arrojado números negativos en cuanto al desempeño del área a nivel global. Debido a la importancia estratégica de México para grupo Zúrich era necesario implementar una serie de medidas adecuadas para reestablecer los niveles de servicio y los tiempos de respuesta del departamento de UWS México así como mejorar la percepción que se tenía del equipo por parte de los agentes de seguros, clientes y sus contrapartes en los departamentos de UWS en toda la red Zúrich.

Debido a la alta competitividad en el mercado de seguros muchos clientes podían dejar la compañía y buscar otro esquema de aseguramiento con otra empresa de seguros que ofreciera mejor servicio y mejores tiempos de respuesta, poniendo así en peligro la permanencia de algunos programas en la cartera de clientes y, por consecuencia, disminución en el número de primas (pérdida de beneficios).

El problema al que se enfrentaba todo el departamento así como los coordinadores globales de programas internacionales de Zúrich radicaba en la poca eficiencia que tenía el equipo y en la falta de un plan de acción orientado a hacer más sencillos los procesos y reducir tiempos de respuesta para poder mejorar el servicio a los clientes.

## **CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE ZÚRICH MÉXICO, ANTECEDENTES E INFORME DETALLADO DE LAS ACTIVIDADES EN LA COMPAÑÍA.**

Las empresas multinacionales ofrecen una gran variedad de productos y servicios a sus clientes en distintos países a lo largo de todo el mundo, estas compañías ofrecen una plataforma excelente para desarrollar los talentos de los jóvenes quienes comienzan su camino por el mundo profesional.

A diferencia de las compañías de tamaño mediano o pequeño (PyMES), las empresas multinacionales forman verdaderos equipos de trabajo globales. No es de sorprender que si una empresa tiene presencia en China y en México, haya varios especialistas colaborando simultáneamente en ambos lados del pacífico para cumplir los mismos objetivos, colaborando estrechamente y aprendiendo lo mejor de cada una de las culturas organizacionales y los procesos de know how que aplican en sus respectivos territorios.

El presente capítulo muestra una ventana general al ambiente de trabajo donde se ha desarrollado la experiencia profesional que corresponde al desempeñado en Zurich Compañía de Seguros S.A durante el periodo 2015-2017 en el área de Underwriting Services Receiving México, un área de negocios especializados en compañías con riesgos globales que surge de la necesidad de implementar estrategias de protección para las empresas con operaciones en más de un territorio.

Asimismo, se aborda de manera general los datos relevantes que hacen de Zurich Insurance una verdadera empresa multinacional, multidisciplinaria e innovadora cuando se trata de implementar soluciones efectivas a los nuevos planteamientos y desafíos del ambiente de negocios que se desarrolla a partir del fenómeno de la globalización.

### **1.1 Datos Generales de la empresa.**

A continuación se presenta de forma general datos de relevancia para un mejor entendimiento del entorno laboral en el cual se realizó la experiencia profesional.

Zúrich en México se define como una entidad jurídica independiente con domicilio fiscal ubicado en Av Ejército Nacional 843-B, Granada, 11520 Ciudad de México, CDMX, México.

El nombre o razón social registrada en el acta constitutiva de la compañía es: Zurich Compañía de Seguros S.A

Giro de la empresa: Seguros de Daños

Tamaño de la empresa: Grande

Rama: Seguros y Fianzas

## **1.2 Reseña Histórica de la Empresa.**

Zurich Insurance Group, comercialmente conocida como Zurich, es una empresa de seguros suiza, con sede en Zúrich, Suiza. Zurich Insurance Group es la empresa de seguros más grande de Suiza (Comfort 2012), la compañía se encuentra en tres segmentos empresariales principales:

- Seguros generales
- Vida global
- Agricultores

La empresa tiene alrededor de 60, 000 empleados, que ofrecen sus servicios a clientes de más de 170 países y territorios de todo el mundo, es importante destacar que de acuerdo con el informe sobre las 100 marcas aseguradoras de la revista estadounidense “Brand Finance”, indicó que Zúrich Insurance obtuvo los puestos 9 en el año 2016 y 7 en 2017 colocándola entre el top 10 de marcas de compañías aseguradoras más valiosas del mundo como lo muestra la tabla 2 (Brand Finance, 2017).

Tabla 2.

Las 10 marcas de compañías de seguros más valiosas en el mundo por el valor de su marca en el mercado.

# Brand Finance Insurance 100 (USDm)

## Top 100 most valuable Insurance brands 1 - 50.

Rank 2017	Rank 2016	Brand name	Country	Brand value (USDm) 2017	% change	Brand value (USDm) 2016	Brand rating 2017	Brand rating 2016
1	2	Ping An	China	16,324	29%	12,671	AAA-	AAA+
2	1	Allianz	Germany	15,197	-7%	16,426	AA	AA
3	3	China Life	China	10,300	-4%	10,686	AA+	AAA
4	6	AIA	Hong Kong	9,881	33%	7,434	AA+	AAA
5	4	Axa	France	9,437	7%	8,809	AA-	AA
6	7	Nissay	Japan	8,713	24%	7,038	AA-	AA
7	9	Zurich	Switzerland	7,202	14%	6,297	AA-	AA
8	13	LIC	India	6,814	37%	4,988	AA	AA
9	5	MetLife	United States	6,616	-12%	7,542	AA	AA+
10	8	Allstate	United States	6,335	0%	6,317	AA	AAA-

Fuente: Brand Finance (2017). Insurance Top 100 2017. Recuperado de [http://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_insurance\\_100\\_2017\\_locked.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_insurance_100_2017_locked.pdf).

La compañía fue fundada en 1872 como reaseguradora del campo marino, bajo el nombre “Versicherungs-Verein” (Asociación de seguros en alemán), una filial de “Schweiz Marine Company”. En el año 2000, y tras diversas adquisiciones, se unificó para conformar una única sociedad de cartera, Zurich Financial Services. En abril del año 2012, Zurich Financial Services Ltd (Servicios Financieros Zurich en inglés) cambió su nombre a Zurich Insurance Group Ltd, Grupo Asegurador Zurich, (Montia, 2012).

Zurich Insurance Group Ltd “Zurich” cotiza en la SIX Swiss Exchange bajo el símbolo ZURN. A fecha de 1 de diciembre de 2017, la empresa está compuesta por 148,300,123 acciones registradas abonadas en su totalidad y 124,847 accionistas (Zúrich

México 2017). El 24.7% de los titulares de las acciones registradas corresponden a personas físicas (15.3% de todas las acciones emitidas), el 7.2% son fundaciones y fondos de pensiones (4.5% de todas las acciones emitidas) y el 68.1% eran otras entidades legales (42.3% de todas las acciones emitidas).

La empresa cuenta con una robusta posición de capital, con una relación Solvency 1 de 278% a fecha de 31 de diciembre de 2016 y una relación en el Swiss Solvency Test de 178% a fecha de 1 de julio de 2017, muy superior a los requisitos de capital mínimos.

La buena salud del balance general de Zurich se ve reflejada en los informes de las agencias de calificación. A fecha de 31 de diciembre de 2012, Zurich Insurance Company Ltd. presentaba la calificación "AA-/estable" de Standard and Poor's, "Aa3/estable" de Moody's y "A+/estable" de A.M Best (Zúrich México 2017).

En América Latina se ha posicionado como la mayor aseguradora extranjera, y cuenta con presencia en Argentina, Brasil, Chile, México, Venezuela y Colombia. En México inició operaciones en septiembre de 1984 como una oficina de representación y actualmente cuenta con 3 diferentes empresas que dan servicio a los segmentos: vida, daños y fianzas, siendo el sector daños y fianzas los dos grandes grupos que son atendidos en programas internacionales.

Zurich cuenta con soluciones de prevención, protección e ingeniería de riesgos, las cuales están diseñadas a partir del contacto cercano con nuestros Clientes y Socios de Negocio, se optimizan con la experiencia y conocimientos adquiridos de los mercados internacionales donde tiene presencia, buscando estar en todo momento cerca de los clientes, por lo anterior se ha dividido la extensión geográfica mundial en grandes regiones para buscar satisfacer de una mejor manera las necesidades de dichos mercados como se muestra en la figura 1.2.

**Figura 1.2.**

Regiones en las que Zurich Insurance ha establecido Hub's regionales para atender a los clientes de forma más rápida e inmediata.



Fuente: Zurich Insurance Group. (2017). Annual Report 2017. Recuperado de <https://www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports/download-annual-report>

### **1.3 Misión y Visión.**

*Misión:* ayudar a las personas, empresas y organizaciones a entender y protegerse de los riesgos. Ofrecer protección inteligente y brindar experiencia, conocimiento y estabilidad a sus clientes, asegurando la operatividad futura de su empresa y asistencia inmediata en caso de pérdidas.

*Visión:* ser la mejor aseguradora para sus clientes, el mejor lugar de trabajo para sus empleados y la mejor inversión para los accionistas, lograr en el largo plazo una rentabilidad y sostenibilidad de calidad.

#### **1.4 Valores.**

Los valores de Zurich están enmarcados en los Zurich Basics, dan forma a la cultura de la compañía, estos son: integridad, centralización en el cliente, excelencia, creación de valor sostenible, trabajo en equipo.

#### **1.5 Estructura Corporativa del Grupo Empresarial.**

Zurich Insurance Group Ltd cotiza en la SIX Swiss Exchange, la posición capital del grupo es relevante.

En Zurich la selección idónea de su Alta Dirección, considera que a sus Consejeros, Director General, Directores y Subdirectores, candidatos a ocupar puestos relevantes en la organización, se les someta a las siguientes pruebas: Evaluación, verificación de calidad y capacidades técnicas basadas en sus estudios profesionales, y/o de la opinión razonada del Director General (Zurich Insurance Group, 2017).

Para asegurar y avalar la experiencia del ejecutivo y garantizar los resultados exitosos esperados, se solicita una experiencia mínima de 5 años de prestigio profesional en puestos de alto nivel de decisión en materia financiera, legal y administrativa.

Dentro de los requisitos indispensables a cumplir son los referentes a honorabilidad comprobable e historial crediticio impecable, los cuales se actualizan anualmente en conjunto con su Currículum Vitae.

Durante este proceso se vigila de manera especial no caer en ninguno de los supuestos del Art. 57 de la Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas el cual, hace referencia cuales son los requisitos para que una persona pueda ser considerada

consejero independiente, así como también dicho artículo precisa los requerimientos para los miembros del comité de auditoría de las instituciones de seguros.

En Zurich se han establecido políticas y procedimientos para operar las Compensaciones y Beneficios para toda su fuerza laboral y en especial para la determinación de las remuneraciones de sus Directivos relevantes

## **1.6 Estructura Organizacional.**

Zurich sostiene progresos importantes de cara al objetivo estratégico de tener un negocio centrado y más rentable.

Esta idea permite a nuestra gente actuar de forma decisiva con su trabajo en la prestación de servicios al cliente, reduciendo al mínimo los gastos globales así como la edificación de la estructura organizacional sólida que permite el trabajo en silos, enfocada en resultados concretos y medibles (Zurich Insurance Group, 2017).

A continuación en la figura 1.3 se presenta cómo está compuesto el organigrama de Zúrich Compañía de Seguros S.A de acuerdo al reporte “Zurich Insurance Group 2017:

**Figura 1.3.**

Organigrama global de Zurich Insurance Group, de acuerdo al último reporte del grupo en 2017.



Fuente: Zurich Insurance Group. (2017). Annual Report 2017. Recuperado de <https://www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports/download-annual-report>

### 1.7 Productos y Clientes.

Zurich Insurance es conocida a nivel global por la amplia cartera de clientes que tiene, diversas compañías multinacionales han depositado su confianza en Zurich y han buscado a la aseguradora para llevar sus programas de seguros desde hace muchos años, debido a la diversidad de clientes con que cuenta la compañía, se ha presentado un gran desafío al momento de brindar atención a todos ellos, para este tipo de situaciones McKinsey (2011) nos dice que:

Además de lo básico, como los datos de contacto, cuanto más información importante se recabe sobre un cliente mejor: qué compra y cuándo, si lo hace por voluntad propia o hay que incitarle, qué dudas o exigencias nos plantea.

Muchos clientes hacen provisiones de compras mensuales y las concentran en unos días concretos. Hay que anticiparse a esos momentos para ser el primero en estar allí (p. 36).

Para atender las especificidades de cada cliente o cartera de negocios así como para establecer categorías dentro de sus portafolios de clientes, Zúrich México ha decidido crear 3 grandes segmentos de negocio enfocados a las necesidades y exigencias de estos clientes los cuales son los siguientes:

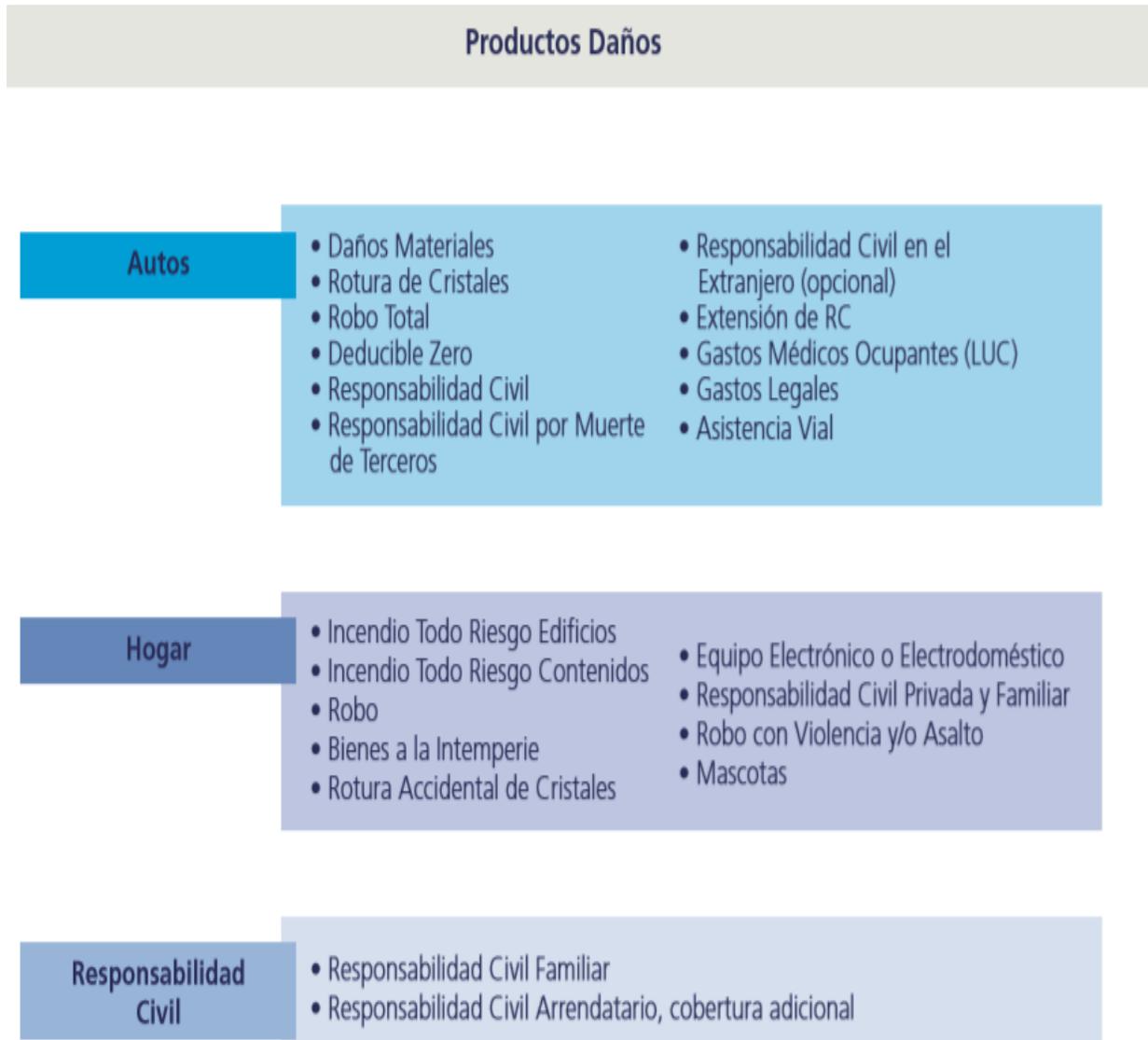
- Personales: Auto, Data Protect, Responsabilidad Civil Profesional, Vida, gastos médicos y accidentes personales y Hogar.
- Empresas: Rámos Técnicos, Transporte de mercancías, Responsabilidad Civil, Seguro de vida sobre Créditos Otorgados, Empresarial Corporativos y Multinacionales, Empresarial Pymes.
- Fianzas: Administrativas, crédito y judiciales.

Como parte de la cartera de Zurich Insurance a nivel global dentro del sector corporate (clientes que facturan anualmente más de 100 MDD) se encuentran: Mc Donald's, Kuehne and Nagel, Nestlé, Mondelez Group, Siemens, etc.

A continuación, en la figura 1.4 se presenta una lista con todos los productos que Zúrich Compañía de Seguros S.A ofrece a sus clientes a través de sus diferentes canales de venta, siendo estos únicamente los que representan al sector “daños”, es decir, dejando de lado las líneas de negocio de seguros de vida, fianzas y otros.

**Figura 1.4**

Productos que ofrece Zurich Insurance a nivel global como parte de su oferta en cada línea de negocio para el sector de clientes corporate.



Líneas Financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RC Profesional</li> <li>• Directores y Funcionarios D&amp;O</li> <li>• Data Protect</li> <li>• Crimen Comercial</li> </ul>
Property	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incendio</li> <li>• Terremoto</li> <li>• Otros Riesgos Catastróficos</li> <li>• Diversos Misceláneos</li> </ul>
Transportes Cargo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marítimo y Transportes</li> </ul>
Ramos Técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversos Técnicos</li> </ul>

Fuente: Zurich Insurance Group. (2017). Annual Report 2017. Recuperdo de <https://www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports/download-annual-report>

Los productos de Zurich en México están creados a las necesidades de los clientes mexicanos y siempre apegados con las disposiciones jurídicas que establecen las autoridades en México así como también diseñados para proteger a los clientes de sus riesgos.

### 1.8 Premios y Certificaciones.

A lo largo de sus 34 años en territorio mexicano, la compañía Zúrich Compañía de Seguros S.A ha sido acreedora de los siguientes premios y reconocimientos, los cuales representan únicamente los que ha obtenido la filial mexicana:

- Empresa Socialmente Responsable (ESR) otorgada por CEMEFI

- Aseguradora Ideal de acuerdo a los lineamientos de la publicación Yo Agente
- Todos los programas y actividades tienen la certificación ISO 9001 otorgada por el IVAC-Instituto de Certificación S.L
- Súper Empresas Expansión 2017
- Certificación global de equidad de Género EDGE Assess por parte de The Global Business Certification Standard for Gender Equality.

Todos los premios y reconocimientos mencionados anteriormente constatan que Zurich Compañía de Seguros S.A es una empresa que no únicamente busca el beneficio económico de las operaciones que realiza, también muestra que es una compañía que trabaja ampliamente por el bien de la sociedad en la que sirve y ha logrado generar un cambio positivo que se percibe por diversas organizaciones que le reconocen a través de estas certificaciones y premios su responsabilidad social y corporativa.

### **1.9 Relación de la Empresa con la Sociedad.**

La relación de Zurich con todos los grupos de interés parte del "Zurich Commitment" (Zurich Insurance Group 2017), el cual consiste en no solo cuidar de sus clientes, sino que también se preocupa de sus accionistas, empleados y las comunidades en las que se relaciona, Zurich busca a crear valor sostenible para todos ellos.

### **1.10 Propósito del puesto de Service Specialist y actividades desempeñadas.**

La operatividad dentro de Underwriting Services se divide en dos para los "service specialist" o "ejecutivos de cuentas internacionales". Debido al funcionamiento de un programa internacional, implica que existan siempre dos partes o dos ejecutivos de cuentas involucrados en la emisión de una póliza local y en la gestión de una cartera de clientes internacionales.

Esto permite que ambas partes presten atención y servicio a minimizar los errores de operatividad, hacer eficientes los tiempos de respuesta, optimizar los procesos y compartir la información relevante a la gestión de las cuentas en el menor tiempo posible para que exista siempre información relevante y actualizada.

Dicho lo anterior, es importante que existan dos “service specialist” para el mantenimiento de cada cuenta, uno por parte del país productor (producing country) el cual contará con un “Service Specialist Producing” y el otro es el que opera en el país receptor (receiving country), llamado “Service Specialist Receiving”.

La misión del puesto de service specialist receiving al igual que el service specialist producing se describen con base en la experiencia que se obtuvo en el periodo dentro del departamento UWS y que puede describirse como el ejecutivo encargado de emitir una póliza local basada en las instrucciones de la oficina productora, apegándose siempre a los lineamientos que establece la ley local y la normativa de seguros así como también se encarga de la correcta administración del programa de seguros en su totalidad (mantenimiento de las cuentas que tenga en su portafolio de clientes) como observamos en la tabla 3.

**Tabla 3**

Cuadro comparativo de la misión del puesto de un “service specialist receiving”.

<b>Acción</b>	<b>Función</b>	<b>Guía</b>	<b>Resultado Final</b>
Administración de cuentas internacionales.	Asegurar la correcta emisión de una póliza local y dar seguimiento a las necesidades del cliente y/o agente de seguros, brindando servicio de calidad siempre que se solicite.	Con base en lo establecido en el International Programs Certification así como actundo siempre de acuerdo al Zurich Basis.	Entrega en tiempo y forma de una póliza local de alta calidad para el cliente dentro de la República Mexicana así como de todos los requerimientos

			(certificados, endosos a la póliza, etc) que el cliente requiera.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Ambos service specialist tendrán que coordinar esfuerzos e información en todo momento para que el programa marche de manera adecuada, si una de estas partes no atiende en tiempo y forma sus obligaciones y tareas el objetivo de emitir una póliza local en tiempo y forma así como dar servicio a todos los requerimientos del cliente no serán alcanzados.

En contraposición a la misión del puesto de service specialist receiving, su contraparte en el país productor, es decir, el service specialist producing deberá ser el que envíe las instrucciones de cómo será emitido el programa en todos los países que participen en él.

**Tabla 4**

Cuadro comparativo de la misión del puesto de un “service specialist producing”.

<b>Acción</b>	<b>Función</b>	<b>Guía</b>	<b>Resultado Final</b>
Administración de cuentas internacionales.	Enviar en tiempo y forma las instrucciones de emisión para las diferentes pólizas locales que sean parte del programa internacional de seguros.	Con base en lo establecido en el International Programs Certification.	Asegurarse de que todas las pólizas hayan sido emitidas y enviadas al cliente por parte de los service specialist

			receiving en los distintos países receptores.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Como tarea cotidiana de un Service Specialist es brindar servicio al cliente, ya sea como receiving o producing, todo lo que hace está centrado en el cliente, intentando ser siempre eficiente, eficaz y proveer la mejor experiencia de servicio, diferenciándose de la competencia.

El puesto se centra en generar una conexión directa entre el país productor y el país receptor para poder mantener en orden la cartera de clientes, es importante mencionar que debido a las diferencias horarias y laborales entre los diferentes países de la red Zurich, es esencial ejecutar el trabajo de manera impecable desde el primer momento, ya que estas diferencias anteriormente mencionadas pueden hacer que el número de días de respuesta se incremente considerablemente, generando el incumplimiento con los tiempos de respuesta prometidos a los clientes, todos los ejecutivos de cuenta tanto de receiving como de producing están comprometidos a gestionar sus carteras de clientes de forma impecable, a continuación en la tabla 5, se describen las actividades del Service Specialist Receiving:

**Tabla 5**

Cuadro comparativo con la descripción de acciones, funciones y resultados a alcanzar en el puesto “service specialist receiving”

<b>No.</b>	<b>Acción</b>	<b>Función</b>	<b>Resultado final</b>
1	Emisión de una póliza de seguros local que forma parte de un Programa Internacional Zurich (IPZ)	Consultar con el service specialist produciendo cuáles son los términos y condiciones que deberán respetarse para emitir una póliza en México que refleje los términos y condiciones de la póliza master	Se emitirá una póliza lo más similar posible a lo que solicita el país productor, siempre y cuando esté apegado a la regulación local, la póliza deberá emitirse antes de 24 días, sin presentar errores y una copia será entregada en formato PDF a la oficina productora del programa.
2	Gestionar la cuenta (por nombre de cliente) durante el tiempo que dure la póliza vigente	Atender todas las necesidades y solicitudes que se presenten (durante la vigencia de la póliza emitida) en México, es decir; atender los cambios que sufra dicha póliza durante su vigencia, los cuales deberán ser confirmados por el cliente local y/o el agente de seguros. Tales	El service specialist receiving deberá informarle de todos los cambios solicitados por el cliente local antes de proceder a endosar algún cambio a la póliza o alterar los términos instruidos primeramente

		<p>cambios pueden ser; incluir asegurados adicionales, cambiar los datos fiscales en la póliza y en la factura, endosar algún cambio en límites, términos y condiciones, nuevas coberturas, expedir certificados de seguros, cartas cobertura, declaraciones mensuales de embarques con cobro de prima adicional (en el caso de que sea una póliza a declaración de embarques de transporte de mercancías).</p>	<p>al momento de la emisión de la póliza, una vez que la oficina productora acepte esos cambios, deberán de ser entregados los documentos necesarios para hacer las modificaciones indicadas, todo lo que sea cambiado deberá ser aprobado tanto por el service specialist receiving así como por el cliente global, las 4 partes involucradas en la gestión deberán de estar alineadas en todo momento; cliente local, cliente global, service specialist receiving y producing.</p>
3	Gestión de cobranza.	<p>Una vez emitida la póliza y/o pólizas del programa el service specialist receiving deberá recibir de mano del cliente local o su agente de seguros una confirmación de pago de la factura que se envía junto con la póliza, si la póliza se encuentra pagada antes de 180 días, el departamento de cobranzas de</p>	<p>Control total de la cobranza de la cartera de clientes.</p> <p>Se evitará que las pólizas se cancelen por falta de pago y que esto genere pérdida de cobertura por parte de los clientes.</p>

		<p>Zúrich México podrá ocupar dicho comprobante y aplicarlo a la póliza para confirmar que está liquidada y el cliente local tenga derecho a reclamar un siniestro por el tiempo en que esté vigente. En caso contrario, si no hay comprobante de pago al día 181 (de acuerdo a lo estipulado por la contraloría interna de Seguros Zúrich México), la póliza será cancelada de manera automática, en dicho caso el service specialist receiving deberá informar al service specialist producing que la póliza no está liquidada y que la cobertura se encuentra “anulada por falta de pago”.</p> <p>Se procederá a contactar al cliente local o al agente de seguros para que el pago de la póliza se efectúe inmediatamente para que la cobertura sea reestablecida y no haya problemas en caso de que ocurra un siniestro.</p>	<p>También se dará aviso al service specialist receiving a través del international program system de que la póliza ya está liquidada para que los fondos del pago puedan ser transferidos a las reservas generales del programa donde se encuentra colocada la póliza master.</p>
4	<p>Reactivar las pólizas vencidas en caso de incumplimiento de pago.</p>	<p>En caso de que al día 181 de que empieza la vigencia de una póliza de seguros, no haya prueba de pago o bien ya se haya confirmado por el cliente o por el agente de seguros que no se ha realizado</p>	<p>Cada mes cuando se haga el control de pólizas por parte del departamento de cobranzas, el service specialist deberá contar</p>

		<p>este, el service specialist receiving tendrá que solicitar al cliente local una carta de no siniestro fechada al día posterior a que este realice el pago de su póliza, el comprobante en original de dicho pago así como 2 vistos buenos por parte de 2 directores de la compañía para que el departamento de cobranzas de Zúrich México pueda aplicar dicho comprobante a la póliza y se liquide. De lo contrario, es decir, que ocurra un siniestro cuando la póliza se encuentre liquidada, el service specialist receiving deberá informar al service specialist producing, que el siniestro deberá ser cubierto por parte del país productor, es decir, desde la póliza maestra.</p>	<p>con un 85% de su cartera de clientes liquidada, es decir, no deberá haber más de ese porcentaje de pólizas sin comprobante de pago.</p> <p>En los días previos a la cancelación automática de las pólizas que se encuentren en riesgo, el service specialist deberá coordinar esfuerzos con el cliente local y/o con el bróker mexicano para que se entregue el comprobante, de lo contrario como acción inmediata requerida será la escalar el tema con el bróker global o con el service specialist producing</p>
5	<p>Partner Relationship con 2 agentes.</p>	<p>Cada uno de los ejecutivos de cuenta pertenecientes al departamento de Underwriting Services que sean service specialist deberán de tener dentro de sus funciones el fomentar una relación estrecha con dos agentes de seguros internacionales (NACORA, AON, Marsh, Willis</p>	<p>Se hace más fácil el control de todos los movimientos pendientes por entregar al agente; pólizas, endosos con o sin cobro extra de prima, certificados, cartas cobertura, etc.</p>

		<p>Tower, Interprotección, etc), dicho objetivo se centra en fortalecer los vínculos de Zúrich México con estos agentes ya que son los canales de acceso a los negocios más grande del mercado asegurador, la tarea consiste en;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los pendientes por emitir de estos agentes</li> <li>• Hacer juntas semestrales para confirmar que se cumplan los objetivos de fechas y entregas</li> <li>• Informar a dichos agentes sobre cambio importante en la estructura y funcionamiento del equipo de Underwriting services así como cambios en Zúrich México</li> </ul>	<p>Se abre la posibilidad de hacer reverse flow, es decir, que el agente vea a la aseguradora Zúrich México antes de a la competencia al momento de decidir colocar una cuenta en el mercado local o en el mercado internacional.</p>
6	<p>PQAR (Product Quality Administration Results)</p>	<p>La tarea de PQAR consiste en un doble control en la calidad de las pólizas emitidas por parte de otros services specialist diferentes al que emitieron la póliza. Esto quiere decir que el ejecutivo a cargo de gestionar una cuenta no podría revisar esa</p>	<p>Disminución de quejas por parte del cliente y reemisiones de pólizas así como garantizar que las pólizas locales no contengan coberturas que no han sido</p>

		<p>cuenta, otro service specialist tendrá que hacerlo.</p> <p>El ejercicio de revisión consiste en seleccionar una muestra de 30 contratos al mes y revisar, al final de este, toda la producción seleccionada.</p> <p>La revisión se hace en las coberturas, límites, fechas, sublímites, asegurado, nombre de este, lista de asegurados adicionales, vigencia del contrato, póliza, ramo al que pertenece la póliza, reasegurador (indicando el código del país que produce el programa internacional), porcentaje de comisión al agente, etc.</p> <p>Cuando se termina de hacer el PQAR se envían los resultados de la unidad de negocio (en este caso de Zúrich México) al regional de América Latina en Sao Paulo, Brasil) para que el equipo de control regional sepa dónde están los errores más comunes y en caso de ser un error que no pueda ser solucionado mediante un endoso de modificación tendrá que ser reexpedida la póliza.</p>	<p>instruidas por parte de las oficinas productoras.</p>
--	--	--	--

7	Clean up del International Program System	<p>En esta tarea el service specialist receiving deberá hacer la conciliación de las primas emitidas en el sistema local de Zúrich México llamado "AS400" VS las primas emitidas y registradas en el International Program System (plataforma que utilizan todos los países donde opera Zúrich).</p> <p>En el clean up deben de haber exactamente la misma cantidad de primas en ambos sistemas, ya que una diferencia en alguno de los dos señala una inconsistencia en la información y genera una disparidad contable a la hora de hacer el cierre mensual y, a su vez, tiene un impacto directo al hacer el cierre fiscal anual. Se extraerán reportes de ambos sistemas para revisar que en cada cuenta, anualmente las primas emitidas en ambos sistemas tengan exactamente la misma cantidad de primas, más impuestos, más otros gastos de operatividad.</p> <p>En caso de existir diferencias o inconsistencias en esta revisión, el service specialist receiving tendrá que hacer uso de los reportes del área de cobranzas y verificar en el sistema IPS donde se encuentra el</p>	Evitar que existan diferencias contables entre el sistema local en México y el IPS que ocupan todos los países de la red Zúrich.
---	---	--	--

		error y cuadrar ambas cifras, de tal modo que no exista disparidad en ninguna cuenta en ninguna línea de negocio.	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia basa en la experiencia en el departamento de UWS México (2017).

Como se puede observar en la tabla anterior, las funciones principales de un service specialist receiving son amplias y para ello requieren de diversas competencias que garanticen que los operadores de los programas internacionales puedan interactuar y colaborar positivamente en equipos de trabajo que incluyen a más de una persona en un país distinto al suyo, es decir, tendrán que tener las competencias necesarias no solamente para operar localmente sino también para formar parte de verdaderos equipos de trabajo internacionales.

Con el fin de poder desempeñar el puesto de la mejor manera, las cuales son mencionadas en la tabla 6

**Tabla 6**

Cuadro de competencias necesarias para desempeñar el puesto de service specialist receiving”

<b>Competencias</b>	<b>Meta que alcanzar</b>
Enfoque en el cliente	Todas las acciones que se realizan día a día deberán estar enfocadas a mejorar la experiencia de servicio del cliente, todo lo que se haga deberá estar pensado en el cliente, en ofrecer un servicio que diferencie a Zúrich del resto de las

	aseguradoras, generando valor añadido en beneficio del cliente.
Ejecución de excelencia	Saber ocupar todas las herramientas desarrolladas por Zúrich a la perfección para evitar reprocesos que disminuyan la calidad de los productos así como aquellos que comprometan los tiempos de respuesta estipulados anualmente por Zúrich casa matriz.
Desarrollo y capacitación continua	Anualmente el line manager del área de Underwriting Services fijará una serie de cursos a ser atendidos por cada service specialist receiving para asegurar que a lo largo del año todos tengan una buena y continua capacitación que ayudará ejecutar de forma más eficiente todas las actividades diarias, dichos cursos incluyen técnicas de comunicación, cómo hacer presentaciones en inglés así como otras “soft skills” necesarias para hacer un mejor performance.
Comunicación eficiente	Lograr una comunicación eficiente con todas las áreas de Zúrich México así como también los las demás unidades de negocio (Estados Unidos, Suiza, Alemania, etc). Para ello será necesario tener un nivel mínimo de B2 en idioma inglés así como atender los cursos de “entendimiento de diferencias culturales” los cuales sensibilizan a los ejecutivos a la hora de colaborar con personas de otros países y otras culturas.

<p>Rápida adaptación y respuesta al cambio</p>	<p>Debido a los constantes cambios en el funcionamiento de la red Zúrich y de los cambios en las regulaciones locales de todas las unidades de negocio, tanto los service specialist producing como receiving deben consultar cada mes la “intranet Zurich” para mantenerse actualizados respecto a los cambios que se hayan suscitado en los demás países de la red Zúrich, es decir, la adaptación al cambio y una respuesta positiva a estos cambios serán fundamentales competencias para poder operar de manera correcta</p>
<p>Empoderamiento y Proactividad</p>	<p>Una de las competencias más importantes que deben tener los service specialist es la proactividad y el empoderamiento, tomar la responsabilidad en manos propias y buscar soluciones por cuenta propia para que las pólizas sean entregadas en tiempo y forma.</p>
<p>Liderazgo y desarrollo de proyectos que involucren otras áreas de relevancia</p>	<p>El liderazgo que se desarrolla en el área de Underwriting Services tiene que ver con poner el ejemplo para otras áreas de la compañía, siendo el desarrollo de proyectos que beneficien a todos los involucrados; reducir tiempos en los procesos diarios, cooperar más estrechamente con otras áreas, etc. La constante innovación en procesos serán determinantes para que se consigan los objetivos anuales así como para poder ser más competitivos en las actividades que se realicen diariamente.</p>
<p>Actuar de acuerdo a los Zúrich Basis</p>	<p>Todos los service specialist deberán respetar el código de ética de la unidad de negocios a la que pertenezcan así como también actuar de acuerdo a los Zúrich Basis, los cuales son</p>

	estandarizados en todos los países donde opera Zürich Insurance.
Orientación a resultados	Todos los pasos que conducen a la emisión de las pólizas, así como a la gestión de las carteras de programas internacionales, envío de endosos, cartas de cobertura, certificados de seguro, etc están medidos por un control de KPI's, los cuales los "head office" de Underwriting Services pueden observar los tiempos de respuesta de cada ejecutivo de cuenta, por ello, todas las emisiones y envío de documentos por parte de los service specialist deberán estar orientados a ser entregados en tiempo y con una calidad óptima, todas las acciones que se realicen serán realizadas para ser útiles a los clientes y a cumplir con las metas (resultados) que solicita la compañía.

Fuente: Elaboración propia basada en la experiencia en Zurich México (2017).

### **1.10.1 Diferencias entre un Service Specialist Producing y un Service Specialist Receiving.**

Como se ha mencionado anteriormente, la operación de una cuenta internacional comprende de un service specialist producing y un service specialist receiving, ambos se localizan en el país productor del programa de seguros y el otro en el país receptor del programa.

El país productor es el encargado de tratar directamente con la casa matriz de la compañía que desea asegurarse. El cliente se acerca directamente, o a través de su broker de seguros, a las oficinas de Zürich en una determinada unidad de negocio,

posteriormente, dan inicio las negociaciones y cotizaciones para determinar la factibilidad de colocar el programa en Zúrich.

Es importante señalar que siempre la casa matriz del grupo tiene que acudir con la filial de Zurich Group en el mismo país donde esta se encuentre, es decir, un cliente cuyo corporativo central está ubicado en Estados Unidos tendrá que acudir a la filial de Zúrich en este país, los clientes corporate a pesar de tener exposición en muchos territorios no podrán acudir a otra filial de Zúrich en el extranjero debido a que el programa deberá ser atendido, diseñado, cotizado y finalmente implementado en el mismo lugar en que se ubique el corporativo central del cliente.

Dicho lo anterior, una empresa multinacional como Mc Donald's, cuyo corporativo central se encuentra en Estados Unidos tendrá que acudir a Zurich Insurance North America LTD y no a Zúrich en México o en otro país.

Una vez que el cliente global (casa matriz) y la filial de Zurich en dicho país se han puesto de acuerdo en los términos y condiciones del programa, se pactaron cuáles son los países que forman parte del programa internacional y se fijaron los precios de las primas en cada país, el service specialist producing procederá a llenar el sistema operativo Zúrich conocido como Internacional Programs System (IPS) con la información que reciba del Underwriter (Suscriptor) de las diferentes line of business que tendrá el programa; property, marine, liability, financial lines, etc.

El proceso a través del cual un cliente diseña, junto con el equipo de especialistas de Zúrich un programa internacional para atender sus riesgos en más de un territorio es el siguiente:

- El prospecto a cliente junto con su agente de seguros (en caso de que haya algún bróker o corredor) deberá solicitar una entrevista "face to face" con el ejecutivo de ventas (market face), el cual se encargará de hablar primeramente con el cliente acerca de sus riesgos y sus necesidades así como para entender lo que está buscando solucionar e implementar en cuanto a su programa internacional de seguros se refiere, brindándole toda la información necesaria de cómo operan los

International Programs Zurich, las herramientas con las que cuenta y los beneficios de ser parte de la cartera de clientes corporate. Es en esta parte del proceso en la cual se decidirán qué cosas se desean cubrir realmente con un programa internacional, cuales son a exposiciones al riesgo en las que se encuentra el cliente tanto en el país de origen de la compañía así como en los diferentes territorios en los que opera.

- Una vez concretada la cita y que el ejecutivo de ventas conoce las necesidades del cliente, este deberá solicitar una lista detallada de las existencias a cubrir, es decir: los edificios, maquinaria, equipos, automóviles, mercancía, existencias, insumos, etc, que vayan a ser incluidos como parte del programa que se diseñará. Esto dependerá del tipo de línea de negocio que solicite, sin embargo, el cliente deberá ser lo más honesto posible y entregar esta lista al ejecutivo de ventas ya que de no estar declarado en la lista de “existencias” el bien en cuestión no podrá ser recuperado en caso de pérdida debido a que no se encontrará en la póliza al momento del siniestro.
- Una vez que el cliente ha entregado las listas de existencias, es decir, todo lo que se asegurará en las diferentes pólizas de su programa internacional, el market face deberá acudir con el suscriptor global de la cuenta (Underwriter) para que analice toda la información relativa a los riesgos que se van a cubrir así como calcular, por medio de las diferentes herramientas actuariales, todos los escenarios posibles en caso de siniestro. Lo anterior será decisivo en la colocación o no de la cuenta, debido a que es en este proceso donde los actuarios de las diferentes áreas del negocio, verifican si los riesgos que se pretenden cubrir son del apetito de riesgo (risk appetite) de la compañía, de no ser así se pueden plantear dos escenarios posibles: 1) Zúrich como empresa en un determinado país no tiene la capacidad de cubrir el riesgo y lo cede a un reasegurador en el extranjero para poder participar del negocio 2) el riesgo es demasiado y es catalogado como “risk jumbo” y se procederá a declinar todo el negocio ofertado por el cliente, siendo así que no se coloque la cuenta en la cartera de Zúrich debido al excesivo riesgo.
- Cuando los suscriptores de riesgo de las diferentes líneas de negocio han determinado factible el asegurar la cuenta se procede a calcular nuevamente los

riesgos, sin embargo, en esta segunda etapa se hace con herramientas más especializadas y se involucra al área de ingeniería de riesgos para determinar cuáles son los predios, naves industriales, bodegas, o demás ubicaciones que, por el tamaño del riesgo o por la frecuencia de este, que serán acreedores a una visita por parte del equipo de ingenieros especializados en los diferentes giros de los diferentes prospectos.

- El equipo de ingeniería de riesgos deberá elaborar y ejecutar un plan de acción que les permita hacer una visita a la o las ubicaciones cuyos riesgos se salgan del apetito de riesgo de Zúrich, o bien, se encuentren en el límite de ese riesgo ya que serán estas locaciones serán de suma importancia para la cuenta, lo anterior se debe a que el equipo de ingeniería de riesgos podrá determinar medidas clave necesarias para mitigar el riesgo, es decir, implementar planes de acción que hagan que el riesgo de “ siniestro ” disminuya o que se acerque más al apetito de riesgo “ ideal ” que considera Zúrich como target. Con estas visitas se busca que el cliente tome conciencia de todas aquellas áreas de oportunidad que tiene para gestionar de una forma más eficiente sus riesgos, evitando así pérdidas en caso de siniestro.
- Una vez que los ingenieros de riesgo han determinado que las ubicaciones de mayor valor y riesgo están dentro de los límites establecidos por el semáforo de riesgos de Zúrich, se procederá a informar al suscriptor o a los suscriptores de la cuenta para que determinen el valor de las primas que se presentará al cliente y/o al agente de seguros como oferta inicial.
- El agente de seguros y/o directamente el cliente, revisarán el precio de las primas de todas las pólizas del programa, así como los términos y condiciones que tienen las mismas. Es importante señalar que no todos los términos, coberturas y cláusulas que desea tener el cliente podrán ser incluidos dentro de la póliza, lo anterior debido que no siempre es factible asegurar ciertos riesgos como parte de un programa de seguros
- El cliente podrá declinar o no la oferta inicial de la aseguradora, asesorado por su equipo de riesgos, o bien, por los agentes de seguros este dará el visto bueno para que se proceda con la emisión de las pólizas. En el caso contrario, se deberá de

negociar con la aseguradora nuevamente el precio así como las condiciones que se deseen incluir en el programa

- Si los precios se ajustan a las necesidades del cliente, este informará a Zúrich que se proceda con la emisión del programa internacional de seguros, se firmará un contrato el cual confirmará la pertenencia de dicho cliente en la cartera de Zúrich.
- El suscriptor global de la cuenta enviará toda la información relevante al service specialist producing, dicha información deberá contener las coberturas, límites y sublímites que estarán incluidas en todas las pólizas del programa.
- A través del international program system, el service specialist producing deberá llenar correctamente todos los campos requeridos, los cuales se señalan detalladamente más adelante, en estos campos se darán las instrucciones a todos service specialist receiving de la red Zúrich para que sepan cuáles son las características del programa.
- Una vez que se ha llenado toda la información en el international program system, el service specialist receiving deberá revisar detalladamente todos los datos, instrucciones y condiciones de las pólizas. Este paso es de suma importancia ya que todos los países en los que opera Zúrich Insurance tienen normativas distintas y marcos jurídicos que podrán no ser compatibles con lo que se ha instruido desde la oficina central en el país productor del programa de seguros. Haciendo uso de los conocimientos de las regulaciones locales todos los service specialist receiving deberán informar a sus contrapartes en el país productor que cláusulas, coberturas y/o límites no podrán formar parte de la póliza local debido a que la ley en el país receptor no lo permite.
- El service specialist producing deberá confirmar las restricciones en los diversos países receptores con el suscriptor global de la cuenta, el cual a su vez, deberá hablar con el cliente global o con el agente de seguros para convenir la posibilidad de cubrir las coberturas o cláusulas que no se puedan en los diversos países del programa dentro de la póliza master colocada en el país de origen del programa.
- Una vez que se confirma que se procederá a cubrir lo que no se pueda hacer en el exterior desde el corporativo central, el service specialist producing dará luz verde al service specialist receiving para que emita la póliza local y el cliente global

pueda estar seguro que todo el programa ha sido implementado satisfactoriamente.

- Cuando todas las pólizas del programa hayan sido pagadas en los países donde se emitieron, todos los service specialist receiving deberán informar a la casa productora del programa de seguros que las pólizas se encuentran liquidadas, una vez que se confirma el pago de las pólizas, los fondos de dichas primas serán concentrados en el país productor como parte de las reservas de dicho programa
- A través de toda la duración que tenga la o las pólizas de algún programa internacional se dará mantenimiento, atención y aumento o disminución de primas según sea el cambio en los riesgos del programa, posteriormente, se podrá realizar nuevamente el proceso anterior en caso de que el cliente quiera seguir siendo asegurado por Zúrich.

Como se describía en los pasos para la implementación de un programa internacional de seguros, la información con la que cuenta el service specialist producing deberá colocarse en el IPZ de modo que el service specialist receiving pueda visualizarla claramente para, posteriormente, emitir la póliza de la filial local y entregarla al cliente local.

A continuación se mencionan todos los datos, campos obligatorios y la información necesaria que deberá ser ingresada en el sistema International Program System para la correcta emisión de una póliza local por parte del service specialist receiving en Zúrich México:

- Nombre del cliente global
- Nombre del cliente local
- Línea de Negocio (Line of Business)
- Número de contrato del cliente (Contract ID)
- Número de programa (Program ID)
- Fecha de duración de la póliza

- Número del contrato a renovar (en caso de que la póliza haya sido emitida anteriormente deberá ingresarse el número de póliza previamente emitido para que el sistema lo cuente como una renovación)
- Código de identificación del País Productor (Suiza, Estados Unidos, Japón, Canadá, México, etc)
- Service Level Agreement Contract (se informa en un apartado específico si la póliza debe ser entregada antes de la fecha de inicio del contrato o con un tiempo determinado de emisión por parte del país receptor)
- Código de identificación del país receptor
- Nombre del Service Specialist Producing
- Nombre del Service Specialist Receiving
- Reaseguro / Cesión del Riesgo (expresado en porcentaje)
- Coaseguro (en caso de que más de una compañía aseguradora participe activamente en el negocio suscrito)
- Sector de clientes al que pertenece
- Captive Involved (en caso de que el programa contemple una cautiva como parte del esquema de aseguramiento)
- Protocolo de Gestión de Siniestro
- Clasificación del Riesgo al que pertenece el negocio
- Código NAICS
- Remarks Screen (en este apartado se colocan notas adicionales en idioma inglés que no puedan ser colocadas en cualquier otro apartado del IPS, dichos campos pueden ser entendidos como términos y condiciones específicas de cada contrato)
- Lista de deducibles generales y/o deducibles por cobertura
- Prima Acumulada (en caso de que el programa se extienda por más o por menos de 365 días)
- Resumen de Coberturas
- Entrega de la documentación de identificación de cliente para evitar el lavado de dinero
- Límites de Coberturas

- Sub-límites de Coberturas
- Lista de asegurados adicionales (en caso de ser solicitados por el cliente)
- Lista de empresas filiales del grupo (esta lista no hace acreedor de cobertura a ninguna de las empresas anteriormente mencionadas, es únicamente un criterio informativo que solicitan muchos de los grupos empresariales.
- Local Wording o Export Working (en caso de que la legislación del país receptor así lo permita)
- Status en el que se encuentra el contrato (on order, in progress, for review, confirmed, etc)

**Figura 1.5.**

Contrato en el International Program System, se muestran las coberturas de la póliza, los límites, sublímites, fecha de inicio de vigencia, duración de la póliza y programa al que pertenece.

Program Id	11142068	Program Name	Kuehne & Nagel
Contract Id	MA24395A	Local Customer	Midea México, S. de R.L. de C.V.
Contract Type	RC Local	DUNS Number	480855501
UW Year	2017	Period from	31 May 2017 at 12:00 to 31 May 2018 at 12:00 Days 36

Party	General	Values	Cover / Extensions	Constraints	Exclusions	* Remarks	Premium	Deductions
Currency USD								
	Constraint			Sublimit	Country	Limit Value	Deduct Value	
	C Termination of Transit Clause (Terrorism)			<input type="checkbox"/>				
	C Cyber Attack Exclusion Clause			<input type="checkbox"/>				
	C Institute Classification Clause or local eq...			<input type="checkbox"/>				
	C Inst. Radioactive Contamination / Chem ...			<input type="checkbox"/>				
	M Per Conveyance			* <input type="checkbox"/>		120,000	500	
	M Any one event			<input type="checkbox"/>				
	C All Risks as per Institute Cargo Clauses (...)			<input type="checkbox"/>				
	C Cargo ISM endorsement clause (JC 98/0...			<input type="checkbox"/>				
	C Cargo ISM Forwarding charges clause JC...			<input type="checkbox"/>				
	E Chem Bio Exclusion			<input type="checkbox"/>				
	E Control of Damaged Goods			<input type="checkbox"/>				
	E General Average Clause			<input type="checkbox"/>				

Fuente: Captura de pantalla realizada al sistema IPS. Elaboración propia (2017).

Debido a que es el service specialist producing el que se encarga de revisar primeramente la información proporcionada por el suscriptor del programa, es este el que instruye a todos los países que forman parte del programa, es de suma importancia que todos los campos estén completamente llenados en el International Program System ya que todos y cada uno de ellos son de suma importancia para completar la correcta emisión de las pólizas locales.

Una vez que el service specialist producing tiene confirmado que se emitirán pólizas para algún programa debe proceder a la creación de un programa en el internacional program system.

Si alguno de los puntos anteriores no están llenados, o en su defecto no son claros, el service specialist receiving procederá a señalar, a través de un cambio en el status del contrato en el internacional program system.

Mencionado lo anterior es importante señalar que existen 8 diferentes status en el internacional program system, los cuales, deberán ser cambiados por el service specialist receiving y el service specialist producing, dichos pasos comprenden todo el proceso de emisión de pólizas locales y gestión de contratos vía "IPS", es decir, los status que se presentan en el IPS serán los que comprendan desde el envío de instrucciones de emisión de nuevos programas y/o renovaciones hasta que las pólizas locales son pagadas y los fondos de las primas pueden pagarse a los reaseguradores y/o cautivas del programa.

A continuación se detalla los diferentes status del internacional program system así como lo que se puede hacer en cada uno de ellos.

*Draft:* Este es el primer status de cualquier contrato creado en el internacional program system, en este paso se procederá a crear un número de contrato para el programa internacional, el cual, deberá ser generado en el IPS por el service specialist producing una vez que el suscriptor y el ejecutivo comercial hayan celebrado un contrato con una empresa (nuevo cliente) o firmado una renovación de un contrato y existente, en el caso de una renovación se tomará en número de contrato del año y/o los años

posteriores, el único ejecutivo con atributos en el IPS para crear un contrato “draft” es el service specialist producing.

En este status no se podrán ver las coberturas ni cambiar los términos y condiciones de los años anteriores ya que las negociaciones de implementación o renovación aún no son definitivas.

*Provisional:* Una vez que se hayan concluido las negociaciones y se tengan los términos y condiciones necesarias para poder emitir todas las pólizas de todas las líneas de negocio del programa, el service specialist producing deberá cambiar el status de “draft” a provisional, esto quiere decir que ya se cuentan con las instrucciones precisas para la renovación.

En este status de IPS se deberán llenar todos los campos mandatorios para la emisión de una póliza; duración de la póliza, nombre de cliente, coberturas, etc., en este status el único usuario con acceso será el service speialist producing, sin embargo, en este paso ya podrá ser visible para el service specialist producing, siendo esto una confirmación de renovación, debido a que ya se ha confirmado la renovación del programa se podrá enviar carta cobertura al agente o al cliente previo a la emisión de la póliza, en este status el único especialista autorizado por el IPS para modificar el status será el service specialist producing.

*On Order:* Inmediatamente después de que el service specialist producing ha llenado exitosamente todos los campos mandatorios procederá a enviar el contrato al status “on order”, a partir de dicho status el service specialist receiving podrá ver el contrato en su lista de pólizas por emitir en la pantalla de inicio “to do list”, es decir, todas aquellas pólizas que están confirmadas para renovar.

Una vez que esté este status el service specialist producing no podrá cambiar ningún campo del contrato ya que automáticamente el contrato desaparecerá de su lista de contratos por emitir, es importante que no se produzcan más cambios en este paso ya que de ser así el contrato deberá ser regresado vía IPS como un re-work y este tendrá un impacto negativo en los KPI de ambos service specialists.

Es importante señalar que este status es el más importante ya que a partir de este status las métricas empiezan a ser medidas por los KPI de Zúrich Insurance Group, una vez que se ha colocado el status “on order” las métricas personales de todos los service specialist comienzan a verse afectadas.

*In Progress:* En cuanto el contrato es puesto en status “on order” y se han revisado los términos y condiciones de la póliza por emitir, el service specialist receiving deberá cambiar el status del contrato y seleccionar el campo “in progress”.

Este status es un “candado” para el contrato, debido a que impide que el contrato pueda ser manipulado por ninguna de las dos partes (tanto el service specialist receiving como el producing no podrán modificar el status) hasta que se pase al siguiente status “for review”.

Este paso el service specialist receiving tendrá que hacer uso de sus recursos analíticos y confirmar cuales coberturas, términos y condiciones podrán ser aplicados de acuerdo a la legislación local así como determinar cuáles son las diferencias entre un año y otro en caso de renovación así como aclarar todas las dudas con el producing country, es decir, consultar toda clase de dudas con el global manager, con el global underwriter o, en su defecto, directamente con el service specialist producing.

También deberá de asegurarse que la vigencia anterior haya sido completamente pagada, de lo contrario no podrá proceder a la renovación de ninguna póliza para ninguna line of business ya que el contrato le mostrará un mensaje indicando que la vigencia previa no ha sido liquidada, lo que generará diferencias entre las primas emitidas en el sistema IPS y las primas confirmadas de pago en el sistema local de Zúrich México AS400.

*For Review:* Postetior a que el service specialist haya entendido todos los términos y condiciones de la emisión así como haber confirmado con el departamento de finanzas que la póliza anterior haya sido liquidada se enviará nuevamente el contrato vía International Program System al service specialist producing con todos los comentarios y especificaciones así como los cambios, en caso de necesitarlos. Una vez que se

selecciona el status for review el contrato seleccionado vuelve a aparecer en la pantalla de inicio del service specialist producing para que entienda los cambios realizados y, una vez entendidos, proceda a confirmar el contrato.

Es importante mencionar que se debe tener cuidado cuando se envía el contrato al status for review ya que una vez cambiado de status será imposible para el service specialist receiving volver a manipular el contrato vía IPS.

*Confirmed:* En este status el producing country habrá revisado cuidadosamente los comentarios y las exclusiones realizadas por el service specialist receiving, es decir, en este status tanto el service specialis producing como el ejecutivo comercial y el global underwriter conocerán qué coberturas y exclusiones contendrán las pólizas locales de todos los países que forman parte del programa internacional.

Si no existen problemas o algún término/condición que se contraponga con lo que se quiere cubrir con la póliza local, el service specialist producing procederá a cambiar el status del contrato a “to confirmed”. Una vez que se haya confirmado, no podrá ser cambiado por ninguna de las partes debido a que se dará por entendido que no hay ningún cambio adicional, en este momento el service specialist receiving podrá emitir la póliza local.

*Adjustment:* Un adjustment es un cambio que presenta cualquier contrato en el international program system para cualquier línea de negocio en cualquier periodo del tiempo en que esté vigente la póliza, es decir, desde el día 01 de vigencia hasta el último.

Los cambios más comunes que se presentan son ajustes de valores (compra de nuevos bienes que deberán ser registrados en la póliza con o sin cobro de prima adicional, cambios en el nombre y/o datos fiscales del tenedor de la póliza, declaración de embarques o expedición de nuevas coberturas y/o coberturas adicionales).

En el caso de los adjustments tanto el service specialist producing como el receiving podrán manipular el contrato y una vez creado el ajuste se crea un sub-contrato del contrato inicial y este vuelve a aparecer en el status “on order” a espera de que (sea

cual sea el caso) el service specialist producing o receiving trabajen en el contrato hasta que vuelva a estar to be confirmed.

En estos casos las pólizas locales deberán ser modificadas por medio de endoso, así mismo, es importante señalar que un contrato que contenga un adjustment dentro de la vigencia de la póliza o fuera del periodo (se pueden hacer ajustes incluso una vez que la cobertura ha terminado) no necesariamente se hacen cuando se ha emitido incorrectamente la póliza o bien existen disparidades entre las instrucciones inicialmente enviadas por el service specialist producing al service specialist receiving, un status adjustment no impacta negativamente las métricas o los KPI's de los ejecutivos de cuentas, estos son tomados por el sistema IPS como un endoso a la póliza inicial y se deberán emitir en cuanto se encuentre en el status "on order", todos los adjustments deberán de atender las métricas de emisión fijadas dentro de los objetivos anuales.

*Re-Work:* Este status hace referencia a que ha habido un error en la emisión de la póliza o bien, en las instrucciones confirmadas por alguno de los service specialist a través del international program system, a diferencia del status "adjustment", un re-work hace notar inmediatamente al sistema IPS que existe un error en el contrato o bien, inconsistencias dentro de la información inicialmente proporcionada por el service specialist producing hacia el service specialist receiving y viceversa.

Como se menciona en los 8 pasos anteriores, se deberá seguir toda la secuencia de pasos mencionada para la confirmación de emisión de pólizas locales en el sistema IPS así como las instrucciones para la emisión de las mismas.

Con esta estructura se persigue dar un seguimiento exhaustivo a todos los pasos que intervienen en el envío de instrucciones de emisión para pólizas locales en los diversos países en los que operara un programa internacional, así como también busca dar seguimiento a los tiempos de respuesta por parte de los service specialist receiving, midiendo el tiempo que tarda la emisión y pago de las pólizas locales desde que se envían las instrucciones a través del International Program System, hasta que el país receptor confirma en dicho sistema que la póliza local ya ha sido liquidada.

De manera general, este primer capítulo busca contextualizar el ambiente laboral en el cual se realizó la experiencia profesional, los datos y generalidades de la compañía así como la relación que guarda con la sociedad y otros grupos de interés.

Es importante señalar que Zurich México, al ser parte de una red global de aseguradoras que forman parte de Zurich Insurance, es una de las empresas de seguros con mayor internacionalización en el sector asegurador, como se mencionó en este capítulo, Zurich Insurance es una de las mayores aseguradoras por su capitalización en el mercado bursátil internacional así como por el valor de su marca, debido a la gran capacidad que tiene el grupo para participar de los grandes riesgos en el mercado, Zúrich México representa una oportunidad para desarrollarse profesionalmente en el ámbito de los negocios internacionales, con una proyección internacional muy amplia y que permite a los profesionistas que en ella colaboran generar verdaderos equipos de trabajo globales.

En este capítulo también se hizo referencia a las actividades que día con día desarrollan y ejecutan los service specialist producing y los service specialist receiving, se detalla puntualmente las competencias que estos especialistas en seguros internacional deberán de poseer para una correcta implementación de estos programas en sus respectivos países así como los pasos a seguir en el sistema internacional de Zurich (IPS) para intercambiar toda la información necesaria en la emisión de pólizas locales.

## **CAPÍTULO 2. AMBIENTE ACTUAL DE LOS PROGRAMAS INTERNACIONALES DE SEGUROS Y SOLUCIÓN DESARROLLADA.**

Tras la caída del muro de Berlín (1989) y de la separación de la Unión Soviética en países independientes (1991), el capitalismo ha sido el sistema económico dominante en casi todos los Estados del mundo. A raíz de los cambios sociales, políticos y económicos de estos dos acontecimientos, diversos especialistas empezaron a mencionar que la globalización sería cada vez mayor en todos los rincones del planeta, que los encadenamientos productivos serían a escala global y que las naciones desdibujarían sus fronteras debido al intensivo tránsito de bienes, mercancías y servicios de todo tipo.

Las empresas multinacionales han sido actores principales en el nuevo contexto global en el que los negocios y comercio se desempeñan hoy en día, además de la deslocalización de la producción, es decir, producir un bien o servicio en más de un país, las empresas multinacionales también permiten mayor circulación de capital, personal altamente cualificado y “know how” entre países. Este nuevo ambiente ha hecho que diversas empresas de cualquier giro comercial desarrollen y gestionen sus operaciones en países tan diferentes como China y Alemania, o México y Australia, sumando así encadenamientos productivos internacionales y permitiendo generar equipos de expertos globales.

Al estar altamente expuestos a diferentes riesgos en diversos territorios, las empresas deberán buscar las mejores estrategias de aseguramiento y prevención de pérdidas a través de la gestión de sus seguros, o bien, contratando programas internacionales de seguros. En el capítulo II se explica ampliamente el nuevo ambiente de los negocios así como las opciones para administración de riesgos por parte la oferta de Zurich Insurance a sus clientes en todas sus unidades de negocio.

Igualmente, se dará a conocer las nuevas regulaciones internacionales en materia de solvencia que las aseguradoras y afianzadoras deberán tener como parte del esquema Europeo de Solvencia II, cómo se desarrolla este nuevo régimen y qué efectos tiene sobre las aseguradoras a nivel global.

## **2.1 Globalización de las empresas y definición del problema para la realización del proyecto.**

A efecto de fijar un concepto para el término de globalización que sirva de introducción para entender el contexto del siguiente apartado, (Martínez, 2009) afirma “la globalización puede ser definida como la movilidad internacional de ideas, personas, bienes, capital y tecnología (p. 138).

La globalización es un fenómeno que ha tenido un alto impacto en la economía, los procesos productivos y las formas de consumo de productos y servicios en todo el mundo. Así mismo, las relaciones comerciales han cambiado de manera radical como consecuencia de las cada vez más frecuentes, interacciones económicas y comerciales internacionales. Deslocalización de la producción, cadenas internacionales de suministros y expansión de las compañías transnacionales han transformado la forma en la que los diferentes agentes económicos conviven en el escenario mundial.

Según define (Martínez, 2009) “Este nuevo orden de la economía presenta tres rasgos bien definidos” (p 64):

- Creciente número de empresas con presencia y operaciones en el exterior donde el sector asegurador tiene oportunidad de ofrecer a sus clientes coberturas en más de un territorio.
- La inversión mundial crece más rápido que el comercio mundial. Se puede ver claramente la tendencia, en los últimos años, de una participación muy activa de aseguradores y reaseguradores en el componente de inversión extranjera directa.
- La economía transnacional está basada en organizaciones sustentadas en la información, la cual es uno de los activos más importantes de cualquier industria.

Enunciando lo anterior, existen retos a enfrentar por parte del sector asegurador así como de los clientes de este, sin embargo, en términos de evolución y nuevas formas de esquemas de aseguramiento de riesgos internacionales, existen beneficios que la

globalización ha ofrecido a todos los actores de este sector; aseguradoras, intermediarios / brokers y clientes.

Dicho lo anterior se puede entender que las empresas que operan en diversos territorios se enfrenten a muchas incertitudes a la hora de buscar soluciones para operar sus programas de seguros, Zurich Insurance ha desarrollado, a través de los años, los International Programs Zurich, los cuales buscan ofrecer soluciones globales para las grandes empresas internacionales que operan en más de un territorio.

El departamento de Underwriting Services (UWS) es un área que tiene equipos de trabajo gestionando las cuentas internacionales en todos los países donde Zurich Insurance opera, esto quiere decir que cada unidad de negocio tiene su propio departamento de UWS.

Zúrich México no es la excepción y también cuenta con su departamento de UWS dividido en 2 sub-departamentos:

*Underwriting Services Producing:* el departamento encargado de instruir a los demás países de la red Zúrich con las instrucciones de emisión de las pólizas y gestión de portafolio para programas de corporativos cuya casa matriz (headquarter) se encuentran en la República Mexicana, por ejemplo: Grupo Lala, América Móvil, Grupo Bimbo, Mexichem, etc. Ellos son los encargados de llenar correctamente el IPS con todos los términos y condiciones que requieren para las pólizas que se emitan localmente y son los ejecutivos que tendrán juntas mensuales, semestrales etc., con el cliente global (ubicado en México) así como el agente global de los diversos programas que estén en cartera.

*Underwriting Services Receiving:* es el departamento que recibe las instrucciones de los países productores de la red Zúrich y que le instruyen para emitir pólizas locales apegadas a las condiciones del país en que operan, los programas recibidos más importantes en Zúrich México son: Nestlé, Santander, Mc Donald's, Siemens. Este departamento es el encargado de dar servicio a clientes locales y a brokers en territorio mexicano.

## **2.2 Beneficios de la Globalización para el Sector Seguros.**

En años recientes, la industria aseguradora se ha visto afectada por una serie de importantes desarrollos que, en la mayoría de los casos, no sólo continuarán sino que se reforzarán en el medio y largo plazo. Esto también influye en la forma en que se organiza el sector asegurador, siendo las siguientes variables las causas más importantes de estos cambios (Fundación Mapfre 2008):

- Globalización y convergencia de mercados.
- Internacionalización de la regulación.
- Aumento del debate entre sectores públicos y privados.
- Incursión de otros operadores.
- Decrecimiento de la población (en el caso de los países más desarrollados).

La globalización aumenta la competencia e incrementa la calidad del servicio debido a que las empresas se enfrentan entre ellas no solo a nivel nacional sino que la competencia ahora es global (Ontiveros, 2018). La competencia en las diversas industrias genera la creación de nuevos productos, innovación tecnológica e implementación de nuevas estrategias de crecimiento.

Al mismo tiempo, genera una más cercana relación con operadores extranjeros, lo cual permite intercambiar conocimientos y experiencia, entre todos aquellos que poseen disposición y capacidad para hacerlo.

El “know how” que se comparte entre diferentes equipos de diferentes países hace posible que se mejoren y homologuen procesos internacionales que impacten positivamente los negocios locales en todas las unidades de negocio.

La globalización de grandes operadores del seguro y su creciente convergencia con otros sectores financieros, particularmente la banca, plantea algunos aspectos clave (Fundación Mapfre 2008):

- El proceso de concentración del seguro y la aparición de compañías internacionales.
- Relaciones más estrechas e integración de mercados financieros mundiales.

- Aparición de riesgos similares en todo el mundo y creciente importancia del control de exposiciones a riesgos sistémicos (por ejemplo, las catástrofes naturales, la contaminación y el calentamiento global).
- Multiplicación de clientes que buscan soluciones globales (coherentes y funcionales) para sus problemas internacionales.
- Organización y cooperación más estrecha de los Estados en el marco de organismos supranacionales.
- Creación de más organismos internacionales que proyecten a nivel internacional ideas civiles y convicciones regionales.

A medida que se globaliza la industria, también lo hacen los organismos que definen los mercados donde esta realiza operaciones. Debido a lo anterior, la industria necesita instituciones y socios internacionales que puedan acompañar y mejorar esta tendencia globalizadora, además se requieren instrumentos adecuados de identificación y manejo de riesgos para confrontar peligros cada vez más complejos e interdependientes a escala mundial. A nivel internacional, los organismos de regulación y supervisión así como las aseguradoras más importantes en el mercado, han comenzado a comunicarse entre sí, buscando coordinar sus acciones en beneficio de la calidad de la información al momento de la toma de decisiones, en este sentido Martínez (2009) nos dice que:

Debido a los cambios en la dinámica del sector asegurador la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS) adquirió una mayor influencia en los últimos años sobre las aseguradoras que colaboran con dicha institución. A su vez, los reguladores de seguros trabajan más estrechamente con otros organismos y organizaciones internacionales que fijan pautas para el sector financiero, con el fin de promover condiciones de mayor transparencia y estabilidad financiera (p. 82).

Dicho lo anterior, es de suma importancia resaltar que la industria aseguradora mundial necesita coordinar sus esfuerzos y discutir lo que ocurre en el sector asegurador y los temas que afectan a la regulación y supervisión del seguro, no sólo en cuanto a los temas relacionados directamente con el diseño de pólizas y nuevos productos, sino

también con un creciente conjunto de colectivos sociales, financieros y políticos que impactan directamente en las labores diarias del sector.

### **2.3 Régimen Internacional Solvencia II.**

Como consecuencia de la globalización y la diseminación de estándares de prácticas internacionales, muchos países están en el proceso de revisar su normativa financiera en materia de requerimientos de capital de solvencia para el sector asegurador, lo anterior es una respuesta a la internacionalización de los riesgos y de los alcances de la globalización en el sistema económico internacional.

Debido a lo anterior se ha implementado, a partir de 2016, una nueva normativa internacional que rige a las aseguradoras de todo el mundo llamada “Solvencia II” para que las compañías de seguros hagan frente de manera responsable a los negocios que toman para asegurar.

Esta nueva regulación ha sido formulada por el Parlamento Europeo en 2009, la directiva europea que entró en vigor en enero de 2016 y que tuvo un periodo de gestación de más 15 años, supone un reto considerable para la industria aseguradora (VidaCaixa Grupo, 2018).

Este nuevo sistema se implementó luego de la crisis económica que amenazó gran parte del sistema financiero internacional en 2008. La nueva normativa sobre el Seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro en su ejercicio, conocida por el nombre de Solvencia II, persigue básicamente dotar al sector de los seguros y reaseguros de un marco normativo actualizado que permita a las compañías operar reduciendo los riesgos, aumentando su competitividad y mejorando los productos que ofrece a clientes y usuarios (Logicalis, 2014).

La evolución actual de las normativas IFRS y Solvencia II no sólo tendrá un gran impacto en Europa, sino que, con el paso del tiempo, también lo tendrá en el resto del mundo. Aunque ambos proyectos son de iniciativa europea (Solvencia II), o se presentan como más estrechamente ligados a los mercados de Europa, muchos mercados emergentes (entre ellos China, India y México) ya han comenzado a implementar IFRS y

Solvencia II en sus instituciones de seguros y afianzadoras. Si el proyecto de convergencia de IASB es aprobado por la UE y por la Comisión de Títulos y Cambios de Estados Unidos, ello llevará gradualmente a la adopción de estándares globales de información financiera.

En líneas generales, se estima que la preferencia por Solvencia II se basará en las normas IFRS:

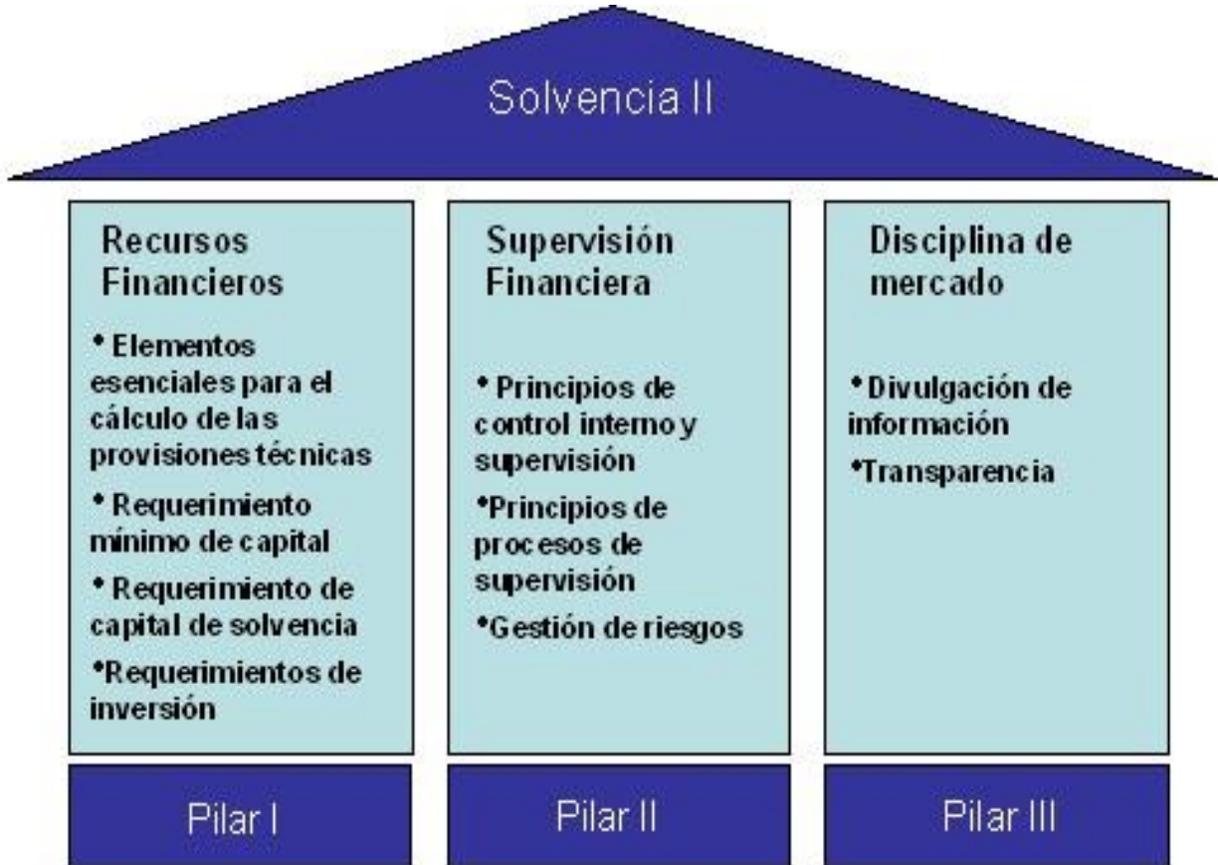
- Los activos se indicarán principalmente a valores de mercado.
- Los pasivos, probablemente a valores de mercado coherentes.
- Es poco probable que el balance se base totalmente en valores razonables de mercado.
- Es probable que las ganancias y pérdidas no materializadas se informen en un Nuevo Estado Integral de Resultados.

Con el tiempo, Solvencia II tendrá también un impacto internacional tanto en mercados emergentes como desarrollados (incluyendo EE.UU. y Japón). Solvencia II se erige en torno a tres grandes pilares, que resumidamente se concretan en un refuerzo de la gestión operativa de las aseguradoras, y en una apuesta por la auditoría y la transparencia.

Estos tres puntos principales, que reciben el nombre de Pilar I, Pilar II y Pilar III (como se muestran en la figura 2.1), centran su atención, respectivamente, en la cuantificación de riesgos, la cualificación y evaluación de los mismos, y la divulgación y transmisión de informaciones a los clientes y los entes reguladores, lo anteriormente descrito es usado como información a disposición de autoridades reguladoras a nivel tanto local como internacional para saber en qué riesgos se están tomando y excedan la capacidad de la entidad tomadora de dicho riesgo.

**Figura 2.1**

Esquema en que se señalan los 3 pilares fundamentales sobre los cuales actúa el régimen internacional de Solvencia II para las aseguradoras.



Fuente: Logicalis (2014) Solvencia II: ¿Qué es y cómo afecta a los consumidores? Recuperado de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/que-es-solvencia-ii-y-de-que-modo-afecta-a-los-consumidores>.

Las ventajas de la Directiva Solvencia II se estiman de gran importancia para el sector de las compañías aseguradoras, que pese al esfuerzo y los recursos que deberán invertir para adaptarse a la nueva normativa, estaban muy necesitadas de un marco legal actualizado y detallado que regulara sus actividades y estableciese límites en los riesgos que asumen con su actividad. Sin embargo, entre los más beneficiados por Solvencia II se cuentan, por supuesto, los consumidores.

La idea fundamental es fomentar la habilidad de las compañías de seguros para la correcta medición, reporte y control de los riesgos que asumen, todo dentro de un marco

más justo y equilibrado que el que existía anteriormente, en el que solamente se tomaban en cuenta los riesgos de derivados de la suscripción de seguros mediante la aplicación de porcentajes de primas suscritas o siniestros pagados, sin considerar la composición de la cartera (Arocha, 2016).

#### **2.4 Régimen Internacional Solvencia II en México.**

En México, la Ley de Instituciones de Seguros y Finanzas y la Circular Única de Seguros y Fianzas (CUSF) estipulan los requerimientos de capital de solvencia, de manera parecida a la Directiva europea de Solvencia II. Esta reglamentación, la mexicana, entró en vigor el mismo día que la europea, aun cuando los requerimientos cualitativos se empezaron a aplicar el 4 de abril de 2015, dos años después de la publicación de la Ley en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

De esta manera, México se ubica entre los países de vanguardia en el ámbito de paradigmas económicos regulatorios para el cálculo de la solvencia de las aseguradoras.

En resumen, con Solvencia II las compañías aseguradoras ganarán en dinamismo, permitiendo una mayor y mejor protección al consumidor, que tendrá más garantías sobre los productos que contrate y le brinda la oportunidad de confiar en los seguros como un ámbito de inversión fiable, superando su consideración tradicional de productos de contratación, actualmente todavía muy extendida y generalizada.

#### **2.5 Desafíos de la Globalización en las Compañías Aseguradoras.**

La globalización amplía los mercados al mismo tiempo que genera mayor interdependencia y competencia entre sus participantes, las empresas luchan por alcanzar sus metas de corto plazo para cumplir con las expectativas de los mercados de capitales, por ello desarrollan políticas que impactan negativamente en los objetivos empresariales más distantes (Malaspina, 2018).

Uno de los riesgos en que incurren las aseguradoras al ofrecer sus servicios internacionales es una inadecuada apertura al flujo de capitales y bienes sin la apropiada red de seguridad que proteja temporalmente a las firmas locales, lo cual, conduce a la

inestabilidad económico-financiera del grupo o empresa. Esto resulta en una mayor correlación de riesgo corporativo, agravando el riesgo sistémico o global.

## **2.6 Asimetría en el ambiente político y seguridad jurídica en los Programas Internacionales de Seguros.**

Debido a que las aseguradoras en todos los países en que operan deben apearse en todo momento al marco legal en el que se desempeña en cada "business unit" tienen que conocer el ambiente político y la seguridad jurídica de cada territorio en que operan, ante esta cantidad tan grande y variada de reglamentaciones las compañías aseguradoras que ofrezcan coberturas en más de un territorio necesitan hacerse de un departamento especializado en conocer todas las reglamentaciones jurídicas en las que operan.

Los mercados desarrollados presentan regulaciones uniformes respecto de los estados financieros, bases de datos actualizadas, información macroeconómica precisa, etc. Muy diferente es la situación en los mercados emergentes en los cuales existe mayor riesgo político y regulaciones jurídicas no siempre claras, marcos legales que cambian constantemente y se tiene que lidiar con sistemas corruptos y poco transparentes en los cuales se tiene poco margen de reacción.

Debido a lo anterior, los suscriptores de nuevos negocio, al tomar participación de riesgos en el extranjero, deben conocer los países que presenten adecuadas bases de datos y regulaciones como primer paso para diversificar exposiciones y conocer sobre qué condiciones estarán operando.

Junto a las consideraciones anteriores no es menos importante el ambiente político. Las sociedades tienen patrones de comportamiento y su "historia política" es una de sus manifestaciones. Los suscriptores y todas aquellas personas involucradas en las decisiones de participar o no en algún negocio en el extranjero deben conocer, de cada unidad de negocio, el tipo de régimen político presente en la mayor parte del tiempo, qué grado de independencia han tenido los poderes judicial, legislativo y ejecutivo, qué grado de compromiso tiene la sociedad con el sistema democrático de gobierno, etc.

Por último, la seguridad jurídica representa la estructura normativa fundamental para realizar negocios seriamente.

## **2.7 Suscripción de Riesgos en el Mundo Globalizado.**

Una de las áreas más importantes a la hora de tomar la decisión o no de incorporar un nuevo negocio como parte de la cartera de clientes de una aseguradora es el área de “suscripción de riesgos”, en este sentido, otro de los nuevos retos que se presentan a las compañías aseguradoras con el fenómeno de la globalización es el de la suscripción de riesgos en más de una unidad de negocio, es decir, hacer las labores de suscripción cotizando compañías que tienen presencia más allá del territorio en el que inicialmente se está creando el programa.

La suscripción consiste en medir la exposición al riesgo y la determinación de la prima que será cobrada al solicitante. En términos más simples, es el proceso de emisión de pólizas de seguro en el cual los analistas en riesgos, determinan cuanta prima cobrarán por cubrir un riesgo.

La función del asegurador es adquirir o “suscribir” el negocio por el cual queda facultada la compañía de seguros a facturar al cliente, emitiendo la póliza de seguros, en concordancia con su solicitud, inspección , y demás datos necesarios y suficientes para identificar y cuantificar la cosa objeto del seguro, incluyendo sus condiciones generales y particulares, en las cuales se detallarán los riesgos que asume la compañía de seguros y aquellos que estarán excluidos de toda cobertura, en la eventualidad de que se presente un daño que afecte la cosa asegurada.

Para la construcción de las primas, y diseñar una póliza con coberturas a la medida de las necesidades específicas de los clientes, las aseguradoras, a través del departamento de suscripción, hacen uso de los siguientes elementos de suscripción: (Mapfre, 2016).

- Inspección inicial o identificación del riesgo
- Experiencia que haya tenido el asegurado en materia de reclamos incluyendo su cuantificación. (Reporte del solicitante de siniestros anteriores).

- Análisis circunstancial actual del riesgo propuesto, especialmente de los riesgos sociales (motín, huelga, daño malicioso, terrorismo, guerra)
- Análisis del riesgo moral
- Políticas de aseguradora para aceptación de riesgos del tipo propuesto de acuerdo con su portafolio de contratos de reaseguros.
- Conveniencia comercial de aceptación del riesgo.

*Nota:* Los factores que las aseguradoras usan para clasificar los riesgos deben ser objetivos, claramente relacionados con el posible coste de proporcionar cobertura y prácticas para administrar, de conformidad con la legislación aplicable, y diseñado para proteger la viabilidad a largo plazo del programa de seguros.

A continuación la figura 2.2 muestra los riesgos más frecuentemente encontrados para las empresas con presencia en más de un territorio de acuerdo al informe corporativo del World Economic Forum y presentado en la página de Zúrich España.

**Figura 2.2**

Riesgos más comunes en los que las compañías internacionales tienen que lidiar como parte de su operatividad en más de un territorio.



Fuente: Zurich Insurance España (2017)

Por lo anteriormente detallado, las aseguradoras que pretenden ofrecer cobertura en más de un territorio se enfrentan a riesgos muy diversos dentro de un mismo programa, mientras que en una unidad de negocio pueda haber riesgo latente de terrorismo, fallos en infraestructuras clave, ciberataques o fracaso en las instituciones financieras, otras pueden tener zonas extremadamente sensibles en los riesgos catastróficos naturales como pueden ser: Huracán, Terremoto y/o Erupción Volcánica, Inundación, etc.

Los suscriptores de riesgos internacionales deberán hacer un análisis meticuloso de todo lo que solicita el cliente así como del comportamiento de los riesgos en los diferentes países en donde estarán ofreciendo cobertura. En muchas ocasiones existen unidades de negocio donde, inevitablemente, el programa internacional de seguros incurrirá en pérdidas frecuentes, sin embargo, en estos casos el equipo de suscripción deberá hacer un estudio de los números para concluir si, en su conjunto, todas las unidades de negocio restantes arrojan números positivos y, a pesar de los países donde se opere en números rojos, las otras unidades de negocio ofrecen rentabilidad al negocio en general.

De acuerdo con el estudio “Global Risks of Highest Concern for Doing Business” realizado por el World Economic Forum (World Economic Forum 2018), menciona que los riesgos globales han cambiado de naturaleza, siendo que en el pasado las principales pérdidas de los asegurados se debían a fenómenos naturales o riesgos catastróficos; terremoto y/o erupción volcánica, incendio, huracán y/o vientos tempestuosos, inundación, etc., en el 2017 fueron los riesgos económico y geopolíticos; desempleo y empleo informal, crisis fiscales, fracaso en la gobernanza nacional, etc. los que más causaron daños materiales y pérdidas consecuenciales a las empresas internacionales en los diversos territorios en los que estos riesgos fueron detectados por dicho estudio, es decir, el riesgo sistémico se ha visto superado por temas inherentes a la actividad humana que a los riesgos de la naturaleza, siendo un mundo en constante transformación, los riesgos también cambian de probabilidad de ocurrencia de un año para otro, según el informe “Global Risks of Highest Concern for Doing Business” (2017) afirma que:

Durante más de una década, “*The Global Risks Report*” del world económico fórum ha centrado su atención en la evolución de los riesgos globales y las profundas interconexiones entre ellos. El Informe también ha resaltado el potencial de tendencias persistentes a largo plazo, como la desigualdad y la profundización de la polarización social y política para exacerbar los riesgos asociados con, por ejemplo, la debilidad de la recuperación económica y la velocidad del cambio tecnológico. Estas tendencias se enfocaron claramente durante 2016, con un creciente descontento y descontento político evidente en países de todo el mundo. Los signos más importantes de interrupción pueden haber ocurrido en los países occidentales, con el voto del Reino Unido para dejar la Unión Europea y el presidente electo Donald Trump en las elecciones presidenciales de EE. UU., Pero en todo el mundo hay evidencia de una creciente reacción contra los elementos del statu quo nacional e internacional.

Según este portal, los principales riesgos globales que enfrentan las empresas en los últimos dos años pueden clasificarse en 5 grandes grupos: riesgos económicos, geopolíticos, medioambientales, sociológicos/ sociales y tecnológicos.

A continuación se mencionan los 5 grupos de clasificación del informe del World Economic Forum de cada país así como también menciona y cuales riesgos se contemplan en cada uno de ellos:

1. *Riesgos Económicos*: Desempleo y empleo informal, crisis fiscales, variaciones en los precios de los recursos energéticos, fracaso en infraestructura crítica, fracaso en los mecanismos del sistema financiera o instituciones financieras del país, hiperinflación, burbujas financieras, comercio ilícito, deflación.
2. *Riesgos Geopolíticos*: Fracaso en la gobernanza nacional, conflictos interestatales (más de un país soberanamente independiente en conflicto con otro), ataques terroristas o choques con grupos separatistas, colapso de un Estado o estallido de una crisis, armas de destrucción masiva o uso de armas contra la población civil.

3. *Riesgos Medioambientales*: Daños causados por agua, desastres naturales (terremotos, huracanes, tormentas, incendios forestales, etc), cambios suscitados por el efecto invernadero/ calentamiento global, catástrofes ambientales causadas por humanos, pérdida de la biodiversidad, colapso de ecosistemas.
4. *Riesgos Sociales*: Profunda inestabilidad social, fallos en el diseño de espacios urbanos/ciudades, inmigración involuntaria a gran escala, crisis causadas por el desabasto de agua, crisis alimentaria, esparcimiento de enfermedades infecciosas/ enfermedades con riesgo pandémico.
5. *Riesgos Tecnológicos*: Ataques cibernéticos, robo de identidad, fraude, abuso de los recursos tecnológicos, colapso de infraestructura digital.

A continuación, la figura 2.3 señala la probabilidad y gravedad de que ocurra un evento (siniestro) y ello provoque pérdidas económicas o afecte negativamente a un cliente. Dichos cuadros o semáforos de riesgos como los de la figura 2.3, son utilizados por los suscriptores de nuevos negocios en las aseguradoras para determinar si un riesgo es o no deseable o bien si puede ser tomado por la aseguradora.

**Figura 2.3**

Ejemplo de los semáforos de riesgos que usan las compañías aseguradoras para determinar los negocios en los que van a participar y cuáles deberán rechazar, basándose en la frecuencia y gravedad de que un acontecimiento ocurra.

Gravedad		Probabilidad				
		Muy poco probable	Baja	Medio	Alta	Seguro
		1	2	3	4	5
Sin daño	1	1	2	3	4	5
Menos	2	2	4	6	8	10
Moderado	3	3	6	9	12	15
Grave	4	4	8	12	16	20
Catastrófico	5	5	10	15	20	25

Color	Nivel de Riesgo	Definición
Rojo	15-25	<b>Inaceptable.</b> La tarea no puede empezar hasta que se resuelva
Naranja	8-12	<b>Tolerable.</b> Control de las medidas que se implantan para reducir los riesgos. La tarea puede comenzar con precaución, sin embargo, futuras mejoras a considerar.
Amarillo	4-6	<b>Adecuadas.</b> El control de las medidas son adecuadas para reducir los riesgos. Monitoreo y mantenimiento de las medidas existentes de control.
Verde	1-4	<b>Aceptable.</b> No se requieren acciones futuras, pero asegurar que las medidas de control existentes se mantienen.

Fuente: Mapfre Blog (2016).

## **2.8 Solución desarrollada para la mejora en el área de Underwriting Services Receiving.**

Debido a la importancia estratégica de Zúrich Compañía de Seguros S.A para Zurich Insurance Group, el servicio y la captación de nuevos negocios y clientes en esta business unit es examinada exhaustivamente por los comités de la compañía a nivel

global. El departamento de Underwriting Services Receiving México, administra la tercera cartera de clientes más grande de todas las unidades de negocio de grupo Zurich, la cantidad de corporativos internacionales que tienen presencia en México y que pertenecen a la cartera de clientes de grupo Zurich, hace que este país sea una pieza fundamental en los objetivos del grupo a nivel global.

Durante 2017 el sector de seguros en México creció por debajo de lo esperado por los pronósticos oficiales y cerró con un 2.9% en términos reales (Saldívar 2018). De acuerdo con la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), se tenía previsto que el sector asegurador creciera 6.5% durante 2017; no obstante, la inflación del año pasado y el crecimiento de la economía del país también tuvieron impacto en el sector.

A pesar de lo anterior, el mercado de seguros en América Latina y, especialmente en México y Brasil, continúan siendo de los mercados globales de mayor crecimiento en número de clientes y volumen de primas. En lo que se refiere a la composición del mercado asegurador, precisó que vida representa 42.9, mientras que los productos de automóviles 20.8%, el sector de daños 16%, accidentes y enfermedades 15.9% y pensiones sólo 4.4 por ciento, en términos generales los seguros en México, tuvieron una penetración de 2.2% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2017, una cifra similar a la que se ha presentado en los últimos años (Saldívar 2018), siendo así que el mercado ha crecido de forma sostenida.

El problema identificado durante el periodo 2015-2016 en el departamento de Underwriting Services Receiving México radicaba en la rotación de los ejecutivos de cuenta que dan servicio a los diferentes clientes y agentes de seguros de la cartera de México, muchos de los cuales habían dejado la compañía buscando mejores oportunidades laborales. Otro de los problemas a los que se enfrentó el departamento consistió en que existían algunos procesos que no agregaban valor a la cadena de procesos así como a los resultados cuando se medía la calidad de las pólizas emitidas.

Para poder mejorar la calidad de las pólizas y los tiempos de respuesta se elaboró un plan de acción donde todos los service specialist receiving de Zurich México

participarían activamente en el implementación de dicho plan así como también la dirección de dicho departamento.

Los planes de acción que permitirían hacer más eficiente el trabajo diario, mejorar los tiempos de respuesta y asegurarse de que el equipo permaneciera sin rotación fue el siguiente:

- Implementación del proyecto “*lunch and learn*”; todos los service specialist receiving así como la dirección de UWS debían atender una capacitación regular cada 2 semanas sobre las coberturas y el funcionamiento de las pólizas locales para todas las líneas de negocio, dicha capacitación ha sido impartida por los suscriptores especialistas de cada línea. El resultado de dicha acción permitió que todos los ejecutivos de cuenta conocieran más a fondo las coberturas locales en México y para qué sirven cada una de ellas.
- *Task Force*: A pesar de contar con muchas actividades aparte de la emisión y entrega de pólizas locales, el objetivo de la dirección de UWS fue mejorar los KPI's de emisión de pólizas en el IPS por parte del equipo, por lo anterior, diversas actividades como la implementación de nuevos proyectos así como las actividades de responsabilidad social corporativa quedaron temporalmente suspendidas, siendo la emisión de las pólizas con más días de retraso las más importantes para finalizar.
- Se dividió el servicio de atención a clientes directos y a cuentas que involucraran agentes de seguro, estas cuentas con brokers a su vez se dividieron por ejecutivo, cada ejecutivo de cuenta debía ser el encargado de gestionar dos agentes de seguros, informando puntualmente a los contactos en dicha agencia el status de sus requerimientos más atrasados, así como también atender juntas periódicas con dichos agentes para ordenar prioridades y encontrar soluciones en la mejora de los tiempos de respuesta y la comunicación entre agente de seguros y la aseguradora.
- Suspensión temporal del PQAR; como parte de la “task force” se suspendió por un periodo de 10 meses la revisión de la calidad de las pólizas por parte de los service specialist receiving.

- El departamento de Recursos Humanos asignó dos vacantes de “becarios” que fueron cubiertos para poder ayudar con la emisión de cartas cobertura, archivos de control de órdenes de trabajo pendientes entre los agentes y la aseguradora
- Juntas periódicas entre el equipo y la directora de UWS México; con estas juntas se buscó abrir un canal de comunicación directo entre la dirección y los ejecutivos para poder dar solución a los temas de especial interés de una forma más rápida así como para realizar planes de acción inmediata si un ejecutivo no cumplía con sus objetivos de emisión y control de KPI
- El equipo fue dividido en “team leaders” los cuales tenían la tarea de reportar directamente los avances semanales y mensuales a la dirección de UWS, cada team leader tenía asignado un cierto número de ejecutivos a su cargo para controlar las actividades semanales y los KPI de cada uno de ellos de una forma más precisa.
- Se simplificó la estructura del equipo desapareciendo el puesto de subdirección de negocios internacionales recibidos en UWS.
- Dos ejecutivos más fueron solicitados a Zúrich Italia y a Zúrich Suiza para ayudar en las capacitaciones del equipo en México.
- Se capacitó al ejecutivo de cuenta con más tiempo en el área para ser el nuevo International Program Coordinator, dicho puesto contempla que este coordinador será quien trate los asuntos de mayor importancia entre UWS México y los demás países que tengan programas internacionales que sean gestionados en México.
- Cada fin de mes el ejecutivo con mayor número de contratos emitido era invitado a la oficina del Vicepresidente de la compañía para hablar sobre sus futuros pasos laborales dentro de la compañía.

En este capítulo se ha dado a conocer el ambiente actual en el que se desarrollan las compañías internacionales, los riesgos a los que se enfrentan estas entidades que realizan actividades económicas y comerciales en más de un territorio así como los beneficios que trae consigo la globalización (oportunidad de negocio) para las aseguradoras a nivel global.

Debido a la alta especialización de los bienes y servicios hoy en día, las aseguradoras tienen mucha oportunidad de crecimiento basados en el entendimiento y empatía de las necesidades de negocio de sus clientes, con la posibilidad de desarrollar productos y servicios altamente especializados en las nuevas dinámicas de negocios internacionales que se dan en todos los países.

También se ha dado a conocer los regímenes internacionales que han sido diseñados en la Unión Europea y que sirven como un nuevo paradigma para las aseguradoras que deseen tomar riesgos no solamente en un territorio. Alineada con las nuevas disposiciones internacionales en materia de solvencia, Zurich Insurance busca, en todos los países donde opera, apegarse siempre al marco de legalidad y a las disposiciones que los esquemas internacionales dicten.

Así como se han revisado los nuevos regímenes en materia de seguros y fianzas, el capítulo II del presente trabajo también hace mención de la asimetría entre los ambientes políticos que se viven en los diferentes países actualmente. Es un gran reto tanto para las empresas internacionales como para sus aseguradoras operar programas de seguros en más de un territorio, debido a que no existen ambientes políticos simétricos entre todos los países en los que operan, algunos territorios presentan alta estabilidad política y social como es el caso de los países miembros de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón, Canadá, Australia, entre otros, sin embargo, como se analizó en el apartado 2.6, hay riesgos más elevados en cuanto a estabilidad política se refiere en territorios como Irak, Somalia, Cuba, etc.

Por lo anterior, las aseguradoras deberán colaborar estrechamente con sus partners o socios alrededor del mundo y asesorar a sus clientes en el cumplimiento de las leyes locales para la correcta gestión de sus programas internacionales.

## **CAPÍTULO 3. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LOS PROGRAMAS INTERNACIONALES DE SEGUROS Y ALCANCES DE LA SOLUCIÓN.**

Como se ha abordado anteriormente en los capítulos I y II, existe en los últimos años un cambio en la forma en la que se hacen negocios y el ambiente global en el que se desarrollan hace que un gran número de variables intervengan a la hora de administrar exitosamente los riesgos de las empresas internacionales.

Los desafíos que ha traído consigo la globalización hacen que sea imprescindible para las empresas protegerse con esquemas innovadoras y soluciones globales para atender sus necesidades específicas.

En este sentido, se desarrollará en el capítulo III una visión más amplia de la operatividad de los programas internacionales de seguros y, específicamente, aquellos programas implementados y desarrollados por seguros Zurich a nivel internacional, es decir, los International Programs Zurich (IPZ).

Se conocerá desde un inicio cómo se acercan los clientes a Zurich Insurance a través de sus filiales en las diferentes unidades de negocio y cómo se diseñan a la medida de los requerimientos específicos de cada cliente sus herramientas de protección contra riesgos, sean estos a través de un programa internacional gestionado por la red Zurich o bien, el diseño y la implementación de cautivas para las empresas que prefieran crear fondos de capital para asegurarse ellos mismos y utilizando la infraestructura diseñada por Zurich Insurance.

Es importante resaltar que se verán detalladamente las herramientas diseñadas por Zurich para ofrecer a los clientes del segmento “corporate” para la administración, control, revisión y mejora continua de sus pólizas en todos sus programas a través del mundo.

### **3.1 ¿Por qué se crean los programas internacionales de seguros?**

Muchas compañías de tamaño mediano y grande tienen operaciones internacionales, dichas empresas han desarrollado una red de producción que va más

allá de las fronteras de un solo territorio, sus productos y servicios son comercializados y distribuidos ampliamente, sus clientes y proveedores se encuentran en todos los rincones del planeta, este nuevo ambiente para los negocios internacionales impulsa a las empresas a plantear estrategias globales sobre localización de mercados, necesidades de expansión, potencial de crecimiento en el exterior y mayor efectividad a la hora de diseñar sus estrategias globales de consolidación así como sus programas de gestión de riesgos.

Las grandes compañías que operan en más de un territorio se enfrentan al problema de gestionar de forma rápida y efectiva los riesgos y pérdidas que en sus actividades diarias incurren.

Los grandes grupos cuyas actividades comerciales, en algunos casos, alcanzan una cantidad muy grande de países se ven en expuestos a tener que conocer y diversificar sus riesgos para actuar en caso de que ocurra algún siniestro y esto genere pérdidas importantes para sus negocios.

Las grandes empresas deben proveerse de esquemas de aseguramiento globales para que las coberturas de sus pólizas sean las adecuadas para alcanzar y asegurarse de estar cubiertos de los riesgos a los que son sensibles, dependiendo de la actividad a la que se dediquen, y a los territorios en los que tengan interés asegurable, además de que si se contrata un programa internacional de seguros se pueden reducir costos en el pago de primas, así como un control centralizado del programa de seguros, el cual, ahorra tiempo, dinero y sirve para saber más a detalle qué está pasando con el comportamiento de los riesgos, pérdidas y pagos por concepto de indemnización en caso de siniestro.

En el paradigma del mundo globalizado surge un nuevo ambiente para los negocios, el cual, impone a las empresas plantear estrategias globales sobre localización de sus riesgos, necesidades de coberturas en distintos países, los cuales a su vez, tienen diferentes legislaciones en materia de seguros, potencial de crecimiento en sus riesgos en el exterior y tendrán que asegurarse de tener una aseguradora que esté para respaldarlos en tiempo con la mayor efectividad posible.

### **3.2 Internacional Programs Zurich (IPZ).**

Zurich Insurance Group es el octavo grupo asegurador del mundo, según su valor de marca en el mercado, y líder mundial en los esquemas de programas internacionales (Stadista, 2017). Zúrich, al igual que otras aseguradoras con presencia internacional, han diseñado estrategias y programas en materia de seguros de daños que logran gestionar de la mejor manera posible los riesgos internacionales de sus clientes a través de un esquema de aseguramiento único, a la medida de las necesidades del cliente y con la certeza de que habrá cobertura en todos los países en los que tenga operaciones, a este esquema de aseguramiento se le conoce en el mundo asegurador como: Programa Internacional de Seguros (Insurance International Program).

Un programa internacional de seguros es una de las soluciones hechas a la medida que ofrecen diversas compañías aseguradoras a sus clientes con operaciones en el extranjero, este servicio se diferencia del resto de los productos de cobertura de riesgos, principalmente, por las siguientes características: Diseñado a la medida de las necesidades del cliente (construcción de primas y selección de coberturas específicas), alineado a las necesidades locales dependiendo del país donde se encuentre el riesgo a cubrir, gestión central del programa y respaldado por expertos en riesgos en todo el mundo.

Desde el diseño y funcionamiento del programa hasta la administración de siniestros, un programa internacional Zurich es un servicio completo que ofrece cobertura a las necesidades de sus riesgos, a través del trabajo continuo con toda una red internacional de expertos se garantiza que el programa ofrecerá las mismas coberturas tanto en el país donde sea colocada la póliza "máster" así como en los demás países donde tenga interés asegurable y se emita una póliza "local".

Lo anteriormente mencionado es lo más importante a la hora en que los clientes disponen de solicitar a la aseguradora un programa internacional de seguros, debido a que, con lo anterior se garantiza que no habrá diferencias en condiciones y coberturas. Previniendo lo anterior, se garantiza que exista un servicio estándar a nivel global, así como también una homologación en las coberturas de riesgos del programa.

### **3.3 Construcción de un Programa Internacional de Seguros.**

Empresas de diversos giros y de distintos países, en la gran mayoría los sectores de actividad tecnológica, están dando una lección de esfuerzo e internacionalización en busca de un cierto equilibrio entre la facturación nacional y la internacional, puesto que cada vez son más conscientes del gran potencial de crecimiento que tienen zonas como América Latina, Asia o África para las empresas que compiten internacionalmente (Willis Tower Watson, 2015).

Sin embargo, en el contexto de la internacionalización de las empresas, los clientes con riesgos exclusivamente ubicados en una unidad de negocio (en un solo país o región) que estaban acostumbrados a gestionar su programa de seguros cómodamente desde su oficina, con decisiones ágiles y rápidas, empiezan a darse cuenta de que ahora tienen que cumplir con otras necesidades y requerimientos que habitualmente se multiplican por tantas veces como países en los que su compañía tiene presencia.

Los corredores de seguros "brokers" comienzan a utilizar una terminología cada vez más ajena a sus clientes como: DIC/DIL, FIC, LPS, Non-Admitted, etc. Dichos términos les resultan totalmente ajenos y complica toda la gestión hasta límites insospechados.

Llegado este punto, los clientes así como sus corredores de seguros (brokers), deben ser plenamente conscientes de que esa complicación de la gestión que supone la instauración de un programa internacional es absolutamente recomendable y, en la mayoría de las ocasiones, cuando los clientes como Nestlé, Mc Donald's, Amazon, etc., se puede decir que incluso necesaria. Pero ante una situación como la descrita, surge una duda fundamental: ¿cuál es la mejor manera de crear un programa internacional?

En primer lugar y desde un punto de vista meramente legal, se hace imprescindible cumplir con los seguros de contratación obligatoria que existan en cada país en el que la empresa esté establecida. En segundo lugar, desde la visión de gerencia de riesgos y seguros, es deseable que todos los países tengan un nivel homogéneo de coberturas, límites y sub-límites –siempre dentro de lo que permita la legislación local– y esta

homogeneidad se consigue mediante una póliza master, la cual, contiene todos los límites, todas las coberturas y todos los ramos que habrán de ser cubiertos en el programa internacional y replicados en las pólizas locales que se emitan en cada país miembro del programa en cuestión.

La situación económica que ha surgido luego de la caída de los sistemas comunistas y la inminente internacionalización de la producción de bienes y servicios en todo el planeta, ha obligado a algunas empresas, cuyo ámbito de actuación estaba limitado al mercado nacional, a mirar más allá de sus propias fronteras y buscar en otros mercados los ingresos que los clientes habituales ya no proporcionan.

Para los expertos en gestión de riesgos de las compañías es altamente recomendable que el corredor que elijan cuente con una red internacional lo suficientemente extensa como para garantizar la presencia de un socio local en cada uno de los países en los que es necesario emitir póliza que actúe en exceso de límites y condiciones. En tercer y último lugar, aunque en muchas ocasiones sea el argumento que termina por inclinar la balanza de la decisión en uno u otro sentido, el cliente minimiza costes (eficiencia en coberturas así como reducción de costos al crear las primas) al construir un programa internacional de estas características a la vez que mantiene las coberturas adecuadas a sus riesgos (Willis Tower Watson, 2015).

Disponer de una póliza local, no solo facilita la gestión diaria para el cliente -la emisión de un certificado en el extranjero por parte de la compañía aseguradora, por ejemplo-, sino que evita problemas en el momento crucial en el que se pone a prueba la calidad del producto que ha contratado el tomador (cliente) y que no es otro que la ocurrencia de un siniestro y la liquidación de las indemnizaciones derivadas del mismo.

Ante las distintas alternativas que se presentan para diseñar un programa internacional de seguros a la medida, podría existir la tentación de optar por la solución más sencilla y administrativamente menos laboriosa, como es la emisión, en los países que la ley lo permita, como España, Francia, China, Suiza, Estados Unidos, etc., de pólizas que amparen riesgos en el extranjero, pese a que exista la obligación de emitir documentación localmente, sin embargo, siempre existirán condiciones que no aplicarán

a las legislaciones locales de cada unidad de negocio, es por ello, que la mejor solución se encuentra en la creación de un programa internacional de seguros.

En caso de optar por este camino de emitir pólizas locales que cubran riesgos en el extranjero, es preceptivo advertir que algunas regulaciones locales y supervisores extranjeros (por citar algunos ejemplos los casos de Brasil, México e India, entre otros) están comenzando a interesarse por estos programas Non-Admitted (no admitidos), Not Permitted (no permitidos) o Non-Admitted Prohibited, sancionando tanto a la empresa que contrata la póliza, es decir, la filial local de una empresa multinacional con base en el extranjero, como al corredor que la intermedia y a la compañía que la asegura, llegando incluso a revocar la autorización para operar en el país en el que se debió emitir una póliza con su correspondiente tributación.

Lo anterior quiere decir, que en casos como este el asegurado que ha sufrido un siniestro en el extranjero y que pensaba que tenía su programa internacional totalmente en regla, se va a encontrar con problemas en la tramitación y en la liquidación en caso de pérdidas. Y además, ha de enfrentarse a posibles sanciones por culpa de una estructura de programa que no cumple o simplemente ignora los requisitos legales que localmente son exigibles debido al marco legal de cada país en el que se encuentra operando.

De esta forma, aunque casi siempre es recomendable la intervención del broker a la hora de diseñar un programa de seguros, en el caso de los programas internacionales esta recomendación casi se convierte en exigencia, dada la enorme complejidad que puede llegar a adquirir la solución a implementar.

### **3.4 Beneficios y Herramientas de los Programas Internacionales Zurich.**

Existen diversos esquemas de gestión de riesgos y diversos programas que ofrecen las compañías aseguradoras a sus clientes, cada aseguradora pone a disposición de sus clientes diferenciadores de mercado que impacten positivamente las metas de protección contra riesgos de cada uno ellos.

A lo largo de 40 años desde que empezaron a utilizarse los International Programs Zurich, se han creado diversas herramientas de Zurich Insurance Group, pone a disposición de sus asegurados, en el apartado siguiente, se mencionarán cada una de ellas.

### **3.4.1 Beneficios ofrecidos por Zurich Insurance Group dentro de sus International Programs Zurich.**

Como parte de los diferenciadores de mercado que ponen a Zurich Insurance como una de las mejores opciones en el mercado asegurador se encuentran los “beneficios” que trae consigo contratar un programa internacional de seguros desarrollado por Zurich, a continuación se nombran los beneficios y cifras que hacen de los “International Program Zurich” una de las mejores opciones a la hora de diseñar y formar un programa internacional contra riesgos de acuerdo al portal Zurich Insurance Company LTD (Zurich Insurance 2017).

*Zurich Network:* Al momento de contratar un programa internacional Zurich se tiene acceso a una de las redes de seguros más grandes del mundo, asegurando la correcta implementación del programa en todos los países así como consistencia y estándar de servicio a nivel global. La red Zurich consta de oficinas propiedad del grupo así como compañías de seguros locales cuidadosamente seleccionadas en los países donde Zurich Insurance no cuenta con oficinas de representación propias, dichos “partners” son cuidadosamente seleccionados y aprobados por la dirección de gestión de red Zurich, evaluando previamente a dichos partners por los expertos en riesgos de crédito.

La red Zurich está comprometida a brindar el mismo nivel de servicio en todas las unidades de negocio en las que opera (Zurich Insurance, 2017). Toda la red se rige por las mismas directrices operativas (Operative Directives), de modo que todas las oficinas y socios se adhieren a las medidas centrales y estandarizadas. Además de un equipo de gestión de red central, los IPZ cuentan con 40 personas que administran la innovadora infraestructura de Hub de oficinas regionales ubicadas estratégicamente.

A continuación se mencionan los beneficios de la red Zúrich en cuanto a infraestructura y control de los programas:

- Una plataforma de servicio global conectando a más de 200 países.
- Información local: los Hubs cuentan con profesionales de seguros locales que entienden los mercados locales, las leyes y las culturas.
- Aseguramiento de calidad: muchas compañías de seguros locales tienen relaciones duraderas con Zurich.
- Coherencia: coordinación constante de la emisión de pólizas y facturas de primas y reclamaciones de siniestros.
- Poder de compra: Agrupación de negocios para ayudar a aumentar la fuerza de negociación en beneficio del cliente.
- Sistema de programa internacional: proporciona entrega de factura de la prima, admite el movimiento de la prima entre la cautiva y otros participantes del programa, ayuda con el manejo de pagos de reclamos por siniestros.

*Coberturas contra riesgos:* los international program Zurich brindan acceso a una de las más amplias gamas de productos y servicios de la industria aseguradora, bajo un solo programa de flexibilidad y conveniencia.

*Cumplimiento de normativas legales:* como pionero en este campo, Zurich se sintoniza con las leyes de varias jurisdicciones locales en los diferentes países donde opera. Esto significa que los gestores de riesgos pueden confiar que el programa de seguros contratado cumpla en todo momento con las leyes locales.

*Control:* el objetivo de Zurich es ayudar a sus clientes a controlar mejor su programa internacional, lo que ayuda a garantizar una mayor consistencia y continuidad, puede mejorar la prestación de servicios, contribuye a la transparencia, reduce la volatilidad y ayuda a evitar la duplicación o lagunas en las coberturas que se contratan en cada una de las pólizas.

*Comodidad:* al organizar coberturas importantes bajo un programa central (máster program), Zurich facilita la administración del programa y brinda a las cautivas de sus clientes mejores oportunidades para beneficiarse de una cartera diversificada.

*Beneficios en costos:* Zurich combina exposiciones nacionales y extranjeras bajo un programa maestro, para darle la capacidad de alcanzar límites más altos a un costo menor, es decir, al formar parte integral de un programa internacional, las primas de las pólizas locales disminuyen y resultan más baratas que si se emitieran pólizas locales en todos los países en los que opera el asegurado.

*Organización por línea de negocios:* a la hora de estructurar un programa internacional, este se hace por cliente (primeramente) y después por línea de negocio, resultando así una estructura más clara que hace más eficiente y consistente el estándar de servicio, así como a la hora de gestionar los siniestros por expertos en reclamaciones por ramo.

*Un solo punto de contacto:* Simplificar los procesos y hacer más fácil la comunicación entre la aseguradora y los clientes es uno de los focos de Zurich Insurance, para los clientes que buscan desarrollar una relación más profunda con la compañía, Zurich trabaja estrechamente con los clientes directos y sus asesores (brokers) para comprender su negocio, construir o relacionarse y encontrar las soluciones correctas.

Con cerca de 100 Zurich Relationship Leaders (agentes comerciales) en todo el mundo, se busca construir relaciones verdaderamente profundas. La estrategia es impulsada para beneficio de los clientes, y Zurich cuenta con procesos dedicados para ayudar a comprender los diferentes negocios de los clientes y fortalecer la relación para mayor entendimiento de los riesgos, este enfoque centralizado en las necesidades de los clientes es altamente apreciado por todas las partes involucradas al momento de establecer un programa internacional.

### **3.4.2 Herramientas diseñadas por Zurich Insurance Group para beneficio de sus clientes como parte de los International Programs Zurich.**

En lo que respecta a las herramientas diseñadas por Zurich Insurance y que pone a disposición de todos los clientes corporate que contratan uno o varios International Program Zurich, se hace mención a continuación de las más representativas y que más ayudan a los potenciales clientes a la hora de decidir asegurarse con Zurich.

*Zurich MIA:* Zurich Multinational Insurance Application es una base de datos regulatoria e impositiva global que cubre 180 países y territorios que ayuda a los clientes y corredores internacionales a monitorear y lograr el cumplimiento de los programas internacionales, cuidando que todas las pólizas emitidas localmente sean emitidas de acuerdo a los porcentajes de impuestos y cargos correspondientes en cada país.

En cuanto un nuevo cliente contrata un IPZ, se dará acceso a dicho cliente a través de su administrador de riesgos o bien a su corredor de seguro, en caso de solicitarlo a Zurich, los beneficios que tiene MIA son los siguientes:

- MIA fue galardonada como herramienta de información regulatoria de impuestos y seguros para seguros no admitidos, y es una de las aplicaciones más completas en la industria global de seguros.
- Proporciona una vista actualizada regularmente de las diferentes leyes y reglamentos de seguros e impuestos de primas que se aplican en países de todo el mundo.
- Ayuda a proteger más que solo sus activos y exposiciones extranjeras. También lo ayuda a los clientes a proteger uno de sus activos más valiosos y duraderos: su reputación, debido a que permite al cliente no incumplir con los requisitos legales y financieros de los países en los cuales operará su programa.
- Le ayuda a los clientes a comprender las opciones disponibles al estructurar un programa transfronterizo, el cual responde las preguntas clave que pueden afectar el desarrollo y la expansión de su negocio a través del mundo.

- Lo informa mejor sobre los ajustes del programa (aumento o disminución del riesgo), tener información sobre pérdidas y las actividades de reclamos permitidas en países específicos.
- Ayuda a responder rápidamente a las consultas de las autoridades reguladoras o fiscales en todos los países en los que opera.
- *My Zurich*: Este portal electrónico es una herramienta que permite conocer a los clientes y a sus agentes de seguro el desarrollo de sus programas de seguros en tiempo real, con información actualizada 24/7. My Zurich permite monitorear rápidamente y actuar sobre la información real de gestión de riesgos, en todos los países en todas sus ubicaciones, en tiempo real. Incluso fuera de horas de oficina. Esta herramienta es una solución segura que se encuentra en el centro de la estrategia Zurich de gestión de riesgos, la cual permite tener el control total del programa, algunos de los beneficios adicionales son:
  - Todos los programas de seguros globales al alcance de la mano de los clientes y brokers: desglose completo para revisar los detalles específicos de las pólizas con descripciones de cartera en tiempo real
  - Ver y analizar los datos de evaluación de riesgos, ya sean realizados por un Ingeniero de riesgos de Zurich u otra persona externa a la compañía, esta opción permite conocer a los clientes sus acciones de mejora de riesgos para disminuir incidentes o mejorar los costos de las primas para las renovaciones.
  - Informa oportunamente a los clientes sobre amenazas de terremotos así como de huracanes y desastres naturales.
  - Integrar todas las facturas emitidas por Zurich, las pólizas de todos los ramos, reclamaciones por siniestros y datos de ingeniería de riesgos con sus propios sistemas de gestión de riesgos a través del portal, sin necesidad de contactar directamente a la aseguradora o al agente.
  - Permite conocer si se han realizado los pagos de siniestros, traspaso de fondos en el caso de las cautivas así como pagos entrantes y salientes a los reaseguradores para que los clientes conozcan en todo momento y a detalle la situación financiera de sus programas.

- Revisar el historial completo de reclamos por pérdidas de los programas internacionales organizados por año y línea de negocio, lo anterior permite a los administradores de riesgo tener una visión general global hasta en detalles de reclamos específicos

*Customers Service Report (Reporte de servicios al cliente):* este reporte es una herramienta muy útil que permite a los clientes y administradores de riesgos y/o agentes de seguros conocer las métricas más importantes del programa de seguros, no únicamente comparte información escrita sino que genera automáticamente gráficas sobre la implementación y desarrollo de los programas, dicho reporte es cargado directamente desde el International Program System (IPS).

- Algunos de los reportes que puede generar el sistema son los siguientes:
- Tiempo de emisión de las pólizas y facturas de todos los países en los que opera el programa
- Porcentaje de impuestos adicionales a las primas netas
- Historial de siniestros
- Historial de pagos de dichos siniestros, tiempo y costos de cada uno de los cambios en las primas, ajustes al alza o a la baja en todos los ramos

*International Program System:* El IPS en sí mismo es una de las herramientas más sofisticadas y atractivas que Zurich Insurance ha diseñado para los clientes corporate, este sistema no únicamente es una herramienta usada por los service specialist producing y receiving para emitir las pólizas locales, este sistema es al mismo tiempo, una plataforma única de servicio que conecta a 200 países y que genera información oportuna para presentar a los clientes y agentes de seguros en las reuniones que sostienen los customers relationships con los administradores de riesgos y brokers. Para completar el panorama general la siguiente figura nos muestra con cifras cuántos programas se administran a través de la red Zurich y con ayuda de las herramientas desarrolladas por la compañía.

**Figura 3.1**

Datos clave sobre los International Programs Zurich publicados en la página oficial de Zurich Insurance actualizado al 01 de octubre de 2017.



Fuente: Portal de Zurich Insurance (Zurich Insurance 2017).

### **3.5 Proceso Zurich de los 6 pasos para control e implementación de programas internacionales.**

Adaptar la infraestructura diseñada por Zurich Insurance a las necesidades únicas de cada cliente para las diferentes líneas de negocios no es una tarea sencilla, para poder implementar todas las herramientas exitosamente y aprovechar los beneficios que la red Zurich ha diseñado, se consideran una serie de 6 pasos que sirven de guía para todos los programas internacionales en todas las líneas de negocios. Este proceso garantizará que Zurich Insurance comprenda y atienda puntualmente las necesidades de cada negocio nuevo que suscribe, que los clientes estén protegidos en todo el mundo y que se cumplan los requisitos de operatividad en todos los países donde tiene presencia.

Los siguientes 6 pasos son definidos por Zurich como una combinación única de experiencia e innovación tecnológica, validado por equipos de expertos en todo el mundo, poniendo foco en mejorar la experiencia del cliente.

1. Preparación para la administración del programa: Usa el “expertice” que ha generado Zurich a través de su trayectoria en internacionales para anticipar las necesidades probables de los clientes.
2. Establecer Expectativas: Comprender los objetivos de las compañías que se aseguran con Zurich para poder adaptar el programa a su estrategia y necesidades específicas de riesgo.
3. Evaluación del Programa: revisiones continuas y frecuentes para garantizar que el programa satisfaga las necesidades de los contratantes.
4. Evaluación del Desempeño: verificar el desempeño de todas las áreas relacionadas en la implementación y control de los programas, teniendo reuniones con los clientes para saber sobre sus percepciones frente a un conjunto claro de parámetros, posteriormente se harán los ajustes necesarios para mejorar las métricas.
5. Revisión de la Relación: Revisar la entrega general del programa, buscando brechas y oportunidades para proporcionar más beneficios.
6. Estrategia Alineada: Juntos, cliente y aseguradora, deberán determinar la estrategia futura y construir una verdadera colaboración.

Los beneficios de dicha estrategia de los 6 pasos son los siguientes:

- Un equipo dedicado a la mejora continua del programa, tomando un enfoque de "toda la cuenta", es decir, considerando todos los ramos y todos los años que el programa ha sido parte de la cartera de Zurich para todos los países de la red, para crear o hacer la transición y administrar su programa.
- Equipo de implementación interfuncional: sirve para adaptarse a su estrategia comercial, cualquiera que sea el tamaño de la empresa.
- Único punto de contacto: una persona que responde las preguntas que surjan, coordina los servicios al cliente, brinda información sobre el riesgo y se comunica con la organización y/o broker para informar de las noticias relevantes.
- Programas personalizados: con habilidades adaptadas a sus necesidades estructurales, de cobertura y colaterales.

- Suscriptores de programas experimentados: para diseñar un programa que proporcione un estándar uniforme de cobertura, alineado con las leyes y reglamentaciones de seguros, donde sea que tenga exposiciones.
- Inteligencia de suscripción detallada: utiliza la guía de países de la red Zurich para diseñar e implementar el programa internacional.

### **3.6 Uso de cautivas como parte de los programas internacionales Zurich.**

Además de los seguros tradicionales que operan a través de las compañías de seguros, las empresas pueden elegir como esquema de aseguramiento contra riesgos las cautivas.

Las cautivas o aseguradoras cautivas, en inglés “Captive Insurance Company”, son empresas filiales que aseguran parte o todos los riesgos de una empresa matriz. Son sociedades de seguro o reaseguro creadas por un grupo, con vistas a asegurar o reasegurar a través de ella la totalidad o parte de sus riesgos (Willis Tower Watson, 2015). Esta modalidad de esquema contra riesgos es elegida, principalmente, por las empresas grandes y que tienen presencia en más de un país, esta alternativa es usada también por dichas compañías debido a que el tener una cautiva abarata los costos, si se compara con la contratación de pólizas de seguros por separados, además de que la compañía que posee la cautiva sabrá manejar más fácil los riesgos de su negocio debido que están al tanto de los riesgos más comunes de este.

Las compañías cautivas presentan el esquema de retención del riesgo, ya que éste no se deriva a otras empresas, sino que permanece en la misma empresa a través de su compañía filial o cautiva radicada en un paraíso fiscal (Willis Tower Watson, 2015), algunas aseguradoras como Zurich Insurance, ofrecen gestionar las cautivas de sus clientes, cobrando una prima mínima que será usada como cuota por el uso de infraestructura de la aseguradora para hacer los pagos entre las diversas filiales del grupo al que pertenece la cautiva.

De acuerdo a Willis Tower Watson (agente de seguros) las cautivas pueden distinguirse según el mercado en el que opere siendo estas:

- Sociedades cautivas de seguro directo: si se dedican a emitir pólizas de seguro directo.
- Sociedades cautivas de reaseguro: si lo que hacen es dar reaseguro a los riesgos de su empresa matriz. La mayoría de cautivas son de este tipo.

La cautivas que pertenecen a las sociedades de seguro directo, generalmente, operan con mucha mayor libertad y no necesariamente solicitan la infraestructura de una aseguradora para emitir y gestionar sus pólizas, sin embargo, dentro de las sociedades cautivas de reaseguro siempre buscan a una aseguradora que sirva, tanto para brindar la infraestructura para los fondos así como para ser reaseguradora del riesgo al mismo tiempo, es decir, en las sociedades cautivas del reaseguro la aseguradora (Zúrich, Mapfre, Axa, etc.) son partícipes del riesgo.

Actualmente constituir una sociedad cautiva conlleva una serie de ventajas financieras, entre otras:

- La reducción de las primas de seguros, opción que permite por ejemplo, eliminar intermediarios
- Los beneficios derivados de la cautiva se quedan dentro del grupo empresarial
- En caso de siniestro, se podrá invertir y obtener una mayor rentabilidad del flujo monetario al estar dentro del mismo grupo

Como parte de los “International Programs Zurich” Zurich Insurance ha desarrollado la opción de ofrecer a los clientes, que así lo decidan, un sistema de cautivas con la cual garantizan que las herramientas de Zurich para control de riesgos serán puestos a disposición del cliente para un óptimo control de su cautiva, algunos de ellos son:

- Control de costos: Zurich ha construido una plataforma única y holística para la gestión de riesgos, las cautivas de los clientes pueden mejorar la administración del flujo de efectivo y los rendimientos de inversión, y ofrece un ahorro general en los costos totales.

- Mejores decisiones: con una visión general coherente de las exposiciones y la información de riesgos, las empresas que contratan cautivas gestionadas por Zurich pueden tomar decisiones de gestión de riesgos estratégicas más informadas.

- Conocimiento más amplio: una cautiva puede ayudar a los clientes a aumentar la conciencia y el conocimiento de sus riesgos, en particular con respecto a cuestiones de gobernanza y cumplimiento de la normativa jurídica en todo el mundo.

- Transparencia: la consolidación de riesgos en una cautiva puede responder a las demandas regulatorias de altos niveles de transparencia.

Con la intención de unificar todo el mercado de seguros y fianzas la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de noviembre de 2009, más conocida como Solvencia II y vigente desde noviembre de 2012, incluye a las empresas de reaseguros cautivas, “excepto en aquellos casos en que se incluyan disposiciones especiales aplicables a estas empresas” (Willis Tower Watson, 2015).

Debido a la facilidad con que las grandes empresas pueden gestionar sus propios riesgos y la reducción de costos al crear una cautiva, expertos de alta dirección en el mundo de los seguros afirman que la creación de cautivas globales, y su posterior colocación en paraísos fiscales, seguirá siendo tendencia en los próximos años y más empresas grandes optarán por estos esquemas de aseguramiento de la mano de las más reconocidas compañías de seguros.

Como bien se ha descrito en el capítulo III, los programas internacionales de seguros han sido creados por las grandes empresas aseguradoras para ofrecer a sus más grandes e importantes clientes soluciones altamente personalizadas, eficientes e innovadoras ante los riesgos que se enfrentan en los diversos países donde operan.

Se han mencionado los diferenciadores de mercado y las ventajas que ha diseñado Zurich Insurance a través de sus International Programs Zurich para distinguirse del resto de la competencia. Las herramientas digitales, las facilidades de operatividad, MIA, el International Program System (IPS), la red global de expertos que colaboran con Zurich a través del mundo son parte de las fortalezas que tiene la compañía a nivel global para poder satisfacer las necesidades de los clientes cuando se trata de administración de riesgos.

El diseño y contratación de un programa internacional de seguros no lo es todo, es por ello que en este capítulo también se ha mencionado la importancia del proceso de Zurich para la implementación y control de los programas internacionales, ajustándolos siempre a las necesidades de los clientes y midiendo el desempeño obtenido en el menor tiempo posible. Lo anterior se hace de la mano de los agentes y de los clientes, los cuales son parte central de la estrategia Zurich para la conservación y satisfacción total en cuanto a servicio.

Por último, este capítulo analizó otra opción que ofrece Zurich Insurance a nivel global para los clientes más grandes que tengan la capacidad de crear cautivas dentro de sus grupos empresariales y decidan utilizar la infraestructura de Zurich para implementar y gestionar efectivamente sus cautivas.

## **CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO ACTUAL SOBRE LOS PROGRAMAS DE SEGUROS INTERNACIONALES E IMPACTO DE LA EXPERIENCIA LABORAL**

Como se ha conocido en los capítulos I, II y III, el ambiente donde se ha desarrollado la presente experiencia profesional es un área internacional dentro de una de las mayores aseguradoras del mundo. Se ha mencionado también el origen de una nueva tendencia económica que son los procesos de globalización en todas las industrias así como también las soluciones que empresas innovadoras y vanguardistas como Zurich Insurance brindan a sus clientes en todas las unidades de negocio.

También se han descrito los riesgos a los que se enfrentan los clientes cuando operan en más de un territorio y el desarrollo innovador que hace de Zurich una de las mejores alternativas en el mercado.

En vista de los grandes y acelerados cambios tecnológicos y de paradigmas, el capítulo IV abordará de manera breve cuál es la situación actual de la industria aseguradora e intenta vislumbrar el futuro de la misma basados en el supuesto de que las empresas cada vez tendrán que enfrentar mayores retos debido a que la demanda cambia mucho más rápido de hábitos de consumo que lo que la oferta puede salir a ofrecer.

La implementación de nuevos modelos de negocio así como el uso de una infraestructura tecnológica a nivel global serán factores clave en el éxito de los grandes competidores del mundo de los seguros a la hora de conservar clientes y explorar nuevos nichos de mercado.

La experiencia laboral no únicamente es una actividad pasiva, todos los profesionales que participan de ella deben incorporar todos sus conocimientos y transmitirlos a través de sus actividades y comportamientos diarios en las empresas con las que colaboran. Debido a lo anterior se hacen una serie de recomendaciones para que puedan surgir mejores prácticas en el futuro para el departamento de Underwriting Services Receiving México.

#### 4.1 Panorama general de la industria de los seguros y su proyección a futuro

Actualmente muchas industrias, especialmente las del sector tecnológico y de servicios, están atravesando verdaderas revoluciones en cuanto a sus procesos, cadenas de producción y los mercados a los que atienden, los consumidores quieren servicios personalizados y la industria aseguradora no es la excepción.

Los consumidores de seguros y fianzas, al igual que en las otras industrias, quieren elegir cómo, dónde y con qué frecuencia gestionar los riesgos, es decir, necesitan productos y servicios hechos a la medida.

Para responder a esa demanda, la industria aseguradora debe recurrir a modelos de distribución estratégicos, nuevos y digitalizados (González 2017). Entre las oportunidades que existen para la industria se encuentran: Mobility, personalización conducida a través de las bases de datos de los clientes, servicios on-demand, creación de aplicaciones para usuarios, entre otros.

La industria de los seguros a nivel global está por expandirse más, sobre todo en los países de rápido crecimiento como China e India, (González 2017), presidente ejecutivo de *Accenture* Chile afirma que:

La transformación digital ya no es una opción, es la forma en que las compañías lograrán mantenerse competitivas. Las cifras hablan por sí solas: Las aseguradoras que no den este paso, ponen en riesgo el 25% de sus ingresos. Es fundamental acelerar en esta industria la adopción de las nuevas tecnologías, porque los cambios están ocurriendo a un ritmo cada vez más rápido.

De acuerdo con González estos son los 5 principales modelos de distribución que están transformando a la industria aseguradora:

1. *Asistentes virtuales*: Se trata de plataformas móviles de asesoría, conducidas por data y basadas en la web. De esta forma, se puede adquirir y renovar seguros de manera mucho más fácil. A través de este servicio digitalizado

las aseguradoras pueden ofrecer un servicio más personalizado, orientado a las necesidades de los consumidores.

2. *Orientación de riesgos día a día:* El desarrollo de Internet de las Cosas permite hacer seguimiento de las conductas diarias y hábitos de los consumidores. Gracias a esta información, las aseguradoras pueden realizar perfiles de riesgos y crear propuestas de valor para sus clientes.

3. *Aseguradoras “Plug and Play”:* Los consumidores están interesados en adquirir seguros mientras consumen otros productos. Así, por ejemplo, 40% dice que compraría un seguro en una automotora, mientras 30% dice que compraría seguro de incendio contra su hogar.

4. *Ecosistema:* La industria de seguros debe trabajar en conjunto con el ecosistema para agregar valor a sus productos y servicios y responder a las necesidades financieras en su totalidad. Así, por ejemplo, la oportunidad está en realizar alianzas con bancos, proveedores de la salud, entre otros, haría en un supermercado o retail.

5. *Operador de redes “Peer to Peer”:* Debido a la abundante información online que existe actualmente, las aseguradoras pueden desarrollar grupos de consumidores con intereses similares para crear paquetes enfocados en sus necesidades.

Además de la revolución de la industria a nivel digital y de nuevas formas de hacer negocios en plataformas digitales, el sector seguros a nivel global experimentará, en los siguientes años, una expansión moderada que será marcada por un crecimiento más sólido en los mercados más desarrollados como Estados Unidos, Japón, la Unión Europea y China así como por el rápido crecimiento de las economías emergentes en su conjunto.

Hoy en día muchos compradores de los países emergentes como China, India y Brasil, están haciendo grandes transacciones en los mercados más consolidados. De acuerdo con la consultora internacional PWC (PWC España 2014) en su informe “*Insurance 2020 El futuro de las transacciones en el sector seguros*” menciona que:

Las perspectivas globales del sector seguros están mejorando gracias al inicio de la recuperación en las economías desarrolladas y, especialmente, en

Estados Unidos y al empuje de las potencias emergentes. Sin embargo, la industria aseguradora no volverá ser la misma de antes de la crisis. Las compañías están adaptando sus modelos de negocio al nuevo entorno económico, marcado por las bajas rentabilidades sostenidas en el tiempo, un fuerte incremento de la regulación y la sobrecapacidad en muchos mercados.

Bajo la perspectiva de este informe, se pueden observar 7 grandes tendencias para el mercado asegurador a nivel global para los próximos años, los cuales son:

1. Inversores procedentes de las nuevas potencias emergentes
2. La ampliación del abanico de inversores interesados
3. Conocimiento tecnológico y uso de las nuevas tecnologías para generar innovación y desarrollo en el sector
4. Generalización de estrategias de reaseguro financiero
5. Aumento de la audacia de las grandes aseguradoras internacionales a la hora de combinar las exigencias del corto plazo con sus necesidades de expansión en el largo plazo,
6. Riesgos políticos
7. La recomposición gradual de la industria en todo el mundo después de la crisis financiera de 2008.

Frente a este nuevo contexto, los grupos aseguradores más poderosos del mundo desean reinventarse e innovar la forma en la que centran sus modelos de negocio y sus planes de crecimiento para los próximos años. De hecho, estos grandes competidores esperan que el entorno sea más cambiante en los siguientes años y consideran la flexibilidad y el poder de adaptación las más grandes competencias que deberán ser desarrolladas para abarcar mayor cuota de mercado en un futuro.

Ante esta perspectiva de constante cambio y necesidad de adaptabilidad, la empresa KPMG en su estudio publicado en 2016 “Preparando el futuro- Industria aseguradora” (KMPG 2016) señala que:

Muchas aseguradoras parecen creer que poseen algunas de las habilidades y capacidades necesarias para reinventar sus organizaciones para el futuro. De

hecho, el 63 por ciento dijo que eran capaces, o altamente capaces de diseñar un modelo operativo robusto. Seis de cada diez sugirió que eran capaces de impulsar la mejora continua en su recién modelo implementado.

Las grandes compañías aseguradoras, a través de sus directivos de más alto rango, deberán buscar en los siguientes años generar valor sostenible para todas las partes involucradas, generar beneficios económicos que permitan expandir los negocios más allá de los tradicionales mercados y afrontar con éxito la incorporación de los nuevos hábitos de consumo en el mercado.

## **4.2 Conclusiones**

Las nuevas tecnologías y los cambios surgidos en las relaciones económicas y sociales en la globalización han orillado a las empresas a crear verdaderas cadenas de producción globales, deslocalización de los procesos productivos y el objetivo de penetrar en mercados más allá de las fronteras donde operan.

Como se ha señalado a lo largo de este trabajo, a la hora de gestionar riesgos en más de un territorio, los programas internacionales de seguros son una herramienta vanguardista para proteger a las compañías multinacionales en sus operaciones diarias. Debido a que todos los países del mundo tienen diferentes regulaciones en materia de seguros, un programa centralmente diseñado para entender los diferentes contextos legales de cada territorio, es una solución ante el reto de entender los diferentes escenarios en los que operan los seguros según el país donde se encuentren.

Los “International Programs Zurich” están diseñados para ofrecer a todos los clientes las más innovadoras y eficientes herramientas del mercado asegurador para garantizar que se dará atención, seguimiento y solución a los siniestros que ocurran durante la vigencia de los programas que los clientes contraten. Es por ello que Zurich Insurance ha creado una muy amplia red de filiales y “partners” para brindar el mejor de los servicios a sus clientes a lo largo de todo el mundo. Zurich Compañía de Seguros S.A como parte de la red Zurich, gestiona un de las carteras de clientes más importantes para el grupo ya que México como unidad de negocio representa, como se mencionaba

anteriormente, el tercer país que más emite pólizas de compañías internacionales en territorio mexicano.

Siendo un mercado tan importante para Zurich Insurance, el óptimo desempeño del equipo de Underwriting Services Receiving es fundamental para dar atención y servicio a todos los clientes que tengan contratado un programa internacional de seguros.

En este contexto, las mejoras en los procesos y la implementación de una estrategia eficaz para mejorar el servicio del área fueron piezas clave para poder cambiar, con éxito, los tiempos de respuesta y los KPI's del equipo, parte de estas acciones que lograron generar un cambio positivo en Underwriting Services Receiving México se encuentran las siguientes:

- Desarrollar las competencias necesarias en todos los ejecutivos de cuentas del departamento de Underwriting Services Receiving para así poder gestionar las carteras y cuentas de una forma más rápida, dando un mejor servicio y atención tanto a los clientes como a los brokers de seguros que están involucrados en la administración de los programas así como también a los demás ejecutivos de cuentas de la red Zurich que necesiten consultar dudas sobre la operatividad y sobre el desempeño de la cuenta a lo largo de la duración del programa.

- Se reestructuró el área completamente, siendo 3 “team leaders” los que reportaban 2 veces por semana a la dirección de cuentas internacionales. Como consecuencia de este cambio, los 3 equipos que se formaron en el área cumplían tareas más específicas y había un mayor control en las cuentas de cada ejecutivo.

- Reducción de errores en la emisión de las pólizas: En cuanto a la calidad con la que se emiten las pólizas, se creó un grupo de capacitaciones semanales en todas las líneas de negocios para que la calidad de las pólizas emitidas en México fuera mejor de lo que era antes de las capacitaciones. Cuando se reducen los errores en las pólizas emitidas también se evitan los re-procesos, es decir, solicitar la cancelación de la póliza una vez emitida y, posteriormente, reexpedirla corrigiendo los errores inicialmente cometidos.

- Se mejoraron las métricas del equipo a nivel global, es decir, las mediciones que hace Zurich en Suiza (midiendo los tiempos en que cambian los contratos de status en el Internacional Program System), esto significa que el equipo mexicano cumplió nuevamente con los tiempos de respuesta fijados anualmente en Zurich Suiza.

- Acercamiento directo a los agentes de seguros internacionales así como la mejora en las relaciones entre Zurich México y los principales brokers con filiales mexicanas. Debido a que cada ejecutivo había sido asignado a un bróker para dar atención y servicio, se mejoraron las relaciones entre la aseguradora y estas empresas, se realizaron juntas periódicas con los representantes de estos agentes para atender los problemas o situaciones específicas de cada cuenta.

Desarrollar las competencias necesarias para trabajar con clientes, agentes y ejecutivos de cuentas no solamente en México sino en todos los países donde opera la red Zurich es un gran reto para los altos ejecutivos. Los altos funcionarios de Seguros Zurich Compañía de Seguros S.A se dan cuenta que sus organizaciones deben crear mecanismos para evolucionar y responder a las necesidades de un mercado globalizado, teniendo la capacidad de trabajar con gente no solamente en territorio mexicano sino alrededor del mundo. Sin embargo, estos líderes se enfrentan a la rotación excesiva de personal (como se mencionaba anteriormente a la hora de definir el problema), el cambio generacional y la falta de compromiso de algunos empleados.

La propuesta tanto el departamento de Recursos Humanos como los directores del área ha sido de fomentar el crecimiento de sus empleados y asegurar el compromiso de estos para permanecer más tiempo en la compañía, evitando así la rotación excesiva de personal y consolidar un equipo que conserve los mejores elementos para poder hacer un buen performance por largo tiempo.

Para fomentar el crecimiento de sus empleados, se implementó una entrevista personal entre los ejecutivos de cuenta y sus team leaders para conocer cuáles eran los intereses personales de cada uno así como sus aspiraciones profesionales a mediano y largo plazo, en dichas sesiones se podía externar si alguien quería cambiarse de área, permanecer en la misma pero con nuevas tareas, o bien, pasar a ser un ejecutivo “senior”.

Para asegurar el compromiso de los ejecutivos del área, la dirección de negocios internacionales implementó un incentivo expresado a través de un premio mensual al ejecutivo que emitiera más pólizas durante el mes, con mayor calidad y en el mejor tiempo posible, este premio consistía en una sesión con el Vicepresidente de la compañía para poder conocer sus aspiraciones profesionales en el futuro así como para conocer las inquietudes del ejecutivo ganador y tener más visibilidad ante la alta dirección de la compañía.

Además de consolidar un buen equipo de trabajo, capacitar a sus integrantes constantemente también es importante fijar el rumbo de este equipo para que puedan trabajar sobre metas específicas, alcanzarlas y dejar de lado aquellas actividades que no representen un valor añadido a los consumidores finales.

Definir la estrategia y seguir planes para la implementación exitosa de esta contribuirán a que el equipo haga un performance que impacte positivamente a todas las partes que colaboran con este.

Por ello el departamento de Underwriting Services International Receiving México propuso los siguientes 6 pasos para la mejora continua de su operación:

1. Estrategia: Definir la estrategia, incluyendo metas que puedan ser medidas por los KPI's y ajustar el modelo operativo para que todo se centre en alcanzar dichas metas.

2. Diseño de alto nivel: Definir qué necesita el modelo operativo para ser reconfigurado para ofrecer la visión, estrategia y valor añadido a los clientes y partes involucradas (brokers, coaseguradoras, administradores de riesgos, ajustadores, etc.).

3. Diseño detallado: Establecer un plan de acción realista que permita fijar la ruta para alcanzar las metas planteadas en la estrategia.

4. Construir: Desarrollar nuevos procesos que hagan más eficientes los actuales (mejora continua), probar los cambios de acuerdo con los resultados deseados.

5. Implementación: Implementar los cambios y nuevas formas de trabajar en el negocio.

6. Mejoras: Extraer el valor de la transformación, mantener el valor creado, y seguir mejorando el rendimiento de forma continua través de una cultura que apoya la innovación y la sostenibilidad del negocio en curso, mantenimiento de los clientes y captación de nuevos clientes en el futuro.

Los profesionales de la industria aseguradora que colaboran en Zurich Insurance en todo el mundo deben entender la importancia y la complejidad de los nuevos escenarios globales así como también los cambios continuos de los modelos de negocio, necesarios para la transformación, integrando las personas (haciendo verdaderos equipos de trabajo globales), procesos, tecnología (adaptarla a las necesidades de los clientes basados siempre en el modelo de negocio), datos y gestión de riesgos.

La propuesta de valor después de la reestructuración del área y procesos en Underwriting Services Receiving México usa como guía la transformación y es apoyado en todo momento por un enfoque global e integrado para conectar la estrategia global de Zurich Insurance haciendo que la ejecución de las actividades diarias y las mejoras continuas sean el camino para ofrecer mayor valor, mejor servicio y una transformación hacia la excelencia en programas de seguros internacionales y gestión de riesgos globales.

## **Recomendaciones**

Como parte del análisis y resultados obtenidos en el presente trabajo, quedan consideraciones que deben ser atendidas y valoradas en cuanto a mejora continua de procesos dentro del equipo de Underwriting Services Receiving México, dentro de las consideraciones y recomendaciones basadas en el análisis realizado en este trabajo destacan las siguientes:

Como parte del nuevo esquema de trabajo definido e implementado después de la crisis de operatividad que UWS Receiving enfrentó en 2015, los “team leaders” que reportan directamente a la dirección de negocios internacionales, deberán seguir un esquema de trabajo que permita que todos los ejecutivos de cuenta tengan una distribución similar del trabajo, es decir, que el número de cuentas y la complejidad de

cada uno de los programas que gestionan en sus carteras de clientes individuales sean lo más similares entre los miembros del equipo, lo anterior es un punto muy importante ya que algunas de las causas más frecuentes de abandono del área se encontraba la excesiva carga de trabajo por parte de algunos de los integrantes del equipo, mientras que otros, tenían menos actividades por realizar.

Es importante que cada team leader revise meticulosamente las cuentas que se asignan a cada ejecutivo, con el objetivo de ser lo más justos posibles en cuanto a las labores que habrán de realizar para cumplir los objetivos semanales y mensuales de emisión de pólizas.

Una distribución poco equitativa del trabajo mensual no únicamente repercute en las métricas individuales de los ejecutivos, sino que también impacta negativamente los números que generan en los reportes generales de Zurich en Suiza cuando miden el desempeño que cada unidad de negocio.

La recomendación para cada team leader es la de revisar en un archivo compartido las cuentas por renovar, o emitir por primera vez, de cada ejecutivo de cuenta, analizar meticulosamente la complejidad de la renovación y, a su vez, cuantificar los movimientos que tiene la cuenta anualmente. Esto se debe de tomar en cuenta debido a que, como se mencionaba anteriormente, existen programas que requieren la expedición constante de certificados de seguro para terceras partes, endosos de aumento, endosos de disminución, ajustes de medio año, ajustes finales, declaración mensual de embarques, etc. Los movimientos adicionales a la emisión de la póliza deberán ser tomados en cuenta por el team leader correspondiente debido a que algunos de estos movimientos no pueden ser reflejados en el International Program System y, por consiguiente, no son registrados como métricas por parte de dicho sistema.

La capacitación continua de personal en cuanto a cambios en las regulaciones locales, nuevos productos en las líneas de negocios, cambios en la estructura de la red Zurich deberán seguir siendo atendidos para que los ejecutivos de cuenta puedan mejorar aún más sus desempeños anuales y disminuir dos factores muy importantes dentro de los KPI'S:

- Número de errores con que se emiten las pólizas
- Número de días que tarda en emitir una póliza una vez que el contrato se encuentra en el status “on order” en el IPS

El seguimiento y atención a los KPI's de cada ejecutivo de cuenta deberá seguir siendo atendido con mucho cuidado, estos indicadores ofrecen un panorama muy claro a la dirección de negocios internacionales de quienes son los mejores ejecutivos de cuenta, quienes han obtenido un mejor desempeño a lo largo de las evaluaciones y mediciones mensuales, semestrales y posteriormente anuales.

Como parte de estos indicadores, una de las herramientas que posee el departamento de recursos humanos es el de entregar un reconocimiento semestral y anual a los empleados con un desempeño deseable en la empresa. Lo anterior es también un incentivo que fomenta a los empleados la fidelidad y el compromiso con la empresa, la entrega continua de los reconocimientos a la excelencia en operatividad suman puntos positivos a la hora que los empleados se enfrentan a la decisión de cambiar de posición dentro de la empresa o bien cambiar totalmente de empleo dejando la compañía. Integrar y fomentar la unión en un equipo de trabajo deberá ser parte de la estrategia a futuro por parte de Zurich para retener al mejor personal y tener a los mejores talentos dentro del área.

En cuanto a los cambios en la estructura del departamento de Underwriting Servies es muy importante que, ahora que no existe la subdirección de negocios internacionales, la dirección del área cuente con todas las vacantes del área cubiertas para que, de este modo, todos los ejecutivos y los becarios que colaboran en el área puedan entregar los resultados esperados a la dirección.

Uno de los puntos más importantes en cuanto a la integración y la mejora continua en los procesos y desempeño de los equipos es la comunicación. Con una estructura más simple, los ejecutivos de cuenta pueden hablar más rápidamente sobre sus inquietudes, deseos, aspiraciones laborales e implementación de mejores prácticas con los team leaders y ellos, a su vez, comunicarlo con la dirección de negocios internacionales, mejorando la comunicación entre los miembros del equipo en todos los niveles.

A pesar de no contar con una gerencia propiamente establecida, es importante que cada team leader se haga responsable directamente de las acciones de los miembros de sus equipos, poner en primer lugar las necesidades de los clientes y los objetivos de emisión de pólizas, lo anterior se conseguirá sabiendo aprovechar los talentos y fortalezas de los miembros de sus equipos.

Trabajar proactivamente con los demás ejecutivos de la red Zúrich, haciendo uso de las llamadas y video conferencias para aclarar las dudas más difíciles de resolver vía correo electrónico, debido a que existe una gran cantidad de información contenida en los contratos de IPS, muchas de estas cuestiones no claramente expresadas en el sistema podrían ser resueltas en una llamada en lugar de intercambiar diversos correos electrónicos sobre el tema. El conocimiento profundo del idioma inglés será la pieza clave para resolver estas diferencias entre las instrucciones enviadas y la interpretación que se pueda dar por parte de los ejecutivos de cuentas.

## Glosario

**Acción:** Una acción en el mercado financiero es un título emitido por una sociedad que representa el valor de una de las fracciones iguales en que se divide su capital social. Las acciones, generalmente, confieren a su titular, llamado accionista, derechos políticos, como el de voto en la junta de accionistas de la entidad, y económicos, como participar en los beneficios de la empresa.

**Apetito de riesgo:** es la cantidad de riesgo que una organización desea asumir en la consecución de sus objetivos, permitiendo, además de optimizar el binomio riesgo-rentabilidad, mantener los riesgos dentro de los niveles deseados. El apetito de riesgo ayuda a alinear la organización, las personas y los procesos, en el diseño de la infraestructura necesaria para responder eficazmente y monitorizar los riesgos.

**Broker:** Un corredor de seguros es una persona que actúa como intermediario de varias compañías aseguradoras, sin estar vinculado en exclusiva a ninguna de ellas, comercializando contratos de seguro a sus clientes con el fin de obtener una comisión por esta venta. En el mundo anglosajón se lo conoce como broker.

**Brokerage:** este término hace referencia a la comisión en porcentaje que recibirá el corredor de seguros (bróker) del contrato que firma el cliente con la aseguradora, el pago de dichas comisiones se puede hacer por honorarios o como descuento directo del pago de la prima de un asegurado a la aseguradora.

**Business Unit (Unidad de Negocio):** En negocios este término hace referencia al país en el que opera una filial del grupo, es decir: México, Colombia, Suiza, Estados Unidos, etc.

**Carta Cobertura:** Es el documento emitido por la aseguradora, el cual, sirve como una cobertura temporal en caso de que ocurra un siniestro en el tiempo en que tarda en emitirse una póliza, dicho documento deberá entregarse 24 horas antes de que caduque la póliza anterior.

**Cautivas de seguros:** son las herramientas alternativas del riesgo preferidas por aquellas empresas que mantienen un control de sus riesgos así como una gestión efectiva y eficiente de los mismos, las cautivas son compañías de aseguradoras y reaseguradoras creadas por un grupo empresarial para suscribir únicamente sus propios riesgos.

**Clasificación del crédito:** Consiste en una serie de indicadores que otorgan diversas empresas especializadas que indican la solvencia general (capacidad de pago de la deuda emitida: bonos, obligaciones, etc.) de una entidad financiera, de una empresa, de un país o de emisiones de deuda en particular.

**Coaseguro:** es un contrato de seguros suscrito de una parte por el asegurado y de otra parte, por varios aseguradores que asumen con entera independencia, los unos de otros, la obligación de responder separadamente de la parte del riesgo que les corresponda. En definitiva se trata de un reparto del riesgo y primas de seguros entre compañías de seguros y estas a su vez lo pueden ceder a través de sus contratos automáticos o programas especiales de reaseguro.

**Código NAIC:** Los códigos NAICS son códigos de seis dígitos que se utilizan en los Estados Unidos, Canadá y México para clasificar y cuantificar la actividad económica de una manera más eficiente.

**Deducible:** es una figura del derecho de los seguros y se define como la participación del asegurado en la pérdida ocasionada por el siniestro y tiene como finalidad que el asegurado haga todo lo que esté a su alcance para evitar que acontezca el siniestro.

**Exported Wording:** Es un formato de póliza especial que contiene términos y condiciones particulares y diseñados a la medida para cubrir cierto riesgo como parte de un programa internacional de seguros, muchos de ellos son solicitados por los clientes corporate y tienen que ser registrados como productos especiales ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

**Hub Zurich:** Los Hub's en la network Zurich son oficinas centrales que controlan y dan seguimiento a los partners con los que trabaja la red Zurich en aquellos países donde no cuenta con presencia, los Hub's de la red Zurich están ubicados estratégicamente para dar soluciones todas las regiones del mundo y están ubicados en: México, Sudáfrica, Bahrein, Eslovaquia y Malasia.

**IASB:** es un organismo independiente del sector privado que desarrolla y aprueba las Normas Internacionales de Información Financiera. El IASB funciona bajo la supervisión de la Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASCF).

**IFRS (International Financial Reporting Standards):** son estándares técnicos contables adoptadas por el IASB, institución privada con sede en Londres. Constituyen los Estándares Internacionales o normas internacionales en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual contable de la forma como es aceptable en el mundo.

**Ingeniería de Riesgos:** Hace referencia al equipo especializado en análisis de riesgos, el cual, debe realizarse como parte del proceso de gestión de riesgos para cada proyecto y para cada materia asegurable, ellos determinarán qué tan probable es que ocurra un riesgo y qué tan expuestos están los asegurados a que ocurra algún siniestro.

**Know-how:** Es un neologismo anglosajón que hace referencia a una forma de transferencia de tecnología. Se ha empezado a utilizar habitualmente en los últimos tiempos en el ámbito del comercio internacional para denominar a los conocimientos preexistentes, no siempre académicos, que incluyen técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados, como clientes o proveedores.

**Local Wording:** Es el formato registrado ante la autoridad mexicana o autoridad local y que regula jurídicamente las pólizas emitidas en un país receptor.

**País Productor:** Es el territorio donde se encuentra el corporativo central del asegurado, en este país será donde se emita la póliza maestra y se dé el proceso de gestión central del programa.

**País Receptor:** Es el país o resto de países donde se emitirán pólizas locales siguiendo los términos y condiciones del programa dictado por el país productor.

**Pérdidas Consecuenciales:** Las pérdidas consecuenciales son coberturas de seguros que protegen ante la pérdida económica que se derive de la paralización o entorpecimiento de las actividades de tu negocio o industria, como consecuencia de un riesgo que esté cubierto por el seguro.

**Póliza Local:** Es una póliza emitida fuera del país productor del programa, dicha póliza debe reflejar los términos y condiciones desde los cuales se emitió la póliza master pero adaptados a las legislaciones locales de cada país, regulaciones legales y conceptuales en materia de seguros.

**Póliza Master:** Se conoce como póliza máster a una póliza que se diseña y emite en el país productor del seguro y ella contiene todos los términos, coberturas y condiciones que tendrá el programa internacional de seguros.

**Prima:** es el costo del seguro o aportación económica que ha de pagar un asegurado o contratante a una compañía aseguradora por la transferencia del riesgo bajo las coberturas que esta última ofrece a sus clientes durante un determinado período de tiempo. Comúnmente esta puede ser mediante los siguientes esquemas: pago único, pago anual, semestral, trimestral, bimestral, mensual.

**Reaseguro:** El reaseguro es el método por el cual una aseguradora cede parte de los riesgos que asume con el fin de reducir el monto de su pérdida posible.

**Reservas técnicas:** este término hace referencias a las reservas monetarias que una empresa de seguros destina como fondos a cubrir directamente los riesgos que se encuentran en curso, es decir, los que están contratados por sus clientes, incluyen provisiones para riesgos catastróficos, obligaciones pendientes y provisiones para contingencias. Las reservas pueden estar contabilizadas al margen de solvencia y ser contabilizadas como parte patrimonio de la aseguradora.

**Riesgo:** Es la esencia del contrato de seguro, lo que se pretende cubrir, que por posible ocurrencia, por azar, de un acontecimiento que provoca una necesidad económica y cuya aparición se cubre en la póliza.

**Seguro:** Es un medio para la cobertura de los riesgos al transferirlos a una aseguradora que se va a encargar de garantizar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales.

**Seguro contra daños:** El seguro contra daño lo podemos definir como aquel contrato de seguro que pretende el resarcimiento de un daño patrimonial sufrido por el asegurado. Daño que puede producirse por una destrucción o deterioro de un bien concreto (seguro de daños en las cosas), por frustración de unas fundadas expectativas legítimamente esperadas (seguro de lucro cesante) y por una disminución del patrimonio (seguro de patrimonio).

**Semáforo de Riesgos:** Es un instrumento utilizado por las aseguradoras para determinar hasta qué cantidad de pérdidas está dispuesto a asumir una aseguradora para una cuenta en específico, el semáforo de riesgos indica también que giros de negocio son deseables para permanecer en cartera.

**SIC:** Standard Industrial Classification. Es un sistema que categoriza la exposición de un riesgo debido a su actividad económica principal, dicho sistema se ocupa principalmente en Europa.

**Siniestro:** Es la realización del riesgo. Quiere decir que es cuando sucede lo que se está amparando en la póliza y es motivo de indemnización, por ejemplo un robo, un choque, una enfermedad o accidente, un incendio, etc.

**Underwriter (Suscriptor):** Suscripción es el proceso de evaluar el riesgo de asegurar una casa, automóvil, conductor o individuo, como en el caso del seguro de vida, para determinar si es rentable que la compañía de seguros se arriesgue. Después de determinar el riesgo, el asegurador establece un precio y establece la prima del seguro que se cobrará a cambio de asumir ese riesgo.

## Referencias

- Arocha C. (2018, 16 de febrero) Solvencia II ha ayudado a mejorar la comunicación de las aseguradoras Recuperado de <https://expansion.mx/opinion/2016/10/07/opinion-solvencia-ii-ha-ayudado-a-mejorar-la-comunicacion-de-las-aseguradoras>
- Brand Finance (2017). Insurance Top 100 2017. Recuperado de [http://brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_insurance\\_100\\_2017\\_lock\\_ed.pdf](http://brandfinance.com/images/upload/brand_finance_insurance_100_2017_lock_ed.pdf)
- Comfort, N. (2012, 13 de marzo). Zurich Says Board Will Propose Ackermann as Chairman. Bloomberg LP. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2012-03-13/zurich-financial-board-to-propose-josef-ackermann-as-chairman>.
- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación, México DF, México, 23 de noviembre de 2015.
- Fundación Mapfre (2008) Retos estratégicos en el mundo del seguro: Administrar Riesgos, Agrandar Mercados, Actualizar Regulaciones Recuperado de: [www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n100/estud\\_02.html](http://www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n100/estud_02.html).
- González R. (2017) Opinión: El futuro de la Industria Aseguradora. *América Retail*. Recuperado de [www.america-retail.com/opinion/format-design-layout-activation-opinion/opinion-el-futuro-de-la-industria-aseguradora/](http://www.america-retail.com/opinion/format-design-layout-activation-opinion/opinion-el-futuro-de-la-industria-aseguradora/).
- Hayes, A. (2014, 19 de diciembre). Top 10 Insurance Companies By The Metrics. Investopedia. Recuperado de <https://www.investopedia.com/articles/active-trading/111314/top-10-insurance-companies-metrics.asp>.
- KPMG (2016) Preparando el futuro – Industria Aseguradora (No. 1) Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/Ind%20%20Aseguradora%20Reinventando%20el%20Negocio.pdf>.

Logicalis (2014, 26 de mayo) Solvencia II: ¿Qué es y cómo afecta a los consumidores? Recuperado de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/que-es-solvencia-ii-y-de-que-modo-afecta-a-los-consumidores>.

Malaspina L. (2018, 23 de marzo). El Impacto de la Globalización en el Seguro de Caución y de Crédito. Recuperado de <http://mercadoasegurador.com.ar/backup/adetail.asp?id=1249>.

Mapfre Blog (2016) ¿Sabes qué es un suscriptor de seguros? Recuperado de <https://blogmapfre.com/seguros/sabes-que-es-un-suscriptor-de-seguros/>

Martínez, A. (2009). *Globalización Económica*. Barcelona, España. Ariel

McKinsey, J. (2011). *Business Administration*. Indiana, Estados Unidos. South-Western Publishing Company

Montia, G. (2014, 04 de abril) Zurich name change completed. Recuperado de [www.insurancedaily.co.uk/2012/04/04/zurich-name-change-completed/](http://www.insurancedaily.co.uk/2012/04/04/zurich-name-change-completed/)

Ontiveros E. (2018, 14 de marzo) ¿Cuánta globalización? Recuperado de [https://elpais.com/economia/2018/03/14/actualidad/1521051204\\_685259.html](https://elpais.com/economia/2018/03/14/actualidad/1521051204_685259.html)

PWC España (2014) Insurance 2020: El futuro de las transacciones en el sector seguros (No. 1) Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/insurance-2020.html>

Saldívar B. (2018) Sector asegurador creció 2.9%; menos de lo esperado. *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/sectorfinanciero/Sector-asegurador-crecio-2.9-menos-de-lo-esperado-20180305-0110.html>

Stadista y Co. (2017). Ranking de los grupos aseguradores en el mundo en 2017, según valor de marca (en miles de millones de dólares). Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/569112/ranking-de-grupos-aseguradores-con-mayor-valor-de-marca-en-el-mundo/>

UAEM (2010). Proyecto Curricular de la licenciatura en negocios internacionales. Unidad Académica Profesional Cuautitlán Izcalli: México.

VidaCaixa Grupo (2018) Solvencia II Recuperado de [www.iese.edu/Aplicaciones/upload/SolvenciaIINotaTcnica2.pdf](http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/SolvenciaIINotaTcnica2.pdf)

Willis Towers Watson Blog (2015) Cautivas ¿Una oportunidad en auge? Recuperado de <https://willisupdate.com/cautivas-una-oportunidad-en-auge/>

Willis Towers Watson Blog (2015) Construyendo un programa internacional de seguros Recuperado de <https://willisupdate.com/construyendo-un-programa-internacional-de-seguros/>

World Economic Forum (2018). Executive Opinion Survey, Global Risks Report. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-risks-2018/global-risks-of-highest-concern-for-doing-business-2018/>

World Economic Forum (2017). Global Risk Report 2017. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2017>.

Zurich Insurance Group. (2017). Annual Report 2017. Recuperado de <https://www.zurich.com/en/investor-relations/results-and-reports/download-annual-report>

Zurich México. (2017). Quiénes somos en números. Circular Técnica, 23 (4), 1-10.

## ANEXOS

### Anexo 1. Carta de certificación de International Programs Certification (IPC), Zurich Insurance Group 2016.

November 23, 2016

Dear Ivan

Congratulations, you have completed your International Programs (IP) Certification, a significant accomplishment! As a part of the IP Certification process you:

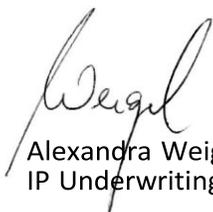
- started your training journey by completing a group of self-study learning modules,
- sharpened your technical skills during a classroom session with an IP subject matter expert from your function, and
- attended a workshop where you had the opportunity to meet other IP colleagues from different locations, further enhanced your functional technical skills and develop competencies required to work effectively in an international environment.

Completing this process took dedication and from all us, job well done!

To commemorate your hard work and dedication, you will receive a certificate which acknowledges your accomplishment. You may want to display this certificate as a reminder of your hard work and share a copy with your manager.

Our professional relationship does not end here. Please feel free to contact us if you should have questions about any aspect of International Programs. We will also be communicating with you in the future about Continuous Professional Development (CPD).

Again, congratulations on achieving your IP Certification and we look forward to working with you in the future.



Alexandra Weigel  
IP Underwriting



Frank Th. Merten  
Global IP Coordinator



Bonnie-Lynn Jones  
IP Sales &



Andrea Lorenzoni  
GC Chief Claim Officer



Michael Blattner  
IP Training & Certification

**Anexo 2. Carátula de una póliza anual emitida por Zúrich México (2016-2017) utilizando un “Exported Wording” para cubrir riesgos en Dinamarca.**



**GRUPO ENVASES UNIVERSALES**



**Póliza Master FoS Dinamarca**

**2016 - 2017**

**TERMINOS Y CONDICIONES:**

**ASEGURADO:**

Glud & Marstrand A/S

G&M Lysekil AB

**Actividad o Giro:**

Fabricación de bote metálico para empacar alimentos, fabricación de preforma de PET para bebidas, fabricación de botella de PET para industria refresquera, cubeta y tambor

**Vigencia:**

De las 12:00 horas del 31 de diciembre de 2016 a las 12:00 horas del 31 de diciembre de 2017. Hora local en las ubicaciones aseguradas.

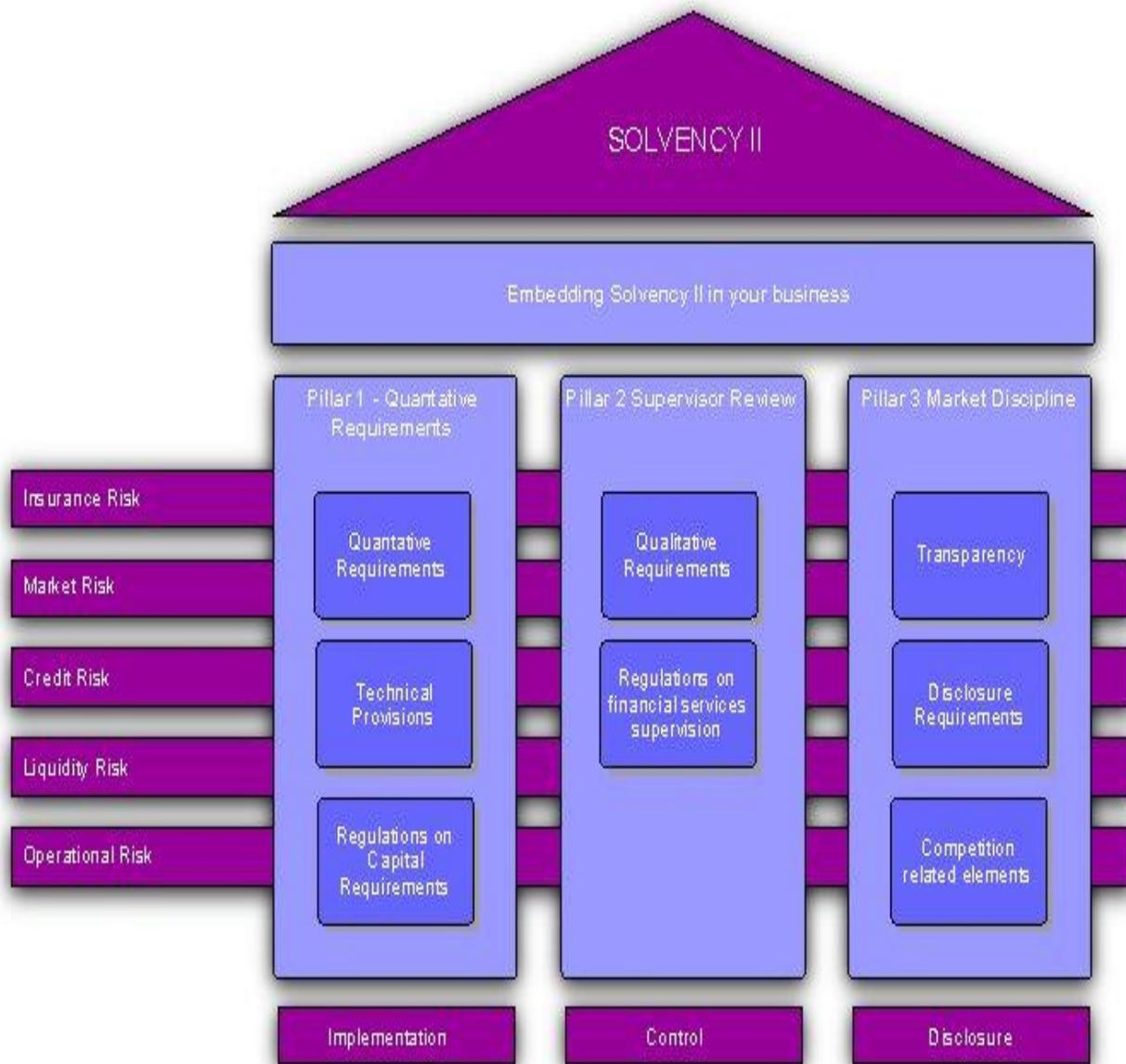
**Actividad o Giro:**

Fabricación de bote metálico para empacar alimentos, fabricación de preforma de PET para bebidas, fabricación de botella de PET para industria refresquera, cubeta y tambor.

**Valores declarados al 100%:**

País	Edificio	Contenidos*	Existencias	Ganancias brutas	Total
Dinamarca	\$-	\$514,834,732.82	\$64,732,536.93	\$142,335,667.63	\$721,902,937.37
Suecia	\$-	\$39,911,308.66	\$8,532,925.32	\$11,271,405.87	\$59,715,639.85
<b>Total</b>	<b>\$-</b>	<b>\$554,746,041.48</b>	<b>\$73,265,462.25</b>	<b>\$53,607,073.50</b>	<b>\$781,618,577.23</b>

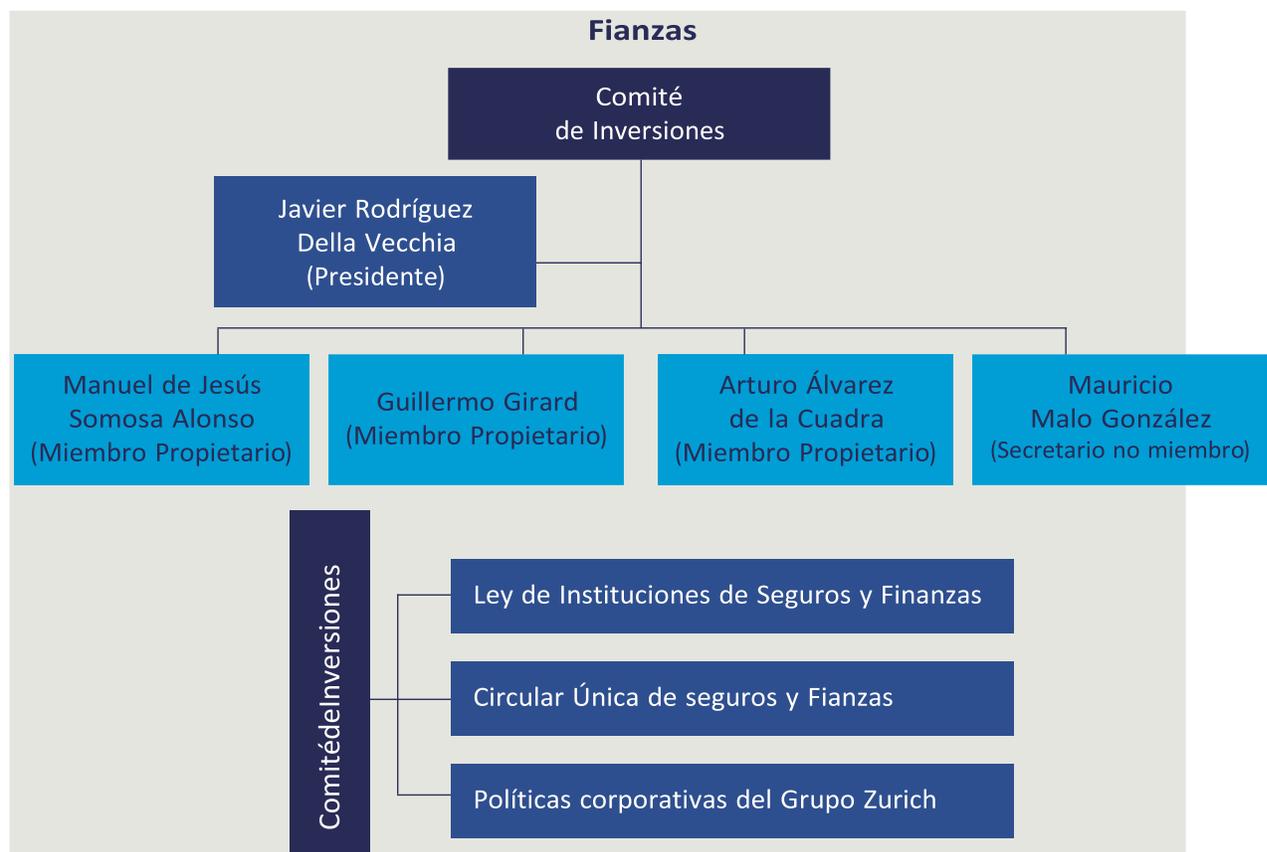
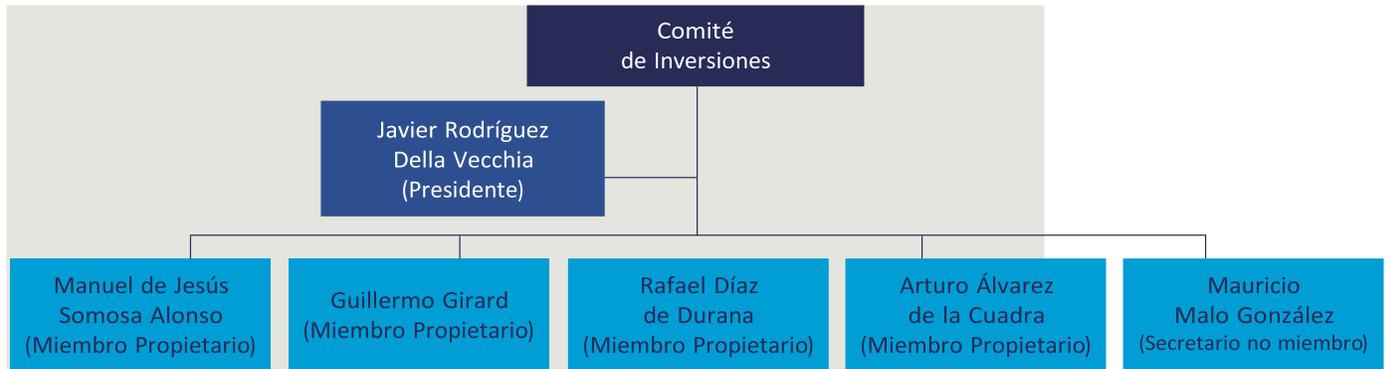
**Anexo 3. Esquema internacional de los pilares de Solvencia II según el marco regulatorio europeo para las empresas aseguradora. The Seguro Times 2015.**



**Anexo 4. Cuadro comparativo de la calificación de riesgo y variaciones en el valor de marca de las 10 aseguradoras más grandes a nivel global según Brand Finance durante el periodo 2016-2017.**

 <p><b>中国平安</b> <b>PING AN</b></p>	<p><b>1</b> Rank 2017: 1 2016: 2 ↑</p> <p>BV 2016: \$ 16,324m +29%</p> <p>BV 2015: \$ 12,671m</p> <p>Brand Rating: AAA-</p>
 <p><b>Allianz</b></p>	<p><b>2</b> Rank 2017: 2 2016: 1 ↓</p> <p>BV 2016: \$ 15,197m -7%</p> <p>BV 2015: \$ 16,426m</p> <p>Brand Rating: AA</p>
 <p><b>中国人寿</b> <b>CHINA LIFE</b></p>	<p><b>3</b> Rank 2017: 3 2016: 3 ←</p> <p>BV 2016: \$ 10,300m -4%</p> <p>BV 2015: \$ 10,686m</p> <p>Brand Rating: AA+</p>
 <p><b>THE REAL LIFE COMPANY</b> <b>AIA</b></p>	<p><b>4</b> Rank 2017: 4 2016: 6 ↑</p> <p>BV 2016: \$ 9,881m +33%</p> <p>BV 2015: \$ 7,434m</p> <p>Brand Rating: AA+</p>
 <p><b>AXA</b></p>	<p><b>5</b> Rank 2017: 5 2016: 4 ↓</p> <p>BV 2016: \$ 9,437m +7%</p> <p>BV 2015: \$ 8,809m</p> <p>Brand Rating: AA-</p>
 <p><b>日本生命</b> <b>NISSAY</b></p>	<p><b>6</b> Rank 2017: 6 2016: 7 ↑</p> <p>BV 2016: \$ 8,713m +24%</p> <p>BV 2015: \$ 7,038m</p> <p>Brand Rating: AA-</p>
 <p><b>ZURICH</b></p>	<p><b>7</b> Rank 2017: 7 2016: 9 ↑</p> <p>BV 2016: \$ 7,202m +14%</p> <p>BV 2015: \$ 6,297m</p> <p>Brand Rating: AA-</p>
 <p><b>LIC</b> भारतीय जीवन बीमा निगम LIFE INSURANCE CORPORATION OF INDIA</p>	<p><b>8</b> Rank 2017: 8 2016: 13 ↑</p> <p>BV 2016: \$ 6,814m +37%</p> <p>BV 2015: \$ 4,988m</p> <p>Brand Rating: AA</p>
 <p><b>MetLife</b></p>	<p><b>9</b> Rank 2017: 9 2016: 5 ↓</p> <p>BV 2016: \$ 6,616m -12%</p> <p>BV 2015: \$ 7,542m</p> <p>Brand Rating: AA</p>
 <p><b>Allstate</b></p>	<p><b>10</b> Rank 2017: 10 2016: 8 ↓</p> <p>BV 2016: \$ 6,335m +0%</p> <p>BV 2015: \$ 6,317m</p> <p>Brand Rating: AA</p>

**Anexo 5. Organigrama de la junta de accionistas de Zúrich México para el negocio de “Daños, vida y fianzas” periodo 2018.**



## Anexo 6. Reporte anual del World Economic Forum “Global Risks of Highest Concern for Doing Business 2018.

