

DESARROLLO DE UN PLAN DE CONTINUIDAD DE NEGOCIO PARA EL ÁREA DE REASEGUROS EN EL PROCESO DE VEHÍCULOS Y SUS LÍNEAS ALIADAS DE UNA EMPRESA ASEGURADORA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL PARA EL PERÍODO 2009

J. Huachisaca – I. Reyes
Instituto de Ciencias Matemáticas
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus Gustavo Galindo, Km. 30,5 Vía Perimetral
Apartado 09-01-5863. Guayaquil, Ecuador
jhuachis@espol.edu.ec – yreyes@espol.edu.ec

Resumen

Todo negocio es vulnerable a los impactos que pueda tener no solo por grandes desastres o calamidades sino por pequeñas interrupciones que se puedan presentar en el día a día.

Entre los factores que pueden afectar al negocio tenemos la dependencia tecnológica, situación económica del país, desastres naturales, entre otros, que dependiendo del impacto que ocasione, muchas empresas nunca logran recuperarse.

El objetivo principal que se resalta en este artículo es la mejor forma de minimizar las consecuencias perjudiciales que produce una interrupción, a través de la implementación de un Plan de Continuidad del Negocio para aplicarlo de forma inmediata, oportuna y controlada

El BCP es una disciplina que prepara a una organización para mantener la continuidad del negocio, el presente trabajo esta orientado al desarrollo de un Plan de Continuidad del Negocio (BCP) dentro de una empresa de Seguros, en la cuál analizaremos todas las áreas involucradas con el Área de Reaseguos, Recursos Humanos, Sistemas de Información e Infraestructura.

Palabra Clave: *Plan de Continuidad del Negocio.*

Abstract

All kind of businesses are vulnerable to the impacts even those big disasters or worries but also for the small interruptions in the day to day activities. Between the principal factors that could affect the business are: technology issues, economic situation of the country where the company make its commerce, natural disasters and others; in which depending on the degree of impact a lot of companies never could recovered.

The principal objective that highlights this article is the way to minimize the hazardous consequences produced by the interruption of the dynamic activities of the company through the implementation of a Business Continuity Plan to apply it in a control, appropriate and immediately way.

The BCP is a discipline that prepares a company to maintain it business continuity activities, this article is also oriented to the development of the BCP for an Insurance Company in which we analyzes each of the areas involved such as: Reinsurance department, Human Resources, Information and Infrastructure Systems.

Keyword: *Business Continuity Plan.*

1. Introducción

El BCP es una disciplina que prepara a una organización para mantener la continuidad del negocio durante la ocurrencia de un desastre a través de la implementación de un plan, consiste en crear y validar planes logísticos para la práctica de cómo una organización debe recuperar y restaurar sus funciones críticas parcial o totalmente interrumpidas dentro de un tiempo predeterminado.

El Plan de Continuidad de Negocio es un documento que incluye procedimientos y guías que ayudarán a reparar o recuperar alguna interrupción sean estos de los procesos o recursos de la organización en un tiempo prudencial y aceptable

2. Plan de Continuidad de Negocio (BCP)

El Plan de Continuidad de Negocios se fundamenta en la existencia de un esquema para la elaboración de planes de contingencia, que sirva de guía y soporte a la alta gerencia, el mismo que está dirigido a minimizar las pérdidas y tiempo de recuperación en una situación de interrupción o desastre en alguna área específica, ya sea este impacto financiero u operacional.

Dentro de la metodología aplicada es importante:

- Identificación de la empresa y el área en el cual se desarrollará el plan, es decir la identificación del core del negocio, conocer el entorno del mercado, la segmentación y el posicionamiento que este tiene.
- El análisis de impacto del negocio enfocándonos en el servicio que ofrece y en sus operaciones financieras, para poder evaluar los riesgos potenciales que podrían perjudicar al funcionamiento continuo del mismo.
- Identificar los riesgos asociados directamente con las funciones críticas de la empresa y de esta manera establecer las estrategias de recuperación las mismas que dependerán de la criticidad del proceso llevándose a cabo mediante la elaboración de un Plan para así determinar el Costo de Recuperación, el Punto de Recuperación y el Tiempo requerido para la recuperación y seguridad.
- Probar, mantener y auditar el BCP a fin de garantizar la flexibilidad de los riesgos que la empresa puede tener.

Este BCP estará dirigido específicamente en el Proceso de Reaseguros de Vehículos de una empresa de Seguros. Los resultados serán presentados mediante tablas de probabilidades y vulnerabilidades, análisis de riesgos, análisis de impactos, diagramas de flujos, matrices, etc.; los cuáles serán medidos mediante confrontación directa entre las políticas de la empresa y La Ley General de Seguros.

2.1. Identificación del negocio

Fast Insurance S.A. nace el 11 de Mayo de 1954 e inicia las operaciones, teniendo como principio el prestar un buen servicio técnico confiable que coadyuve al desarrollo de la colectividad.

En Noviembre de 1957 y con una estructura similar a la matriz de Guayaquil, se constituye la Sucursal en la ciudad de Quito, expandiendo el área de sus operaciones hacia esa zona del país.

2.2. Core Business

Fast Insurance S.A. ofrece varios productos y servicios, de los cuales nuestro enfoque es el ramo de vehículos puesto que con el análisis realizado es el que le permite mantener los ingresos de mayor rentabilidad y movimiento diario, obteniendo así la cartera más diversificada.

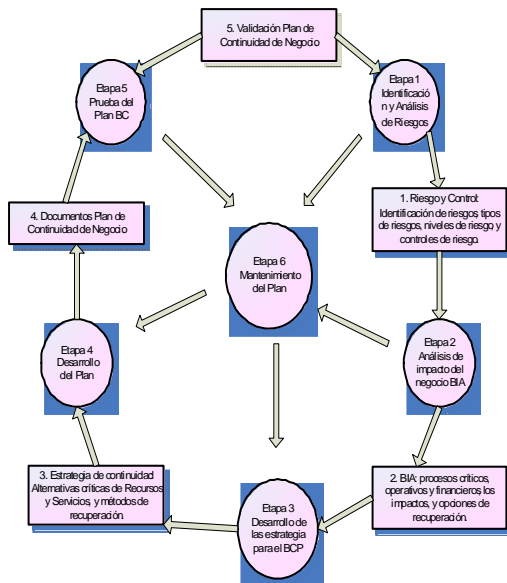
2.3. Productos

- ♦ Seguros para todo riesgo por daños materiales y lucro cesante.
- ♦ Seguros contra incendio, líneas aliadas y lucro cesante.
- ♦ Seguros de ramos técnicos e ingeniería.
- ♦ Seguros de vehículos terrestres y cascos marítimos.
- ♦ Seguros de transportes de bienes nacionales e internacionales, valores y equipos.
- ♦ Finanzas y cauciones
- ♦ Seguros contra actos delictivos, robo o infidelidad.
- ♦ Seguros personales de vida y accidentes.
- ♦ Seguros de responsabilidad civil

2.4 Reaseguradores

Al responsable y serio manejo financiero que caracteriza a la Compañía Fast Insurance S.A. como política empresarial, se le suma el elemento adicional de confianza que respalda cada uno de sus productos, gracias al apoyo de empresas líderes en el mercado mundial de reaseguros, es necesario conocer la importancia del reaseguro en esta actividad, el mismo que es considerado como el "Seguro del Seguro". Mediante este sistema se dispersan geográficamente los riesgos asumidos por las empresas aseguradoras, a fin de evitar concentraciones de pérdidas que puedan entrañar serios inconvenientes para el desarrollo de sus actividades.

3. Pasos Claves para la Elaboración de un BCP



3.1. Probabilidad y Vulnerabilidad

Posibles Amenazas	Probabilidad				Vulnerabilidad				Riesgos detectados		
	10	30	50	70	100	10	30	50		70	100
Robo			x							x	Sustracción de equipos y dinero
Acceso a la información				x						x	Mala utilización de la información
Acceso a puertos USB					x				x		Infectar el equipo con virus
Alteración de información u omisión de datos importantes										X	Incumplimiento al cliente Afectación a la imagen de la empresa
Incumplimiento de política de pago de siniestro de vehículo										X	Incumplimiento al cliente
Valores asegurados elevados	X									X	Sobrevaloración del vehículo.
No respaldo de reaseguradores	X									X	No poder cubrir riesgos
Incumplimiento de la condiciones establecidas en el contrato de vehículos				X						X	Uso del automóvil para fines excluidos de la póliza

3.2. Análisis del Impacto

Fast Insurance S.A. cuenta con su propio equipo de seguridad en cuanto a infraestructura pero no posee un plan que permita dar continuidad a sus funciones en situaciones de contingencia, por lo que se desarrollará un BCP que asegure su continuidad en caso de alguna calamidad.

3.2. 1. Business Impact Análisis (BIA)

El propósito del BIA es cuantificar el impacto financiero y operacional de Fast Insurance S.A., ayuda además a identificar las áreas organizacionales, las operaciones y los procesos del área de reaseguros y áreas relacionadas que son cruciales para la estabilidad del negocio, identificando los tiempos en que las operaciones esenciales deben ser restauradas luego que un evento perjudicial o catastrófico haya sucedido e identificar los recursos requeridos para que se cumplan los niveles de servicios mínimos pactados.

3.2. 2. Objetivos del BIA

- Estimar el impacto financiero, el impacto operativo, el impacto de no dar atención al cliente de Fast Insurance S.A. sobre las áreas que se relacionan en el Proceso de Reaseguros de Vehículos asumiendo el peor de los escenarios.
- Estimar el número de personal requerido para la operación de recuperación.
- Identificar las funciones críticas del negocio, las áreas de negocios, y estimar el Recovery Time Objectives o RTO para el área de Reaseguros.

3.3. 3. Alcance del BIA

El alcance de la empresa matriz incluye las siguientes áreas de negocio técnicas y no las áreas técnicas:

- Reaseguros
- Negocio
- Control
- Emisión
- Siniestros
- Sistemas / Soporte Técnico
- Administrativo / Financiero

3.3. 4. Posibles Efectos (Assumptions)

Los supuestos del BIA nos ayudaran a determinar los eventos que causen una posible interrupción potencial.

Se analizará los supuestos para cada evento que pueda ocurrir, mediante un análisis de tiempo de recuperación, opciones de recuperación y costos, tanto financieros como operativos.

4. Plan de Continuidad del Negocio

4.1. Área de Recursos Humanos

Cargo	Perfil Idóneo del Personal	% Personal Actual VS % Perfil Idóneo
Inspector de Siniestro de Vehículos	<p>Experiencia: El candidato idóneo deberá poseer mínimo 3 años de experiencia en cargos similares en empresas del sector de Seguros.</p> <p>Personalidad: Su personalidad será un factor clave dado la complejidad de temas a resolver con clientes, equipo de trabajo y otras áreas.</p> <p>Deberá poseer capacidad de liderazgo, proactividad, flexibilidad y clara adaptación a las circunstancias de su trabajo.</p> <p>Habilidades y Destrezas: Atención de personal y manejo de relaciones interpersonales. Competencias requeridas: Persuasión.</p> <p>Educación Formal: Graduado en Abogacía, Ingeniería Mecánica con experiencia en el cargo.</p>	<p>Educación: Abogado</p> <p>Experiencia: 12 años (32 años)</p> <p>Educación: 100%</p> <p>Experiencia: 100%</p> <p>Capacidad de Trabajo bajo Presión con esquemas mentales rápidos y ordenados: 70%</p> <p>Potencial para entender nuevas funciones y responsabilidades con éxito cumpliendo las demandas organizacionales: 65%</p> <p>Habilidad de Organización: 60%</p> <p>Responsabilidad y Dinamismo: 65%</p> <p>Trabajo en equipo: 55%</p> <p>Liderazgo: 65%</p> <p>Perfil actual: 72.50%</p> <p>Perfil idóneo: 75%</p>

4.2. Criticidad de Procesos

Cálculos	<p>Emisión de Pólizas</p> <p>Emisión de Cotizaciones para Otras áreas</p> <p>Renovación de Pólizas</p> <p>Cancelación de Pólizas</p> <p>Renovación de Contas Recibidas</p> <p>Renovación de Contas por Opciones</p> <p>Repetición de Contas Iniciales a Reaseguradoras</p> <p>Renovación de Contables</p> <p>Emisión de Estados Financieros</p> <p>Facturación</p> <p>Otras áreas</p> <p>Inspección del Siniestro</p> <p>Asesorar el Pago del Siniestro</p> <p>Emisión de Ordenes de Cheques</p> <p>Liquidación de Siniestros</p> <p>Calificación y seguimiento del Cliente</p>
Vitalidad	<p>Resido al Cliente</p> <p>Ofertaciones con Tarjetas</p> <p>Emisión de Estados</p> <p>Renovación de Estados</p> <p>Repetición de Información vitalicia por fallecimiento</p> <p>Revisión de Cotizaciones</p> <p>Revisión de Pólizas</p> <p>Revisión de Cotización General del Cliente</p> <p>Selección de Pasajero</p> <p>Red de Pagos</p> <p>Compañía de Seguros de Ordinary Complex</p> <p>Análisis de Riesgo</p> <p>Repetición de Tarifas</p>
Operativos	<p>Estrategias de Marketing Publicitario - Costing</p> <p>Procesos de preste</p> <p>Uso de atención y ventas</p> <p>El rol de la Oficina de Atención al Cliente</p> <p>Aplicación de Préstamos y Arriendos</p> <p>Costo de Servicios de Oficina y Complex</p> <p>Inversiones en el Exterior</p> <p>Optimización de Impuestos</p> <p>Liquidación de Contables</p> <p>Presentación de Asesoría Financiera</p> <p>Seguimiento de los Resultados de Inversión</p> <p>Operación de Siniestros de Seguros de Vida</p> <p>Materialización de Honorarios y Salarios</p> <p>Costo de Pólizas</p>
No Cálculos	<p>Estado de Caja Cliente</p> <p>Emisión de estados de Resultado</p> <p>Costo de Correas</p> <p>Optimización de Equipos de Computación</p>

5. Prueba y Validación del BCP

A pesar que la etapa de prueba del Plan de Continuidad del Negocio puede ser crítica para varias organizaciones, la facilidad que tenemos por el giro del negocio es que los siniestros ocurren día a día lo que nos facilita probar la política de la empresa y todo lo relacionado con el departamento, lo cual da como resultado el cumplimiento o no al cliente.

Los métodos que se utilizaron para poder probar el plan fueron dos, tabletop para las situaciones que no podían probarse fácilmente y ensayo para las situaciones en las cuales podía desarrollarse con un escenario real.

Para su respectiva aplicación se mantuvo una reunión con los jefes involucrados en los procesos tales como El Jefe Administrativo, Control y Reaseguros, Jefe de Siniestros, Inspector de Riesgo, Jefe de Cobranzas, Jefe de Sistemas, Jefe Financiero

6. Mantenimiento del Plan

En esta última etapa debemos tener en consideración los cambios a futuros que podrían afectar el plan de continuidad del negocio.

La situación que esta atravesando nuestro país en la subida de impuestos es uno de los factores que va a perjudicar a este sector, ya que complica la importación de repuestos de vehículos, si bien es cierto la empresa se verá afectada en lo que respecta a responder siniestros de pérdida parcial, como la compañía no puede dejar de ofrecer el producto, ni mucho menos dejar de responder a los clientes que se encuentran asegurados, por lo cual una medida a tomar sería una reestructuración de costos, para compensar la desventaja de obtener repuestos mas caros, tal podría ser realizar nuevos contratos con talleres de menor costo, manteniendo la calidad del producto y servicio pero de esta forma mantendría los clientes conformes

7. Conclusiones

Después de realizar un análisis de todas las alternativas, sucesos y eventos inmersos en el desarrollo del Plan de Continuidad del Negocio, hemos obtenido del mismo los siguientes puntos:

- En cuanto a los procesos y estructura organizacional, se encuentran desactualizados.

- El programa Alborada que utilizan muestra deficiencia, razón por la cual genera doble trabajo para quienes lo utilizan.

- Lo que respecta a la política del Proceso de Vehículos no se cumple en un 100%, por lo cual se debe trabajar en ese 15% faltante.

8. Recomendaciones

- Realizar una reestructuración de los procesos y de su estructura organizacional, puesto que no ha sido actualizada hace 4 años y la empresa ha crecido productivamente dando como resultado la no aplicación de la estructura vigente, realizar una evaluación de la carga laboral de cada colaborador así como también de la remuneración que estos perciben.

- Debido a que el sistema o el programa que utilizan no se adapta eficientemente a las necesidades y crecimiento de la empresa y al no haber en el mercado uno que ofrezca los servicios requeridos, debería desarrollarse un sistema propio de la empresa sujeto a sus necesidades.

- Concientización y Estandarización de Cultura e Imagen Corporativa, se debe dar a conocer muy claramente al cliente interno cual es la Imagen Corporativa, informar continuamente a los clientes internos sobre la Cultura establecida con una Política o Norma y trabajar en campañas de capacitación. Realizar semanalmente el seguimiento y control del uso de los estándares.

- Concienciar al personal y directivos de la empresa en el desarrollo de un plan de continuidad del negocio para toda la organización puesto que de esta manera podemos determinar el tiempo máximo de tolerancia en caso de un desastre sin que esto signifique cuantiosas pérdidas económicas.

- Asesoramiento para Implementación de normativas de restricción de Internet y correo saliente y seguimiento y control. El Internet hoy por hoy es la base de la búsqueda de conocimiento, de indicadores comerciales, es un logro que aporta y ayuda al usuario a ser más eficiente, pero no es menos cierto que también mal utilizado es un medio de improductividad de los recursos, de entretenimiento y lo más importante una puerta abierta a los virus tecnológicos que abundan en la WEB. Restringirlos no es lo relevante e importante sino NECESARIO de manera urgente.

[1] Business Continuity Planning Methodology, Dr. Katar Syed, Ph.D., CISSP y Afsar Syed BMath., ABCP, CBRP, 2004, National Library of Canada Cataloguing in Publication.

[2] Ley General de Seguros actualizada a octubre 2007

[3] Decreto 1145 del Código de Comercio

[4] Monografias.com y Google.com, "Marco teórico", Guayaquil 2007, <http://www.monografias.com>,

<http://www.google.com>.

[5] Superintendencia de Bancos. <http://www.superban.gov>.

Ing. René Reyes
Director de Tesis

9. Referencias