



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"

LA IMPLANTACION DE UNA EMPRESA CAUTIVA
A TRAVES DE UN PROGRAMA ESTRATEGICO
DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

TRABAJO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
A C T U A R I O
P R E S E N T A
DIMPNA QUINTERO CUEVAS

ASESOR: ACT. HUGO REYES MARTINEZ.



ACATLAN, EDO. DE MEXICO.

ABRIL DE 1987

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

➤ A Dios

➤ A la Universidad Nacional Autónoma de México
E. N. E. P “ACATLAN”
Educación Continua

➤ A mi familia

Dimpna Cueva Vargas
Pedro Rodriguez Castro
Guadalupe Rodriguez Cuevas

➤ A mi esposo

Héctor Javier Mena Villafuerte

➤ A mis sinodales

Act. Hugo Reyes M.
Ing. Ignacio Lizarraga G.
Mat. Héctor Argüelles T.
Lic. Juan Torres L
Lic. Miguel Ramírez Z.

**CONTENIDO**

Introducción	7
Capítulo I. La administración de riesgos	
1.1. La administración de Riesgos y su evolución	13
1.2. El proceso de la administración de riesgos.	15
1.2.1 Identificación	
1.2.2 Evaluación	
1.2.3 Financiamiento	
1.3. La empresa y los problemas que enfrenta	21
1.4. Mecanismos de financiación de riesgos	22
1.5. La empresa cautiva	24
1.5.1. Clases de aseguradoras cautivas	
1.5.2. Estructura de una empresa cautiva	
1.6 Beneficios de las aseguradoras cautivas	26
1.7 Limitaciones de las aseguradoras cautivas	27
CAPITULO II. Diseño del programa estratégico	
2.1. Objetivos estratégicos para establecer una empresa cautiva	33
2.2 Análisis preliminar	33
2.3. Diseño del programa de seguros	34
2.4. Ejecución del programa	35
2.5 Desarrollo de la metodología	35
CAPITULO III. Estudio de factibilidad del seguro cautivo	
3.1. Aplicación del programa estratégico	51
3.2. Antecedentes	53
3.3 Etapa 1. Análisis Preliminar	53
3.4 Etapa 2. Diseño del programa	63
3.5 Proyección de los resultados financieros	64
3.6 Interpretación de los resultados	68
3.7 Evaluación de los resultados	69
Conclusiones	75
Bibliografía	81

“ Voy con las riendas tensas
y refrenando el vuelo

por que no es lo que importa
llegar solo, ni pronto

si no llegar todos
y a tiempo.”

León Felipe

Introducción.



INTRODUCCIÓN

Una problemática común que presentan las empresas, es la dificultad de identificar oportunamente las fuentes de pérdida que ponen en peligro su existencia. Un procedimiento para identificar las fuentes de pérdida, son los estados financieros; donde se puede percibir ya sea una reducción considerable en los ingresos o un aumento en los gastos, una reducción en las propiedades o un aumento en la responsabilidad.

Se ha visto que en años recientes, la tecnología a sufrido cambios acelerados y con ellos ha revolucionado nuestra forma de vida, las fuertes adquisiciones de equipo especializado, provocan altas concentraciones de capital, con lo cual se incrementa la vulnerabilidad de la empresa, dado que en caso de ocurrir un desastre, pueden perderse millones de pesos en un simple accidente.

Tal es el caso de los reactores nucleares, que representan una fuente de energía importante, sin embargo, un accidente puede causar un daño incalculable a la vida humana y su medio ambiente. Otro ejemplo es la medicina, que ha logrado avances inimaginables, venciendo un sin número de enfermedades que en su tiempo fueron fatales, pero se ha descubierto que ciertos tratamientos tienen a la vez efectos colaterales trágicos, como el uso de drogas por ejemplo.

Por su parte, el gobierno y la sociedad demandan a las empresas que asuman su responsabilidad por la fabricación, venta o distribución de sus productos así como por la falta de calidad en sus servicios.

La industria aseguradora por su parte, argumenta que las primas de seguros son insuficientes para hacer frente a las responsabilidades contraídas, justificando así incrementos excesivos en el costo de seguros o simplemente rehusándose a proteger empresas con alto grado de riesgo.

Precisamente esta problemática fue la que me motivó realizar el presente trabajo de investigación, ya que considero trascendente estudiar otros esquemas alternativos a la contratación de seguros; para que cualquier empresa pueda implementar mecanismos de financiamiento alternos que le brinden mayor tranquilidad, reduzcan sus gastos por el pago de seguros y dejen de verse afectadas por los cambios drásticos en las tarifas exigidas por las compañías aseguradoras, en cuanto al seguro de daños¹ se refiere.

En los países del primer mundo, se ha implantado este tipo de esquemas alternativos de retención de riesgos, tal es el caso de las llamadas "empresas cautivas" o "aseguradoras cautivas", que se distinguen por asegurar exclusivamente a sus propias empresas asumiendo total o parcialmente los riesgos.

Generalmente, los fondos o reservas son invertidos en países declarados como "paraísos fiscales" donde la inversión no es gravada por impuestos; ejemplo de ellos son: Islas Bermudas, Cayman, Barbados, Hawaii, Gibraltar, Singapore y Luxemburgo entre otros. Cabe resaltar que la mayoría de las aseguradoras cautivas en el mundo han sido creadas por corporaciones multinacionales.

Este trabajo tiene por objetivo dar una propuesta metodológica para analizar la factibilidad crear un fondo de retención de riesgos propio denominado "cautivo"; con la finalidad de obtener mayores coberturas de seguros, reducción de gastos y beneficios financieros a través de un programa estratégico de administración de riesgos.

¹ El seguro de daños contempla aquellas coberturas orientadas a la proteger el patrimonio de una empresa contra cualquier eventualidad.



El proceso que sigue la administración de riesgos es la evolución de un proceso lógico y sistémico que nos permite conocer y manejar adecuadamente los efectos adversos generados por los riesgos, eligiendo la mejor alternativa para financiarlos.

El crear una aseguradora cautiva requiere de un amplio conocimiento de la empresa, experiencia en materia de seguros y el apoyo de agentes profesionales para su implantación.

Un programa estratégico de administración de riesgos, es la base técnica para determinar la factibilidad del proyecto y su evaluación se realiza simulando los resultados en diversos escenarios de pérdida. Dicho programa incluye un plan de contingencias a seguir, en caso de presentarse desviaciones importantes en los resultados esperados.

Por último, se concluye con la aplicación del programa estratégico a un caso práctico, considerando como unas de las variables relevantes el comportamiento cíclico del mercado asegurador y la proyección de pérdidas para los primeros años de su operación.

En resumen, la contribución de esta investigación es servir de guía al administrador de riesgos de cualquier compañía, para determinar la factibilidad de crear una empresa cautiva, vista como una alternativa que le permita garantizar reservas reales para hacerle frente los riesgos retenidos y convertir el gasto del pago de seguros en una inversión.

Quisiera destacar que uno de los obstáculos que se presentaron para la realización de este trabajo, fue la dificultad para obtener la literatura que lo sustentara técnicamente; ya que es exclusiva de agentes de seguros internacionales y la información requerida para su aplicación es de carácter confidencial. Sin embargo, gracias a la retroalimentación recibida por parte de mis compañeros a lo largo del seminario, fue posible conseguirla y concluir satisfactoriamente el trabajo.

La administración de riesgos

1



1.1 La administración de riesgos su importancia y evolución.

Antes de abordar el tema de la administración de riesgos se empezará por definir ¿Qué es un riesgo ?. Luigi Molinaro² señala que el riesgo forma parte de los elementos esenciales del seguro y lo define así: "... el riesgo es un evento aleatorio del cual puede originarse un daño..."

Generalmente se refiere al riesgo como a aquel suceso que ocasiona una pérdida económica, que puede tomar varias formas: la pérdida de una propiedad por peligros físicos tales como: incendio, explosión, huracán ; la muerte prematura de un hombre clave en una empresa comercial; una demanda por un juicio para indemnizar daños ocasionados a terceras personas, etc.

Con el propósito de visualizar fácilmente este concepto en términos de incertidumbre y probabilidad, se podría pensar en la realización de una acción: conducir un automóvil por ejemplo; existe el riesgo de chocar con otro vehículo y también existe la seguridad "relativa" de llegar a salvo a nuestro destino, aquí se puede identificar que existe una incertidumbre de que el suceso ocurra o no; y la probabilidad de que ocurra, está en función de ciertas variables que influyen en él tales como: la hora del día, las condiciones climatológicas, lugar de circulación, el estado físico y emocional del conductor, etc.

De esta manera, se puede definir al riesgo en términos de la incertidumbre como: "la duda que existe de que un evento ocurra o no"; y en términos de la probabilidad como " el número de veces que se espera que un evento ocurra en un tiempo determinado ".

Para poder estudiar el riesgo y su enfoque dentro de la administración de riesgos, es necesario analizar el entorno en el que opera la empresa. Los avances tecnológicos, los cambios en la economía, política y el detrimento en los valores humanos, han traído como consecuencia un creciente nivel de riesgos que nos afectan a todos y las empresas no son la excepción.

² Luigi Molinaro, "Lecciones de técnica actuarial de los seguros contra daños, Ed. Textos Universitarios, México, D.F. 1996, pp. 4

En un principio, las empresas comerciales prestaban poca atención al manejo de sus riesgos, compraban pólizas de seguros sin llevar un control sobre el costo de sus pérdidas y las primas pagadas, en consecuencia muchos riesgos que debían haberse asumido sin contratar póliza de seguro se encontraban asegurados y viceversa.

Prueba de ello, son las tragedias sufridas por la explosión de San Juanico en 1984, el terremoto en la ciudad de México en 1985 causando pérdidas por cuatro mil millones de dólares, la explosión del reactor en Chernovil en 1986 con alrededor de 10,000 muertos, el derrumbe de una tribuna en el Estadio de Furiani ocasionando 15 muertos y 2,577 heridos, etc.³

Es necesario entonces, que los empresarios tomen consciencia de la importancia de crear una área técnica especializada en la administración de riesgos; que tenga como misión: "minimizar los efectos negativos de los riesgos, a un costo mínimo a través de un proceso sistemático lógico, de identificación, evaluación y financiamiento de riesgos" ⁴. Cabe señalar que por el tamaño de la empresa, puede no justificarse la creación de este departamento, sin embargo, se sugiere consultar a un agente o corredor de seguros especializado y en el mejor de los casos a un administrador de riesgos profesional.

³ Revista Muy Interesante, *Grandes siniestros de los últimos veinte años; Julio 1996*, pp. 70-71
⁴ Miguel Angel Nava, *Curso de Gerencia de Administración de Riesgos*, Itsemep México, 1995.

1.2. El proceso de la administración de riesgos.

El proceso de la administración de riesgos se esquematiza en la figura 1.1.

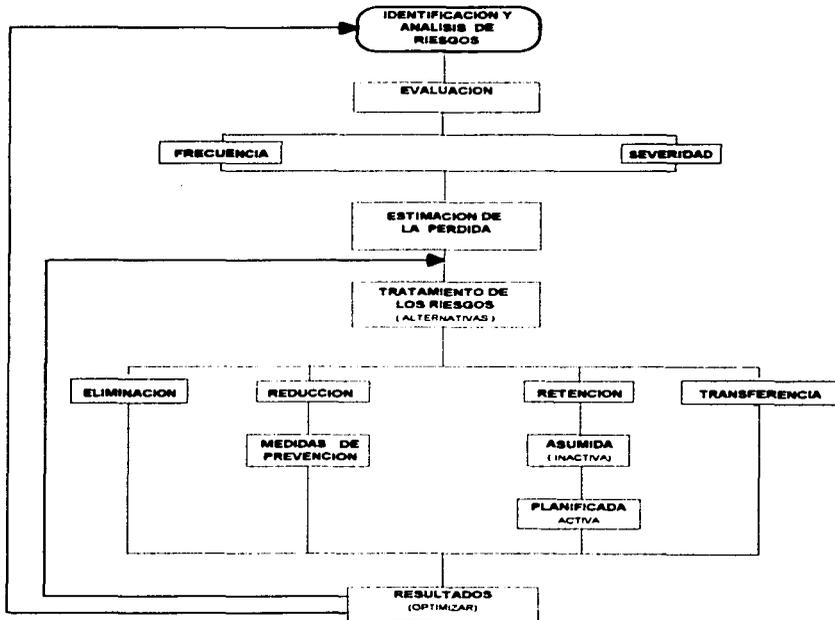


Figura 1.1 El proceso de la administración de riesgos, elaborado por la autora.

1.2.1. La identificación de riesgos.

La identificación de riesgos es la primera fase de la metodología de la administración de riesgos, y consiste en efectuar un diagnóstico de los riesgos a que está expuesta una empresa, también es importante elaborar un inventario de activos o intereses de la empresa, como edificios, maquinaria, ventas, utilidades, responsabilidades legales, compras, equipo de transporte, mercancías, etc.

Por la naturaleza de los riesgos empresariales, podemos clasificar a los riesgos en puros y especulativos. Los riesgos puros se definen como aquellos donde existe la posibilidad de pérdida y los especulativos existe la posibilidad de obtener una pérdida o una ganancia.

En general, el administrador de riesgos se enfoca a los riesgos puros y el departamento financiero se avoca a los riesgos especulativos. Para analizar los riesgos puros habrá que considerar principalmente tres conceptos: la causa, el sujeto y el efecto. (Ver figura 1.2)

1. Causa (causa que lo genera)	2. Sujetos (sobre quien cae el riesgo)	3. Efectos (consecuencias producidas)
<ul style="list-style-type: none"> - Fenómenos naturales. - Los seres humanos. - Actos criminales. - La tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal de la empresa. - Bienes materiales. - Bienes no materiales - Terceras personas 	<ul style="list-style-type: none"> - Directos.(durante accidente) -Indirecto.(después accidente)

Figura. 1.2. Análisis de riesgos. Elaborado por la autora.

1.2.2. La evaluación de riesgos.

Posteriormente, se tendrá que efectuar una evaluación cualitativa de los riesgos identificados, apoyados en dos conceptos fundamentales probabilidad: frecuencia y severidad, las que permitirán determinar qué medidas de control y financiamiento deberán ser aplicadas.

Esta evaluación tiene como objetivo contestar las siguientes preguntas: ¿ Qué tan frecuente ocurre la pérdida ?, ¿ Qué tan graves pueden ser las pérdidas ?, ¿ Dichas pérdidas atentan contra la estabilidad financiera de la empresa ?

Como se mencionó anteriormente, para conocer la gravedad de un riesgo debemos conocer la causa, que va a determinar su existencia y el efecto que nos indica la pérdida.

Por ejemplo: para que el fuego pueda surgir, se requiere de tres componentes: calor, el material combustible y el oxígeno; como se sabe, en ausencia de alguno de los tres, el fuego se extingue. De aquí que, cuando se detecta en un taller de pintura gran concentración de solventes, madera o aserrín y gente fumando, sabemos que es muy probable que ocurra un incendio, dado que existen las condiciones básicas para que éste se dé.

A fin de efectuar un análisis detallado de los riesgos y estimular la imaginación y experiencia de los ejecutivos de la empresa se puede concentrar la información en el siguiente cuestionario⁵.

a) Localización del riesgo.

Se deberá especificar la ubicación, el departamento o el área que se está estudiando, por ejemplo: la bodega en planta baja, departamento de cómputo sótano, papelería primer piso, etc.

b) Resultados de la pérdida.

Una vez ocurrido el daño, se determina en qué tiempo puede ser éste menos o más destructivo, por ejemplo, si se habla de una fábrica de juguetes el mejor periodo de tiempo para su ocurrencia sería de mayo a septiembre, dado que la demanda es muy baja y el inventario disminuye, no así de noviembre a enero donde la oferta es muy fuerte.

⁵ Miguel Ángel Nava, *Curso Avanzado de Administración de Riesgos*, México, D. F., 1996; pp 14-20.

c) Causa de la pérdida.

Esto requiere de una mayor habilidad para descubrir todas las posibles causas de pérdida, algunos ejemplos son: corto circuito, procesos de soldadura, rayo, terremoto, inundación, robo, bombas, daños por agua, etc.

d) Probable costo de la pérdida. (PML)

La pérdida máxima probable será la suma de los factores que intervienen en el proceso por ejemplo: materia prima, costo de fabricación, gastos extras, posibles daños a terceros o colindantes, costo de distribución, pérdida de utilidades, etc. También se deberán considerar las medidas de prevención implantadas para disminuir la pérdida.

e) Frecuencia estimada.

Con base a los datos históricos que se tienen, se determina qué tan frecuente ocurre el daño.

f) Controles recomendables.

Establecer las medidas de control y prevención a fin de disminuir la probabilidad de ocurrencia de las pérdidas.

El administrador de riesgos deberá recurrir a la información de su propia compañía o de empresas del mismo giro o estadísticas oficiales en caso de no existir registros históricos, a fin de que pueda evaluar cualitativamente los riesgos identificados según se detalla a continuación⁶:

Riesgo leve, nos indica que es poco frecuente que ocurra y en tal caso los daños que ocasionaría serían bajos; por lo tanto, estas pérdidas pueden afectar al presupuesto del departamento.

Riesgo grave, muestra una frecuencia alta, mientras la severidad es baja, sin embargo, el cúmulo de eventos dados en un tiempo determinado, puede representar

⁶ Rosaura Alicia Aburto, Jesús González Rodríguez; *Tesis La técnica actuaria, valioso instrumento para la administración de riesgos*, Facultad de Ciencias, México, D.F. 1989, pp.75

pérdidas considerables para la empresa. Implantando un programa de prevención de riesgos, podría ser factible reducir la frecuencia con que se presenta.

Riesgo catastrófico, se caracteriza por baja frecuencia y severidad alta, tal es el caso de los efectos causados por terremotos, inundaciones y huracanes. Es recomendable utilizar el seguro como mecanismo de financiamiento.

1.2.3. *Financiamiento de los riesgos.*

Una vez identificados y evaluados los riesgos, el paso siguiente de la metodología es el proceso de su tratamiento. Las alternativas de solución son las siguientes: eliminación, reducción, retención y transferencia de riesgos.

La elección de la decisión óptima exigirá una combinación de todas las alternativas, en función de los costos, tipo de riesgo, importancia de la pérdida y su probabilidad de ocurrencia.

La eliminación, aunque es difícil no es imposible de obtener; siempre que sean implantadas medidas o acciones de tipo cualitativo que permitan que ciertos riesgos puedan ser eliminados, por ejemplo: modificar el sistema de cobro de colegiaturas en una escuela, cambiando de pagos en efectivo a depósitos bancarios o a través de tarjetas de crédito, eliminando el riesgo de robo en efectivo.

La reducción, Si los riesgos no pueden ser eliminados, entonces, habrá que preguntarse qué se puede hacer para reducir la posibilidad de pérdida. Esta alternativa se inclina principalmente al control de pérdidas a través de un programa específico de prevención de pérdidas, ejemplo de ello es la adquisición de equipo contra incendio, circuitos cerrados de televisión, sistema de pararrayos, procedimientos y políticas, normas de higiene y seguridad, etc.

La retención, consiste en solventar las pérdidas con los recursos propios de la empresa, esta retención de pérdidas es también conocida con el nombre de autoseguro.

a) Retención pasiva o inconsciente.

En ocasiones, se desconoce la totalidad de los riesgos a que se enfrenta; debido a que no ocurren normalmente o son poco frecuentes, por lo que, las pérdidas imprevistas que se pudieran originar en caso de materializarse el riesgo, deberán ser pagadas con los recursos disponibles de la empresa.

Si las pérdidas son muy graves o catastróficas y la empresa no tuviera posiblemente, la solvencia o los medios económicos para responder por los daños ocasionados, como consecuencia se declarará en quiebra.

b) Retención activa o consciente.

En este caso, la empresa constituye mecanismos financieros propios para hacer frente a sus pérdidas, para ello, debe conocer los accidentes ocurridos al menos de los últimos cinco años y efectuar una proyección a futuro.

La retención puede ser asumida, lo que significa que la empresa no constituye ningún mecanismo financiero y las pérdidas van contra los gastos corrientes del ejercicio. La retención planificada o activa consiste en constituir fondos propios, tales como fideicomisos, franquicias, reservas contables, créditos bancarios y empresas cautivas.

La transferencia, no obstante que se analizaron y aplicaron las medidas de eliminación, reducción y retención, se detectan riesgos que por su frecuencia y severidad no puedan ser afrontados por los mecanismos propios de la empresa; se deberá buscar entonces, un respaldo financiero externo, es conveniente contratar una póliza de seguros o fianzas o contractualmente en el caso de contratistas o proveedores.

En conclusión, la administración de riesgos no debe enfocarse sólo a la búsqueda de ahorros⁷, su misión va más allá; es garantizar la conservación de la empresa, buscar la continuidad en sus operaciones, estabilidad en sus ingresos, proteger sus recursos humanos y patrimonio, así como atender su responsabilidad para con la sociedad.

⁷ Cosmopolitan Translation Service, *Introducción a la gerencia de riesgos*, Ed. Mafre 1978 España, pp. 177-179.

1.3. La empresa y su problemática

La empresa definida como una unidad económica que realiza una actividad productiva, ya sea de bienes o prestación de servicios, constituye un elemento de vital importancia en el desarrollo de un país, ya que al mismo tiempo que genera empleos, contribuye a incrementar la calidad de vida de su personal.

El intercambio de información, servicios, productos, insumos y recursos que la empresa realiza con su medio ambiente, la caracteriza como un sistema abierto interactuante, por lo que su éxito o fracaso depende en esencia de tres elementos básicos: la toma de decisiones, la adaptación a los cambios y los riesgos que enfrenta⁸.

En un artículo escrito en 1983, por los señores Roy Amara y Andrew Lipinski describían los riesgos que enfrenta la empresa, desde un enfoque sistémico, diciendo:

" El entorno al que se enfrentan las empresas en la actualidad, y al que se enfrentarán en el futuro en forma creciente, es marcadamente diferente al que existía en el pasado, la diferencia más importante es el alto nivel de incertidumbre en el cual operan, los gerentes de las empresas se enfrentan ahora a una gran variedad mucho más amplia de factores económicos, sociales, y competitivos que influyen en el logro de los objetivos corporativos..."

En la actualidad, la mayoría de las actividades de la empresa llevan consigo riesgos con repercusión social, difícilmente de evaluar, tal es el caso de los daños que pueden sufrir los consumidores por los productos comercializados, daños ocasionados tanto a las personas como al medio ambiente, por el manejo inadecuado de sustancias tóxicas, radioactivas, explosivas, inflamables, combustibles y biológico infecciosas⁹.

⁸ West Churchman, *El enfoque de sistemas*, Ed. Diana, México D.F. 1990.

⁹ Ángel Taboada Uribe, *Curso Técnico Contra Incendios*, México, D.F. 1995.

Como respuesta al alto índice de pérdidas que han sido absorbidas por las compañías aseguradoras, derivados tanto de catástrofes naturales, como de incendios, robos, secuestro, sabotaje, terrorismo, etc.; han tenido que incrementar considerablemente las primas por seguros, al mismo tiempo que reducen o eliminan su capacidad de cobertura, provocando con ello, que la empresa se enfrente, con la imposibilidad de obtener una cobertura suficiente que les garantice cubrir sus riesgos más importantes.

Este problema no es sencillo, cuando la compañía de seguros elimina su cobertura implica que el riesgo no se puede asegurar y como resultado la empresa deberá asumir el riesgo y las pérdidas con sus propios recursos.

Este hecho, ha generado diversos cuestionamientos de los empresarios sobre la relación riesgo - efecto - financiamiento, por lo cual, se ha considerado trascendente estudiar otros esquemas para hacer frente a estas pérdidas, evitando así que las empresas sigan siendo afectadas por los cambios drásticos en las tarifas impuestas por las aseguradoras.

1.3. Mecanismos de retención de riesgos.

Como se vio anteriormente, la retención financiera de pérdidas, también conocida como autoseguro, se diferencia por su voluntariedad como se muestra en la figura 1.3.

Retención Inconsciente	Retención Pasiva	Se desconoce el riesgo y las pérdidas son imprevistas.
Retención Consciente	Retención Asumida	Los gastos afectan el gasto corriente de la empresa
	Retención Planificada	Se constituyen mecanismos financieros

Figura 1.3 Clasificación de la retención.

Como respuesta al alto índice de pérdidas que han sido absorbidas por las compañías aseguradoras, derivados tanto de catástrofes naturales, como de incendios, robos, secuestro, sabotaje, terrorismo, etc.; han tenido que incrementar considerablemente las primas por seguros, al mismo tiempo que reducen o eliminan su capacidad de cobertura, provocando con ello, que la empresa se enfrente, con la imposibilidad de obtener una cobertura suficiente que les garantice cubrir sus riesgos más importantes.

Este problema no es sencillo, cuando la compañía de seguros elimina su cobertura implica que el riesgo no se puede asegurar y como resultado la empresa deberá asumir el riesgo y las pérdidas con sus propios recursos.

Este hecho, ha generado diversos cuestionamientos de los empresarios sobre la relación riesgo - efecto - financiamiento, por lo cual, se ha considerado trascendente estudiar otros esquemas para hacer frente a estas pérdidas, evitando así que las empresas sigan siendo afectadas por los cambios drásticos en las tarifas impuestas por las aseguradoras.

1.3. Mecanismos de retención de riesgos.

Como se vio anteriormente, la retención financiera de pérdidas, también conocida como autoseguro, se diferencia por su voluntariedad como se muestra en la figura 1.3.

Retención Inconsciente	Retención Pasiva	Se desconoce el riesgo y las pérdidas son imprevistas.
Retención Consciente	Retención Asumida	Los gastos afectan el gasto corriente de la empresa
	Retención Planificada	Se constituyen mecanismos financieros

Figura 1.3 Clasificación de la retención.

Las técnicas de retención planificada, que pueden ser utilizadas por la empresa pueden ser :

a) Deducibles ó Franquicias

En este tipo de retención, la empresa se hace cargo de los primeros pesos de las pérdidas derivadas por un siniestro, de acuerdo a lo estipulado en la póliza de seguro: hasta un límite acordado, un porcentaje o un periodo de tiempo o combinados.

Por ejemplo, en el ramo de incendio se fijan deducibles con base a días de salarios mínimos, en terremoto es un porcentaje usualmente del 2% sobre la suma asegurada, en la cobertura de pérdida de rentas, el deducible se fija en número de días, regularmente se usan los deducibles combinados estableciendo un porcentaje sobre las pérdidas con límite mínimo, y en ocasiones, un máximo.

La ventaja de establecer deducibles en las pólizas de seguros es que se obtienen descuentos en la prima y se agiliza el trámite administrativo en la reclamación de siniestros.

b) Coaseguros

Este mecanismo consiste en fijar ó convenir con la compañía aseguradora un porcentaje fijo sobre las pérdidas; ciertas coberturas de seguros se establecen coaseguros obligatorios. La ventaja de contratar coaseguros son similares a los deducibles, sin embargo, el descuento en las primas de seguro suele ser mayor.

c) Primer riesgo

En esta técnica, la empresa fija un límite máximo de responsabilidad para cubrir todos sus bienes, de tal forma que en caso de ocurrir un siniestro, la empresa pagará el monto que exceda dicho límite.

La fijación del límite a primer riesgo, se efectúa tomando como base los valores estimados de las pérdidas máximas probables y posibles, el valor total de los bienes debe corresponder al valor que figurar en la póliza, en caso contrario, al momento del siniestro se indemnizará en la misma proporción.

En lo que respecta a los medios que puede utilizar la empresa para contribuir con su aportación económica son:

- ↪ Gastos corrientes.
- ↪ Reservas contables.
- ↪ Ventas de activos.
- ↪ Créditos bancarios.
- ↪ Grupos de retención de riesgos "pools".
- ↪ Empresas cautivas de seguro.

Este trabajo se avoca a estudiar a las empresas cautivas de seguro o mejor conocidas como "aseguradoras cautivas", las cuales fueron creadas por organizaciones financieramente sólidas, capaces de asumir parte de las pérdidas que normalmente asegura, pero al igual que una compañía de seguros, con el fin de reducir a largo plazo el costo de sus seguros.

1.4. La empresa cautiva

La retención de riesgos es otro mecanismo utilizado para financiar los riesgos de las empresas, pero con recursos propios; la empresa cautiva o "aseguradora cautiva", es una empresa de seguros propiedad de la empresa matriz cuya función primordial es asegurar los riesgos de la compañía matriz, filial o subsidiaria que pertenezca al mismo grupo.

La diferencia fundamental que existe entre una aseguradora cautiva y una compañía de seguros tradicional es la siguiente:

Los accionistas de una aseguradora cautiva, son al mismo tiempo los asegurados, debido a esto tienen un doble interés en el éxito de la cautiva, dado que esperan obtener a través de ella, sus propias coberturas de seguros y la ven como un instrumento de inversión sobre su capital invertido. En la figura 1.4 se mencionan las clases de aseguradoras cautivas existentes¹⁰.

Clases	Descripción
Puras	Asegura exclusivamente los bienes de un sólo dueño, y de sus compañías asociadas.
De asociados	Existe más de un dueño pero todos forman parte de una asociación de negocios o industrias, sus necesidades de cobertura son comunes.
De grupo	Tienen más de un dueño, cuya unión radica en el deseo de constituir una sociedad y obtener ventajas fiscales.
De retención.	Se asemeja a una mutualista de seguro, pero está adaptada para hacer frente a responsabilidades civiles contractuales nacionales y en el extranjero.
De renta	La empresa que no quiera formar su cautiva, puede rentar una para probar el sistema y evitar gastos de administración, y capitalización.

Figura 1.4 Clases de aseguradoras cautivas.

Una empresa cautiva no puede expedir pólizas directamente, por lo cual, requiere el respaldo de una compañía de seguros nacional a la que se denomina "compañía fronting", que tiene como función expedir las pólizas de seguros de acuerdo con los requisitos fiscales que las autoridades exigen y efectuar el pago de las indemnizaciones, de tal modo que las transacciones se realizarán de la siguiente manera:

¹⁰ Fuente: Folleto informativo de Bouchier Marquand, Zepeda Agentes de Seguros, México, D.F., 1995.

- ⇒ La Compañía de seguros mexicana expide las pólizas y recibe el pago de primas.
- ⇒ Esta compañía descuenta los impuestos, reservas, su comisión y en ocasiones retiene un porcentaje del riesgo; el excedente lo cederá al reaseguro fronting.
- ⇒ El reaseguro fronting cobra una comisión y traspasa el excedente de primas a la cautiva.
- ⇒ De esta prima se deduce el pago de honorarios para la administración de la cautiva.
- ⇒ La empresa cautiva retiene una parte tanto del riesgo como de la prima y el remanente lo retrocede a los reaseguradores internacionales.

Los honorarios que recibe una aseguradora nacional por sus servicios como fronting, varía del 5 al 15% del total de la prima que se cederá a la cautiva, que puede ser negociable.

Más del 91% de las empresas más grandes del Reino Unido, grandes sociedades anónimas multinacionales, compañías de propiedad privada o grupos profesionales. Hasta 1994 existían 3,142 compañías de seguro cautivo de las cuales el 37% está constituido en Islas Bermudas, 11% en Islas Cayman, 6.33% en Barbados y el resto se subdivide en otras regiones con menos del 1% tales como: Luxemburgo, Irlanda, Singapore, Vermont, Hawaii, Tennessee entre otros¹¹.

1.5 Beneficios de las aseguradoras cautivas

Menores costos de seguros.

Una cautiva, normalmente obtiene mejores primas ya que sus costos de administración son menores y adicionalmente obtiene el 100% del beneficio financiero por el manejo de primas.

Menor flujo de caja.

Existe mayor flexibilidad para negociar la forma de pago de las primas a los reaseguradores.

¹¹ Información tomada de un documento elaborado por Asesora Kennedy, México, D.F. 1995.

Acceso directo a los reaseguradores.

La negociación del reaseguro directo, ofrece otra oportunidad para obtener mejores opciones de aseguramiento; aprovechando la creatividad de un mercado de reaseguro a nivel mundial, diversificado y competitivo.

Control y prevención de siniestros.

Una cautiva puede negociar servicios de ingeniería y prevención de riesgos, además de que interviene directamente cuando ocurre una pérdida con mayor autoridad con lo cual se agiliza el pago de la indemnización respectiva.

Atención de la alta dirección de la empresa.

Dada la inversión que se requiere para crear una empresa cautiva, la dirección estará interesada en los resultados, lo cual genera mayor interés para disminuir la frecuencia y severidad de los siniestros a través de programas de prevención de pérdidas.

Posibilidades para asegurar riesgos difíciles.

Existen riesgos muy difíciles de asegurar o su cobertura es sencillamente muy cara; a través de una empresa cautiva se pueden crear reservas que permitan al dueño contar con una cobertura razonable para cubrir en el mercado reasegurador internacional el excedente de la capacidad de retención de la cautiva, lo cual es más barato. Por ejemplo: errores en el diseño de una construcción, responsabilidad civil por contaminación, responsabilidad civil por productos comercializados en el extranjero, responsabilidad civil profesional.

1.6 Limitaciones de las aseguradoras cautivas

Beneficios a largo plazo.

Una empresa cautiva no genera grandes utilidades en forma rápida, como en todo negocio deberá transcurrir un tiempo mientras se constituyen reservas.

Control indirecto.

Generalmente, la administración de la empresa cautiva se realiza con terceros y aun cuando el costo de los servicios especializados podría ser más bajo que utilizar personal propio, existirán siempre inconvenientes por no tener el control directo de la empresa.

Costos inesperados.

La inversión necesaria para la capitalización de una cautiva, puede resultar elevada y no recuperable hasta un largo plazo. Si se renta una cautiva, los honorarios también estarán incluidos en la renta.

Adicionalmente, cuando se renta una cautiva puede perderse todo, si ésta se declara en quiebra, queda insolvente o requiere de aportaciones de capital que los dueños no estén dispuestos a efectuar.

Aspectos fiscales.

Las ventajas fiscales que representa el establecimiento de una empresa cautiva, justifican por sí solas su creación, sin embargo, como se sabe las leyes siempre están modificándose; en consecuencia, la deducibilidad de primas puede verse afectada por un cambio drástico en las leyes del país donde se creó.

Costos adicionales en México.

Las leyes del país no permiten contratar seguros con empresas que no están legalmente establecidas en México, esto obliga a realizar un paso adicional: el utilizar a una aseguradora local que haga el "fronting", es decir, que emita las pólizas, recibos, endosos y pago de siniestros.

Por otro lado, las aseguradoras mexicanas sólo pueden reasegurarse con empresas autorizadas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), por lo que si se desea establecer una empresa cautiva se deberá obtener la respectiva autorización, lo cual representa un costo adicional.

Finalmente, podría darse el caso de que ninguna compañía local esté dispuesta a hacer el "fronting", dado que éstas deben responder ante un siniestro aun si la cautiva no les reembolsa la pérdida. Esto puede solucionarse contratando una fianza, lo cual también es un costo adicional. Otra opción es pedir a la CNSF, la respectiva autorización para contratar el seguro directamente en el extranjero.

Hasta este momento se ha visto la metodología que usa la administración de riesgos para realizar una adecuada toma de decisiones en el tratamiento que se les dará, la cual está en función del buen conocimiento de los mismos. Las decisiones adoptadas que pueden ser de carácter técnico, estratégico o financiero y están a la eliminación, reducción o prevención de las causas que los generan, los sujetos sobre quienes recae el riesgo y las consecuencias producidas durante y después del accidente.

Sin embargo, habrá que reconocer que hasta que una empresa no enfrenta las consecuencias de un siniestro importante, es difícil convencer a sus directivos de los peligros que la amenazan y de la necesidad de invertir en "su seguridad", lo cual representa cierta suma de gastos que a priori no resultan económicamente productivos y sobre todo si la seguridad resultara ser "positiva", es decir, que al no ocurrir accidentes se piense que no produce nada¹².

La retención de riesgos es uno de los mecanismos utilizados para financiar los riesgos y la creación de empresas cautivas resulta ser un instrumento que permite a la empresa garantizar un fondo real de pérdidas.

En el capítulo siguiente, se conocerá la metodología para realizar un análisis costo - beneficio que nos permita determinar con base a un plan estratégico de riesgos, la factibilidad de implantar una empresa cautiva de seguros.

¹² *Cosmopolitan Translation Service, Introducción a la gerencia de riesgos, Ed. MAFRE España 1978, pp. 178*

**Diseño del programa
estratégico.**

2



2.1 Objetivos estratégicos para establecer una empresa cautiva

El establecer una empresa cautiva tiene como finalidad alcanzar los siguientes objetivos:

- Tener acceso a las alternativas competitivas dentro del mercado reasegurador.
- Reducir gastos, como resultado de la disminución del porcentaje de transferencia de riesgos.
- Ejercer mayor control sobre el programa de seguros y en la administración de riesgos.
- Aumentar las opciones en coberturas.
- Diversificación del giro del negocio.

Para ayudar al logro de los objetivos antes planteados, se requiere de la elaboración de un programa estratégico de retención de riesgos, compuesto por tres etapas: análisis preliminar, diseño del programa y ejecución.

2.2 Etapa 1. Análisis preliminar

El propósito de esta etapa es proporcionar los parámetros financieros y la estructura administrativa con que contará la empresa cautiva, en la cual se tratarán aspectos actuariales, financieros y gastos como se detalla a continuación:

a) Aspectos actuariales

- ✓ Selección de coberturas
- ✓ Estudio de pérdidas esperadas
- ✓ Determinación de los niveles estimados de pérdida.
- ✓ Nivel de retención de la empresa cautiva.

b) Aspectos financieros

- ✓ Capitalización Inicial.
- ✓ Domicilio fiscal.
- ✓ Estado de resultados.
- ✓ El ingreso financiero.
- ✓ Resultado técnico.

c) Aspectos sobre gustos

- ✓ Gastos de administración.
- ✓ Honorarios por auditorías.
- ✓ Honorarios para la empresa fronting.
- ✓ Honorarios por servicios legales.
- ✓ Costos de registro e incorporación.
- ✓ Requerimientos para la creación de reservas.
- ✓ Gastos por viajes y reuniones.

2.3 Etapa 2. Diseño del programa

Una vez concluida la primera etapa los resultados deberán ser discutidos y ajustados a las necesidades de la empresa; los asesores externos, especialistas en la creación de aseguradoras cautivas, estarán en posibilidades de realizar una propuesta para estructurar el programa de seguros, elegir la compañía fronting, cotizar con los reaseguradores internacionales el programa de seguros y establecer los mecanismos para la recuperación de pérdidas.

La información anterior se utilizará para realizar el estudio de factibilidad del proyecto, el cual será presentado a los ejecutivos de la empresa, indicando los resultados esperados para los primeros cinco años de operaciones.

La evaluación de los resultados se plantea básicamente con tres escenarios : el optimista, el realista y el pesimista, donde se espera identificar bajo que premisas la empresa se descapitalizaría.

2.4 Etapa 3 . Ejecución del programa

La etapa de ejecución comienza con la colocación en firme del programa de seguros y la activación de la empresa cautiva, por lo que resulta de importancia conocer los parámetros que a continuación se señalan:

- ✓ Comisión de la compañía fronting.
- ✓ Costo de reaseguro.
- ✓ Comisión recibida de reaseguro por otorgar el programa
- ✓ Requisar la solicitud del registro.
- ✓ Considerar un plan de contingencias.

2.5 Desarrollo de la metodología

Etapa 1. Análisis Preliminar

✓ Selección de coberturas

El primer paso para estructurar el programa de seguros es identificar las coberturas que puedan ser financiadas por la empresa cautiva, las que dependerán del giro y responsabilidades del negocio, a manera de ejemplo se citan algunas:

Incendio, equipo electrónico, dinero y valores, robo de contenidos, transportes, calderas y maquinaria, equipo electrónico, cristales, responsabilidad civil general y en el extranjero, automóviles, tarjetas de crédito, extensión de garantías, deudores de crédito, obra civil, montaje, pérdida consecucional, etc.

✓ **Estudio de pérdidas esperadas**

El estudio de pérdidas esperadas se elabora con los datos históricos e información cuantitativa de la empresa, considerando los riesgos que se piensan amparar en la empresa cautiva.

Se obtienen los datos históricos relevantes por lo menos de los últimos cinco años por cobertura de seguro, tales como prima pagada anual, número de siniestros, monto de pérdida y frecuencia.

Con el objeto de estar en posibilidades de realizar un análisis comparativo de estas cifras, se sugiere que sean traídas a valor presente, considerando las tasas de inflación o el índice nacional de precios al consumidor que publica el Banco de México y finalmente convertirlos a dólares, pues las inversiones y los costos manejados en el mercado reasegurador internacional utilizan esta divisa.

Lo que se puede esperar del pronóstico de las pérdidas depende en gran medida del tipo del método utilizado, existen básicamente dos tipos o categorías principales: Uno lo constituyen los métodos de series de tiempo, las cuales buscan extrapolar hacia el futuro los datos del pasado.

Algunos autores consideran a las series de tiempo como fatalistas¹³, en el sentido de que suponen que las cosas no cambiarán sino que seguirán repitiéndose, no obstante tiene la ventaja que le permite identificar un mayor número de patrones tales como tendencias, estacionalidad y aleatoriedad lo cual permite expresar la relación que existe entre los datos actuales y los datos históricos.

La desventaja de las series de tiempo es que son complicadas y difíciles de entender, sin embargo con el uso de la computadora los cálculos agilizan el proceso.

¹³ Spyros Makridakis, *Manual de técnicas de pronósticos*, Ed. Limusa 1994, México D.F., pp. 22,23,133

El otro tipo de pronóstico es el causal o explicativo que considera los métodos de regresión, los cuales no son recomendables para periodos mayores a dos años en los cuales, el sesgo se incrementa fuertemente. La ventaja radica en que son fáciles de entender y aplicar.

La desventaja es precisamente su facilidad de aplicación, la cual propicia el descuido en el análisis especialmente a largo plazo. Se recomienda al lector consultar el libro "Manual de técnicas y pronósticos", a fin de que elija la técnica que mejor se apegue a los datos observados.

✓ *Determinación de los niveles estimados de pérdida.*

Para estimar los niveles de pérdida del primer año de operaciones, por ramo de seguros, los cuales se clasifican como sigue :

- Pérdida máxima - El nivel más alto de pérdida para el periodo quinquenal de cada una de las coberturas.
- Pérdida promedio - Es el nivel de pérdida promedio del periodo quinquenal.
- Pérdida Optima.- Es el nivel de pérdida que se obtiene suponiendo una siniestralidad más baja del periodo quinquenal
- Pérdida Catastrófica.- Es el nivel de pérdida que en caso de ocurrir, declararían en quiebra a la empresa cautiva.

Con este análisis se puede visualizar el porcentaje máximo de pérdida que la compañía está dispuesta a soportar con base a la distribución de siniestros, por lo que si la incidencia es considerada lo suficientemente grande se estará en posibilidades de aplicar la ley de los grandes números, de manera que si las pérdidas se comportan gráficamente en forma de campana se podrá suponer que se aproximan a la distribución normal.¹⁴

¹⁴ Meyer, *Probabilidad y aplicaciones estadísticas*, Ed. Limusa, 1991 México, D. F. . pp 235-245

b) Aspectos financieros

✓ *Nivel de retención de la empresa cautiva.*

Para determinar el nivel de retención apropiado, (es decir, que no ponga en riesgo la situación financiera de la empresa cautiva y complemente a la empresa matriz); se recomienda emplear técnicas de análisis financiero ¹⁵, a través de las cuales se tomará la decisión más pertinente.

Técnica del capital trabajo.

Este método señala el monto de la retención máxima que la empresa puede poner en riesgo, que asciende al 1% el capital de trabajo promedio de los últimos tres años.

Sea:

A.C.= Activo circulante

P.C.= Pasivo circulante

C.T.= Capital contable = A.C. - P.C.

n = Año de evaluación.

$$\text{Retención} = (1\%(C.T._{n-2} + C.T._{n-1} + C.T._{n}))/3$$

Técnica de la utilidad antes de impuestos.

Este método indica que la retención máxima que cualquier empresa puede poner en riesgo oscila entre el 1 y 5% del promedio de los tres últimos años de la utilidad antes de impuestos.

U.T. = Utilidad antes de impuestos

n = Año de evaluación.

$$\text{Límite inferior} = (1\%(U.T._{n-2} + U.T._{n-1} + U.T._{n}))/3$$

$$\text{Límite superior} = (5\%(U.T._{n-2} + U.T._{n-1} + U.T._{n}))/3$$

¹⁵ Risk Management Manual, Ed. RIMS, Toronto Canadá 1994, pp. 151.

Técnica de ventas anuales.

Este método considera que el nivel de retención oscila entre uno al y el uno por ciento de las ventas promedio de los últimos tres años.

V. T. = Venta total

n = Año de evaluación.

Límite inferior = $(1\% (V.T._{n-2} + V.T._{n-1} + V.T._{n})) / 3$

Límite superior = $(1\% (V.T._{n-2} + V.T._{n-1} + V.T._{n})) / 3$

✓ **Nivel de capitalización.**

Los países que cuentan con la infraestructura financiera, técnica y legal para el establecimiento de empresas cautivas determinan su propio nivel de capitalización mínimo para iniciar sus operaciones. De acuerdo con la información publicada en el artículo de Willis Corron corredores de seguros¹⁶, indica en orden alfabético, los paraísos fiscales más utilizados en la creación de las empresas cautivas, así como el nivel de capitalización mínimo, ver figura 2.1.

Barbados	\$125,000 Us	Ninguna.
Bermudas	\$120,000 Us	Para suscripción general
	\$370,000 Us	Para Suscripción general y seguro de vida.
Cayman	\$120,000 Us	Para suscripción general.
	\$240,000 Us	Para Seguro de vida.
	\$360,000 Us	Ambos.
Dublin	£100,000	Para reaseguradoras cautivas
	£500,000	Para aseguradoras cautivas
Guernsey	£100,000	ninguna
Hawaii	\$250,000 Us	Cautivas puras
	\$750,000 Us	Asociación cautiva
Malta	\$500,000 Us	Cautivas de retención
	\$250,000 Us	Para empresas cautivas
Singapore	\$610,000 Us	Ninguna

Figura 2.1 Niveles de capitalización mínima de los paraísos fiscales más utilizados a nivel mundial.

¹⁶ Willis Corroon Group, *Captive Development and Management Services*, U.S.A., pp 5.

✓ *El ingreso financiero*

El ingreso financiero es uno de los principales beneficios que utiliza una empresa cautiva para financiar sus riesgos, la prima generalmente se paga de inmediato mientras que las pérdidas no se pagan tan rápidamente, así la empresa cautiva se beneficia del resultado financiero de los fondos invertidos y representa una fuente de utilidad neta.

El ingreso financiero se calcula con base al capital original menos los gastos de organización y la utilidad técnica del año anterior. En Bermudas por ejemplo, el promedio de rentabilidad de fondos de inversión utilizados es del 6%, cabe señalar que varía el beneficio dependiendo del tipo de las inversiones realizadas.

✓ *Resultado técnico neto.*

El ingreso técnico del primer año es la medida de factibilidad de la empresa cautiva, y considera la prima retenida, menos las pérdidas esperadas bajo tres escenarios: el optimista, el realista y el pesimista. Con lo anterior, se verifica si es factible financiar los riesgos retenidos a través de la empresa cautiva y obtener al mismo tiempo alta rentabilidad bajo las circunstancias de los dos primeros escenarios y verificar su estabilidad aún peores circunstancias de pérdida marcadas por el tercero.

c) *Aspectos sobre gastos*

✓ *Gastos de administración y servicios legales*

Los honorarios por la administración y servicios legales de la empresa cautiva, son negociados con el administrador anualmente, de acuerdo con un estudio realizado en 1990 por un corredor de seguro internacional, se estima que dichos gastos ascienden a \$30,000 dólares.

✓ *Honorarios por auditorías*

Las autoridades reguladoras de los paraísos fiscales exigen realizar una auditoría fiscal anual externa, que puede ser llevada a cabo por cualquier despacho contable reconocido y registrado en el domicilio fiscal seleccionado.

✓ *Comisión para la empresa fronting.*

Como se menciona en el capítulo anterior, la aseguradora nacional es quien deberá realizar los trámites de expedición de pólizas y facturas con los requisitos fiscales y la administración para el pago de los siniestros de acuerdo a la legislación en materia.

Sin embargo, por el hecho de hacer el "fronting" o el frente, se estima que cobrará por comisión alrededor del 5 y 10% de la prima pagada.

✓ *Costo de registro e incorporación.*

Los costos de registro e incorporación son determinados por cada país; en Bermudas por ejemplo, estos gastos comprenden el pago de derechos por incorporación, derechos de registro y solicitud, derecho comercial anual; en Barbados se pagan también derechos por incorporación, derecho de licencia inicial, derecho de solicitud y derecho anual; en Islas Caymán se establecen derechos de incorporación, derecho inicial, derecho anual, derecho de solicitud de la licencia y derecho anual de la licencia.

✓ *Requerimientos para la creación de reservas.*

Este requisito también es impuesto por la legislación en materia de cada país, a continuación se indican los requerimientos para la constitución de reservas de tres paraísos fiscales de mayor importancia: Bermudas, Barbados e Islas Caymán asciendo al 20% de las primas retenidas al final del año.

✓ *Viajes y reuniones.*

Estos gastos se estiman en \$ 3,500 dólares e incluyen pasajes, hospedajes, comida y gastos diversos para las reuniones y registro de la empresa cautiva en su domicilio fiscal, el costo depende del número de ejecutivos y la frecuencia de las reuniones.

Etapa 2. Diseño del programa

✓ *Estructurar el programa de seguros.*

A fin de proteger a la empresa cautiva de una pérdida financiera, se debe tener gran cuidado en el diseño del programa de seguro, estableciendo el esquema de aseguramiento, los valores totales y coberturas a contratar acorde a las necesidades de la empresa y el nivel de retención.

✓ *Esquemas de aseguramiento*

Una vez determinadas las coberturas a considerar y con base al estudio de pérdidas esperadas se elegirá el esquema de aseguramiento óptimo, fijando límites de responsabilidad y deducibles.

Los siguientes esquemas pueden elegirse en forma individual o combinada, dependiendo del nivel de retención autorizado: coaseguro convenido, primer riesgo, límite agregado anual y flujo de caja (cash flow).

En el coaseguro convenido la empresa retiene un porcentaje del riesgo cedido, que puede ir del 90% al 50% de los valores totales y la reducción en costos va desde el 5 al 25%.

El primer riesgo, consiste en fijar un límite único y combinado para todas las ubicaciones aseguradas, considerando que la probabilidad de que todas sufran una pérdida o daño simultáneo es muy bajo; para establecer dicho límite se suma la pérdida máxima probable de cada ubicación más un margen de seguridad.

El límite agregado anual, es más conservador y se utiliza cuando la empresa no desea poner en riesgo fuertes cantidades de dinero. Por ejemplo si se fija un límite agregado anual de \$100,000 dólares, la empresa absorbe todas aquellas pérdidas que se presenten durante el año siempre y cuando no se excedan \$ 100,000 dólares al año, la diferencia es absorbida por el reasegurador.

Los esquemas de flujo de caja toman como base las pérdidas estimadas para crear un fondo de reserva para el pago de siniestros. El ahorro que generan es elevado cuando la siniestralidad es baja; sin embargo, el riesgo que se corre es alto ya que una desviación en la siniestralidad puede reducir significativamente el fondo.

Para ello se recomienda contratar coberturas de excesos de pérdida, es decir, que al momento de que la siniestralidad rebase el 80% de los fondos, por ejemplo, la aseguradora empiece a pagar los siniestros excedentes.

✓ *Elegir la compañía fronting más adecuada.*

En este caso es necesario considerar : antigüedad, solvencia financiera, volumen de prima pagada, prontitud en el pago de siniestros, servicio y atención al cliente, quejas y demandas presentadas.

✓ *Estructurar el programa de reaseguro.*

Reestructurar el programa de seguros significa definir bajo qué esquema se colocará en el reaseguro internacional el programa de reaseguro. Existen tres tipos de contratos: proporcionales, no proporcionales y facultativos.

Dentro de los contratos proporcionales, se pueden destacar los working cover, cuota parte, excedentes y facultativo; en los no proporcionales: exceso de pérdida, exceso de siniestralidad (stop loss), exceso de pérdida por riesgo (tent-plan), exceso de pérdida acumulado (umbrella)¹⁷.

✓ *Mecanismos para la recuperación de pérdidas.*

Es conveniente, celebrar un convenio para el pago de siniestros con los reaseguradores, a fin de determinar los plazos en que se liquidan las pérdidas derivadas de siniestros, la documentación mínima para soportar las reclamaciones por ramo, negociar anticipos del

¹⁷ Antonio López Castellanos , *Tesis " El reaseguro de daños en México como empresa reaseguradora, Facultad de Ciencias , México, D.F., 1990, pp 85.*

50% en caso de siniestros mayores a \$50,000 dólares por ejemplo, y definir el procedimiento a seguir para la transferencia de fondos.

✓ *Realizar una proyección de los resultados financieros.*

Para que esta proyección sea lo más objetiva posible se deben asumir las siguientes consideraciones:

- + Nivel de capitalización.
- + Prima neta retenida.
- Reserva.
- Gastos de administración.
- Honorarios por auditorías.
- Honorarios para las empresas fronting.
- Costo de reaseguro.
- Costo de registro e incorporación.
- Gastos por viajes y reuniones.
- Pago de siniestros esperados promedio.
- + Ingreso financiero.
- = Resultado técnico.

Etapa 3. Ejecución del programa

✓ *Obtener cotizaciones de varias compañías fronting.*

El programa estratégico de administración de riesgos, se dará a conocer a las compañías aseguradoras, con el propósito de que otorguen la cotización de sus servicios.

Se recomienda realizar un cuadro comparativo sobre las ventajas y desventajas que ofrece cada compañía de seguros, considerando los siguientes puntos:

1. La comisión que va a cobrar.
2. Tiempo en que transferirá los fondos a la empresa cautiva.
3. Tiempo en que pagará los siniestros.
4. Requisitos exigidos cartas de crédito, fianzas, etc.
5. Flexibilidad para la creación de reservas de los riesgos en curso exigidas por la legislación en materia.

✓ *Obtener cotizaciones para el reaseguro*

Con la información anterior, es factible solicitar cotización a las compañías reaseguradoras internacionales, evaluando los mismos aspectos señalados en el punto anterior, así como el costo de reaseguramiento del riesgo.

✓ *Requisitar la solicitud de registro*

La siguiente guía para el registro de la empresa cautiva¹⁸, es aplicable específicamente para las Bermudas, sin embargo, puede considerarse aplicable en otros paraísos fiscales.

A. Carátula.

B. Antecedentes y alcance del estudio

1. Identificación de la casa matriz o socios de la empresa cautiva.
2. Objetivos que se buscan en la creación de la empresa cautiva
3. Resumen de coberturas, formatos de las pólizas, tipo de negocio, sumas aseguradas, deducibles.
4. Fuentes de ingresos.

¹⁸ Estudio realizado por Alexander & Alexander corredores de seguros. México, D.F. 1992.

C. Sumario de las recomendaciones.

1. Cuotas y nivel de primas.
2. Nivel de capitalización.
3. Resumen de los resultados financieros, (incluyendo la simulación de pérdidas bajo tres escenarios: probable, promedio y pésimo) proyectados mínimamente a cinco años.

C. Sección de análisis.

1. Análisis de datos.
2. Proyección de pérdidas.
3. Presupuesto de gastos.
4. Aportaciones
5. Capitalización.

✓ **Plan de Contingencias**

Considerando que el estudio realizado se basa en estimaciones de pérdidas y ganancias, puede tener ciertas deficiencias derivadas de la omisión de variables relevantes, inexactitud en los cálculos efectuados, omisión de restricciones importantes o una incorrecta relación entre las variables consideradas; se requiere de un plan de contingencias que permita establecer ciertas medidas de control que permita corregir las desviaciones significativas, o en su defecto verificar si los logros alcanzados se han comportado conforme a lo planeado.

1. Vigilar mensualmente el comportamiento de la siniestralidad de cada ramo de seguro.
2. Cuando la siniestralidad sea mayor al 30% de lo planeado, proponer medidas de prevención o mitigación de pérdidas.
3. Si la siniestralidad tiende a incrementarse, evaluar la posibilidad de contratar pólizas de seguros normales.

- 4. Revisar los estados financieros mensuales, a fin de identificar variaciones desfavorables que reduzcan la utilidad esperada.**
- 5. Analizar las posibles causas que están generando las desviaciones del programa.**
- 6. Considerar desviaciones negativas en las tasas de interés producto de inestabilidad económica en el domicilio fiscal respectivo.**
- 7. Analizar el impacto que la empresa matriz transmitiera a la empresa cautiva ante una posible recesión económica, caída en las ventas por introducción de nuevos productos en el mercado, levantamientos armados, actos terroristas, modificaciones en la legislación tributaria, etc.**

**Estudio de factibilidad del
seguro cautivo.**

3



3.1 Aplicación del programa estratégico de administración de riesgos

En el capítulo anterior se planteó un programa de administración de riesgos, que sirviera como guía al lector para determinar la factibilidad de que su empresa forme o no, una aseguradora cautiva de seguros.

Del mismo modo se mencionó que el programa estratégico se divide en tres etapas: el análisis preliminar, el diseño del programa y su implantación (Ver figura 3.1).

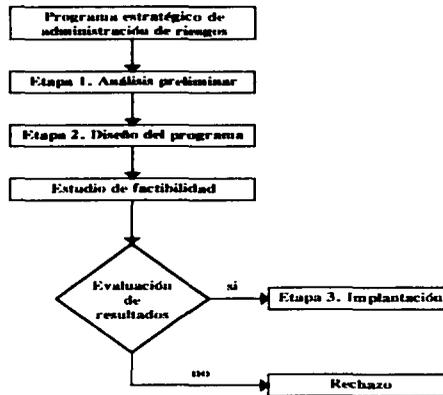


Figura 3.1 Diagrama de Flujo del programa estratégico de administración de riesgos, elaborado por la autora.

Uno de los requerimientos principales antes de elaborar el estudio de factibilidad, es establecer cuáles son los objetivos reales que busca la compañía con la formación de la aseguradora cautiva.

Por lo que, antes de iniciar, se recomienda discutir las razones para su creación con la alta dirección de la empresa, es posible que entre esas razones se puedan distinguir las que se detallan a continuación¹⁹ :

1. Reducir el costo actual del programa de seguros.
2. Optimizar las coberturas existentes o cubrir los riesgos que actualmente no son asegurables.
3. Obtener descuentos satisfactorios por incrementar la retención de los riesgos.
4. Desarrollar programas de Flujo de Caja o " Cash Flow ".
5. Incrementar la diversificación de la compañía, creando una compañía de seguros propia.
6. Integrar un programa de seguros multinacional; este objetivo es común en empresas multinacionales como por ejemplo:

AT&T , Avon , Alex Johnson, Carnation Company, Continental Airlines, Ford Motor Company, General Motors, IBM, Philips, Pepsi Co., Rank Xerox, Pizza Hut, Goodyear Tyre y General Electric entre otras.

Si el objetivo primario de la compañía es reducir costos, la estrategia a seguir es relativamente simple, se supone un incremento en la retención de riesgos (deducibles, coaseguros, límites agregados etc.), para obtener un fácil acceso al mercado reasegurador y negociar a costos más bajos que los nacionales.

La tarea se complica cuando el objetivo es optimizar las coberturas existentes o el conseguir coberturas para los riesgos no asegurables en el mercado nacional, dado que habría que obtener facilidades por parte de las compañías fronting de seguro y reaseguro que acepten correr el riesgo.

¹⁹ P.A. Bawcutt, " *Captive Insurance Companies* ", Ed. WoodHead - Faulkner, Inglaterra 1991, pp. 126-133.

En cambio, la dirección que siga el estudio en una compañía que desea diversificarse estableciendo su propia compañía de seguros, dependerá de la estrategia que instrumente para fijar el monto de capitalización y de la estructura técnica, actuarial, contable y jurídica que requiere para iniciar sus operaciones.

El objetivo de este capítulo es elaborar un estudio de factibilidad a través del programa estratégico de administración de riesgos en un caso práctico, de tal forma que el lector vea cristalizados los conocimientos adquiridos y esté en posibilidades aplicarlos en su propia empresa.

La información que se presenta más adelante es real, sin embargo por ser confidencial se omitirá el giro y razón social de la empresa original; dado que para fines del estudio éstos datos no son relevantes; en su lugar la empresa se denominará "Comercializadora de Electrónicos", (COME).

3.2 Antecedentes

COME cuenta con más 100 sucursales en todo el país, se dedica a vender aparatos electrodomésticos y electrónicos tales como: grabadoras, equipo de televisión y video, televisores, batidoras, lavadoras refrigeradores tanto nacionales como de importación.

Los objetivos que tiene COME para crear su aseguradora cautiva, son:

1. La reducción de costos del programa de seguros y;
2. Optimizar los límites de responsabilidad de las coberturas existentes.

3.3 Etapa 1. Análisis Preliminar.

Analizando las pólizas contratadas por COME, se agruparon en tres categorías, con el propósito de facilitar su estudio y disminuir los costos de administración y operación que representa el contar con un gran número de pólizas, como se detalla en la figura 3.2.

CATEGORÍA		RIESGOS CUBIERTOS	
Propiedades:		Todo riesgo de incendio ²⁰ y terremoto para edificios y contenidos, cristales, dinero y valores y robo.	
Transportes:		Todo riesgo, robo de bulto por entero, robo parcial, manchas, rotura, oxidación, contacto con otras cargas, carga y descarga.	
Resp. Civil		Resp.civil general, inmuebles y actividades estacionamientos, productos y trabajos terminados, depositarios, anuncios luminosos, carga y descarga, extensión de garantías y resp. civil en el extranjero.	

Figura. 3.2 Clasificación de los riesgos por categorías. Elaborado por el autor

Los cuadros comparativos de primas y siniestros que se muestran en las figuras 3.3, 3.4, y 3.5 reflejan la siniestralidad ocurrida entre el periodo de 1991 a 1995 de COME. El análisis de los ramos de propiedades, transportes y responsabilidad civil fueron elegidos para este estudio, dado que representan el 90% de la prima pagada del programa de seguros y los siniestros ocurridos insiden directamente en el costo del seguro.

En el primer cuadro comparativo de primas contra siniestros de las figuras 3.3, 3.4 y 3.5, tienen como finalidad el determinar, la siniestralidad mínima, máxima y promedio de los últimos cinco años en cada ramo.

Con esta información se podrán estimar las pérdidas a través de diversos métodos o técnicas de pronósticos, con frecuencia, existe incertidumbre acerca de cuál es el mejor método para realizar un pronóstico; su elección estará en función de la tendencia de la información y el detalle para su análisis.

²⁰ Todo riesgo de incendio comprende: incendio, rayo, explosión, huracán, granizo, humo huelgas y vandalismo, objetos caídos del cielo, inundación, daños por agua y en general todos aquellos riesgos que no estén expresamente excluidos del contrato de la póliza.

Para efectuar un análisis de la tendencia de las pérdidas, se requiere el detalle de los siniestros ocurridos para utilizar el método de series de tiempo y obtener un pronóstico preciso; sin embargo no siempre se cuenta con esta información. No obstante, se tienen otras alternativas como lo son los métodos de regresión lineal, exponencial, logarítmica, polinómica y promedios móviles.

Los paquetes estadísticos por computadora, simplifican esta labor, por lo que el lector deberá elegir aquel método que más se ajuste a la curva, y con la función obtenida extrapolar los resultados para los siguientes cinco años.

Sin embargo, debe cumplirse que el coeficiente de correlación "R" se encuentre en el siguiente rango (0.70 a 1.00), con ello se garantiza que la dispersión entre los datos analizados y la curva encontrada es mínimo y el margen de error de los resultados proyectados no es relevante.

Cuando los datos observados son insuficientes, no tienen una tendencia clara o la extrapolación de la curva se desvía considerablemente de los datos reales, puede utilizarse la media aritmética como base, para estimar las pérdidas, considerando un margen de error. Este parámetro nos servirá de base para la creación de los escenarios de pérdida que se estudiarán más adelante.

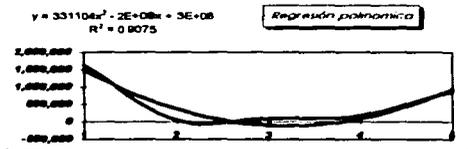
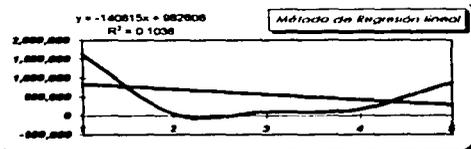
COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS
ANÁLISIS PRELIMINAR
Figura 3.3 . PROPIEDADES (DAÑOS FÍSICOS)

MONEDA DOLAR

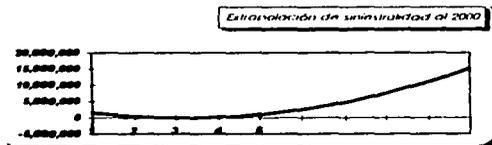
AÑO	PRIMA	SINIESTRO	%	EVENTOS
1991	1,427,456	1,638,081	114.76%	198
1992	1,291,929	37,829	2.91%	415
1993	984,282	93,188	9.47%	736
1994	3,656,510	182,161	4.43%	684
1995	2,126,816	872,741	41.03%	782
TOTAL	9,487,071	2,803,810	29.55%	2,812
MAX.	3,656,510	1,638,081	114.76%	782
MIN.	984,282	37,829	2.91%	198
PROM.	1,897,414	560,762	34.82%	688



Análisis de la tendencia de la función de siniestralidad



La función que se ajusta más a la curva es la polinómica dado que el coeficiente de dispersión es $R = 0.98$. Utilizando la función de polinómica se extrapolará la siniestralidad para los siguientes cinco años.



Interpretación:

- La regresión lineal no es recomendable debido a que el coeficiente de dispersión es muy bajo, lo que significa que las diferencias entre la curva de ajuste y los datos reales no son significativas.
- La regresión polinómica resulta ser la más adecuada, sin embargo, la proyección de pérdidas se despara considerablemente en los siguientes años.

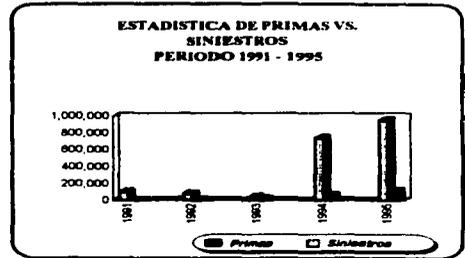
Conclusiones

Dado que la función no representa la realidad se tomará como base la siniestralidad máxima, mínima y promedio calculada en la figura 3.3

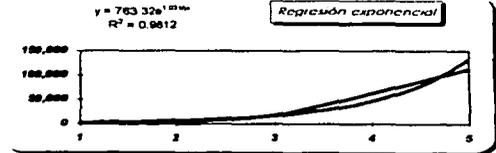
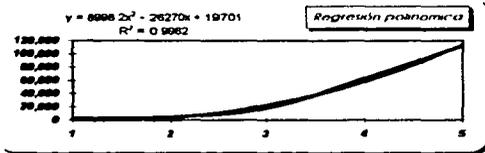
COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS
ANÁLISIS PRELIMINAR
Figura 3.4 . TRANSPORTES

MONEDA DOLAR

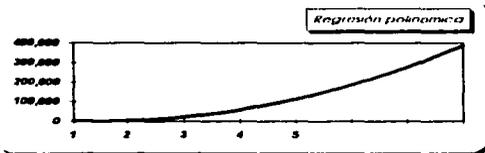
AÑO	PRIMA	SINIESTRO	%	EVENTOS
1991	99,941	2,388	2.40%	5
1992	81,208	4,817	5.58%	11
1993	45,377	17,983	39.63%	14
1994	742,001	82,418	8.41%	43
1995	948,458	112,041	11.80%	73
TOTAL	1,917,983	199,353	10.38%	146
MAX.	948,458	112,041	39.89%	73
MIN	45,377	2,388	2.48%	5
PROM	383,597	39,871	13.88%	29



Análisis de la tendencia de la función de siniestralidad



En este caso tanto la regresión polinómica como exponencial, se ajustan a la curva, por lo cual se extrapolarán las dos funciones, a fin de identificar aquella que se apege más a la realidad.



Interpretación:

- La regresión exponencial se dispersa en los años subsiguientes.
- La regresión polinómica se ajusta mejor a los datos históricos.

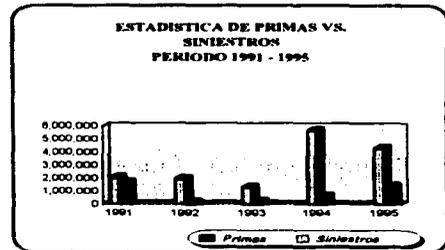
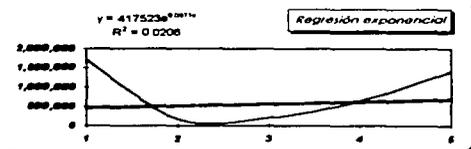
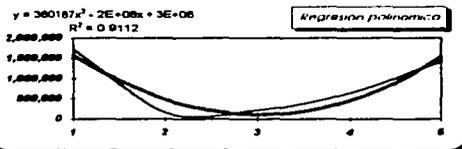
Proyección de pérdida

1996	186,016
1997	276,723
1998	385,428
1999	512,125
2000	683,091

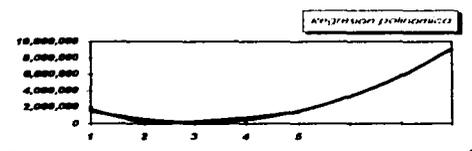
COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS
Figura 3.5 . RESPONSABILIDAD CIVIL.

MONEDA DOLAR

AÑO	PRIMA	SINIESTRO	%	EVENTOS
1991	2,028,692	1,718,951	84.72%	13
1992	1,843,057	165,205	8.90%	41
1993	1,347,009	210,846	15.65%	68
1994	5,673,026	641,693	11.31%	66
1995	4,330,865	1,416,952	32.72%	92
TOTAL	15,322,771	4,153,347	27.11%	280
MAX.	6,673,026	1,718,951	84.72%	92
MIN.	1,347,009	165,205	8.90%	13
PROM.	3,064,554	830,669	26.99%	68

**Análisis de la tendencia de la función de siniestralidad**

La curva de ajuste que se obtuvo con la regresión exponencial, presenta un coeficiente de dispersión muy bajo, por lo tanto, se proyectarán los resultados con base en la regresión polinómica.

**Interpretación:**

- La proyección de los siguientes cinco años se dispersa considerablemente, por lo cual no se recomienda utilizarla.
- Si el lector, cuenta con el desglose de siniestros por mes, el ajuste podría ser más preciso.

Resultado:

Dado que la función no representa la realidad se tomará como base la siniestralidad, máxima, mínima y promedio calculada en la figura 3.6

En la Figura 3.3. Se observa que la siniestralidad máxima se presentó en 1991, originados por un corto circuito; la dirección decidió reforzar las protecciones contra incendio instalando aspersores automáticos (rociadores) a base de gas FM200 que no dañaba el equipo , granadas de gas halón y detectores de humo.

En el ramo de transportes, véase la Figura 3.4, la siniestralidad se ha mantenido relativamente baja, sin embargo, por la situación económica del país se estima que aumentarán las pérdidas en el ramo de robo.

Para contrarrestar esta situación, la empresa celebró convenios con las autoridades municipales y del Distrito Federal, los cuales consistían en colocar sistemas de alarma y monitoreo en todas las unidades, de forma tal que al accionar el botón de pánico, una o varias patrullas acudirían a la emergencia. Esta medida ha permitido que las pérdidas continuen en descenso.

Asimismo, modificaron los procedimientos internos para el envío de mercancía, rotando las rutas, camiones y personal constantemente.

En la figura 3.5. Se señala que en el año de 1991, la siniestralidad fue mayor, lo anterior se debió que el incendio generado en ese año, dañó a las propiedades colindantes. En 1995 también se presenta una pérdida similar, originada por el desprendimiento de unas lámparas que cayeron sobre 3 clientes ocasionándoles lesiones físicas severas, aunado al robo de dos autos nuevos en el estacionamiento y la pérdida de un dedo a un niño que jugaba en las escaleras eléctricas.

Como respuesta a estos eventos, la empresa implementó un programa de mantenimiento integral en las instalaciones, mayor control en la entrada y salida de automóviles de los estacionamientos y letreros preventivos y prohibitivos en lugares de alto riesgo tales como : no fumar, no tocar, no se permite la entrada, no comer, salida de emergencia, etc.

Para calcular el nivel de retención de la empresa se pueden aplicar las técnicas mencionadas en el capítulo anterior.

a. Técnica del capital contable.

Cifras en miles de dólares

Año	Activo Circulante	Pasivo Circulante	Capital Trabajo	1%
1993	2,310,802	1,109,089	1,201,513	12,015
1994	2,658,500	1,514,205	1,142,295	11,422
1995	2,983,249	1,193,299	1,789,950	17,899
Promedio				13,778

b) Técnica sobre ventas.

Cifras en miles de dólares

Año	Ventas	1%	1‰.
1993	2,772,722	27,727	2,772
1994	3,267,495	32,674	3,267
1995	3,281,573	32,815	3,281
Promedio		31,072	3,106

Técnica de la utilidad

Cifras en miles de dólares

Año	Ventas	1%	1‰.
1993	450,959	4,509	451
1994	501,065	5,011	501
1995	650,735	6,507	650
Promedio		5,342	534

En el análisis de las tres técnicas se tiene que el monto máximo de retención es de \$31,072 miles de dólares. No obstante, la dirección de la empresa determinará con base a sus políticas de inversión, cual será el límite máximo a retener.

Sin embargo, para fines del presente estudio se supondrá una retención de \$1,000,000 de dólares como límite agregado anual, por ramo de seguro. En consecuencia su pérdida máxima acumulada por los tres ramos de seguro sería de \$3,000,000 dólares

Se ha mencionado que una decisión muy importante es decidir el domicilio donde se creará la empresa cautiva de seguros²¹, para fines del estudio se supondrá que la empresa radicará en las islas Bermudas con una capitalización mínima de \$120,000 dólares.

Con el análisis de información, las pérdidas estimadas, el nivel de retención y la capitalización; se pueden proyectar los resultados esperados para determinar la pérdida o utilidad de la empresa²².

Para realizar las proyecciones de los estados financieros, se evaluarán los resultados esperados bajo tres escenarios: optimista, realista y pesimista. El proceso de evaluación se muestra en la figura 3.6.



Figura. 3.6 Proceso de evaluación para realizar el estudio de factibilidad.

²¹ En el capítulo anterior se señalaron los montos mínimos de capitalización de los paraísos fiscales más utilizados.

²² Los gastos fueron que se muestran fueron tomados de un estudio de factibilidad realizado a la empresa en cuestión

De este modo para evaluar el proyecto, la alta dirección tendrá los elementos para determinar la viabilidad o no del mismo, recordando que una de las premisas para crear una empresa cautiva es justamente convertir el gasto en una inversión, aún cuando sea a largo plazo.

Por este motivo, al presentar ante los ejecutivos el comportamiento financiero de la empresa en estos tres escenarios, se evaluaría objetivamente el costo real de asumir el riesgo aún en el peor de los casos.

Claro que se requiere una colaboración estrecha y responsabilidad compartida al inclinarse por este tipo de proyectos y un crecimiento en los presupuestos de seguros, retención y prevención a fin de garantizar su buen funcionamiento y reducir así la probabilidad de que se genere un riesgo.

Es importante que la dirección este consciente de que existe una posibilidad de pérdida, y la madurez para poder hacerle frente a tal eventualidad, aún cuando se presentara en el primer año de operaciones, después de todo, los altos ejecutivos también aceptan la existencia de los ciclos que se presentan en la bolsa y las fluctuaciones en la capacidad de crédito, entonces ¿porqué no aceptar la existencia de ciclos análogos en materia de seguros ?.

A continuación se definirán las premisas de cada uno de los escenarios, optimista, realista y pesimista. El lector podrá fijar sus propias premisas de acuerdo a las condiciones sistémicas del mercado asegurador que impere en el momento del análisis y la situación.

El incremento que se consideró para proyectar la prima pagada anual y los gastos de registro e incorporación, administración, servicios legales, auditorías, viajes y reuniones, fue del 10% anual²³.

²³ Este porcentaje se determinó con base a la proyección realizada en el estudio de factibilidad de la empresa en cuestión.

Optimista

- ✓ Mercado blando²⁶
- ✓ Costo de reaseguro 60% prima pagada anual.
- ✓ Comisión para la compañía fronting 8%
- ✓ Comisión recibida por el reaseguro 8% sobre la prima cedida.
- ✓ Siniestralidad proyectada para los siguientes cinco años

Realista

- ✓ Mercados fluctuantes
- ✓ Costo de reaseguro 65% de la prima pagada anual.
- ✓ Comisión para la compañía fronting 10 %
- ✓ Comisión recibida por los reaseguradores 7.50%
- ✓ Siniestralidad proyectada para los siguientes cinco años

Pesimista

- ✓ Mercado duro
 - ✓ Costo de reaseguro 70% de la prima pagada anual.
 - ✓ Comisión para la compañía fronting 12% sobre la prima pagada
 - ✓ Comisión recibida por los reaseguradores 7.00%
 - ✓ Siniestralidad proyectada para los siguientes cinco años
-

²⁶ "El mercado internacional de seguros tiene comportamientos cíclicos entre "duro" y "blando", éste último ejerce presiones muy fuertes sobre los mercados internos obligándolos a reducir costos". José Caucho Sosa, *Metodología para la suscripción de Riesgos*, Ed. Asociación Mexicana de Seguros, A.C., México, D.F. 1990. pp. 3

3.4 Diseño del programa.

El esquema de aseguramiento elegido por esta empresa es contratar un límite agregado anual de \$ 3,000,000 dólares al año con un sublímite de \$ 1,000,000 de dólares por ramo de seguro, la cotización proporcionada por el mercado de reaseguro indica una reducción de costos entre el 35% y 40% con respecto a la prima pagada del año anterior.

La compañía reaseguradora, tendrá la responsabilidad de definir el esquema que utilizará para colocar el programa de seguro de acuerdo a las políticas y capacidades de suscripción en sus contratos con los retrocesionarios²⁹.

En lo que se refiere a los mecanismos de recuperación de pérdidas, se definirán conjuntamente por la empresa, la compañía fronting, y los reaseguradores al celebrar los convenios de pago de siniestros.

Los puntos claves que deberá contener el convenio serán:

- ❖ Asignación de despachos de ajustadores.
- ❖ Plazos de pago por monto de pérdida
- ❖ Documentación mínima requerida por ramo de seguro
- ❖ Anticipos en caso de pérdidas mayores a \$ 50,000 dólares (por ejemplo).
- ❖ Pago de interés moratorio en caso de demora en la indemnización.
- ❖ Firma de los directivos de las empresas participantes.
- ❖ Procedimiento para la transferencia de los fondos para el pago de siniestros.

²⁹ Retrocesionario, se define como la compañía que acepta tomar el riesgo o parte del riesgo que el reaseguro no puede o no quiere absorber.

3.5 Proyección de los resultados financieros.

Con base a las premisas fijadas anteriormente para cada escenario de pérdida, en la siguiente tabla se muestran los gastos estimados y los pronósticos de siniestralidad esperados en el periodo de 1996 al año 2000.

PREMIAS GENERALES

CÓDIGO	CONCEPTO	1996	1997	1998	1999	2000
1	PRIMA PAGADA	7,407,350	8,148,095	8,902,904	9,850,195	10,845,114
2	REGISTRO E INCORP.	5,487	6,036	6,639	7,303	8,034
3	ADMINISTRACION	25,000	25,250	25,500	25,750	26,015
4	SERVICIOS LEGALES	5,000	5,050	5,101	5,152	5,203
5	AUDITORIAS	10,000	10,100	10,201	10,303	10,400
6	VIAJES Y REUNIONES	3,250	3,263	3,315	3,348	3,382
7	CAPITALIZACION	3,000,000	0	0	0	0
8	TASA INTERES	674	676	676	676	676
9	APORTACION TOTAL (1+8)	10,407,350	8,148,095	8,902,904	9,850,195	10,845,114

LA RETENCION DE RIESGOS ES \$1 000,000 DE DOLARES POR RAMO DE SEGURO

ESCENARIO OPTIMISTA

COSTO DE REASEGURO	60%	4,444,415	4,866,857	5,377,743	5,915,517	6,507,090
COMISION PAGADA AL FRONTING	8%	592,589	651,848	717,032	788,736	867,000
COMISION RECIBIDA DEL REASEG	8 00%	355,553	391,100	430,219	473,241	520,595
SINIESTROS GLOBALES PROYEC		205,230	225,753	248,328	273,161	300,477
SINIESTROS RECUPERADOS REASEG		0	0	0	0	0
A SINIESTROS EN PROPIEDADES		37,429	41,392	45,531	50,064	55,063
B SINIESTROS EN TRANSPORTES		2,398	2,436	2,499	3,189	3,508
C RESP CIVIL		165,205	181,726	199,898	219,868	241,877

• LAS PERDIDAS ESPERADAS EN UN ESCENARIO OPTIMO SE CONSIDERARÁN LAS MÍNIMAS, VER FIGURAS 3.4.3.5 Y 3.6 CON UN INCREMENTO ANUAL DEL 10%

ESCENARIO REALISTA

COSTO DE REASEGURO	65%	4,814,783	5,298,262	5,825,868	6,406,477	7,049,324
COMISION PAGADA AL FRONTING	12%	743,736	835,551	936,260	1,045,517	1,164,511
COMISION RECIBIDA DEL REASEG	7.50%	361,100	397,220	436,642	480,430	528,050
SINIESTROS GLOBALES PROYEC		1,577,447	1,724,230	1,894,617	2,089,168	2,334,772
SINIESTROS RECUPERADOS REASEG		0	0	0	0	0
A PROPIEDADES		360,792	618,838	876,522	1,148,374	1,521,012
B TRANSPORTES		186,018	276,723	385,428	512,125	683,081
C RESP CIVIL		630,688	630,689	630,689	630,689	630,689

• LAS PERDIDAS ESPERADAS EN UN ESCENARIO REALISTA SON LAS CALCULADAS CON LAS FUNCIONES DE REGRESION O EN SU CASO CON LA PERDIDA PROMEDIO CALCULADA EN LAS FIGURAS 3.4.3.5 Y 3.6

ESCENARIO PESIMISTA.

COSTO DE REASEGURO	70%	5,185,151	5,703,966	6,274,033	6,901,436	7,591,580
COMISION PAGADA AL FRONTING	12%	577,774	635,551	696,107	769,017	845,919
COMISION RECIBIDA DEL REASEG	7 00%	362,061	390,257	430,162	483,101	531,411
SINIESTROS GLOBALES PROYEC		3,542,748	3,787,263	4,086,155	4,411,002	4,800,056
SINIESTROS RECUPERADOS REASEG		1,358,732	1,520,540	1,700,729	1,898,937	2,116,065
A PROPIEDADES		1,838,981	1,801,888	1,862,078	2,180,298	2,398,314
B TRANSPORTES		186,018	276,723	385,428	512,125	683,081
C RESP CIVIL		1,718,651	1,718,651	1,718,651	1,718,651	1,718,651

• LAS PERDIDAS ESPERADAS EN UN ESCENARIO PESIMISTA SON LAS CALCULADAS CON LAS FUNCIONES DE REGRESION O LA PERDIDA MÁXIMA QUE SE MUESTRA EN LAS FIGURAS 3.4.3.5 Y 3.6, LA QUE RESULTE MAYOR

• LOS SINIESTROS RECUPERADOS DE REASEGURO ES EL EXCESO DE \$ 1,000,000 DE DOLARES POR CADA RAMO

Estado de Resultados: Escenario Optimista

	1996	1997	1998	1999	2000
RESULTADO AÑO ANTERIOR	0	5,471,941	8,157,427	11,241,417	14,771,577
CAPITALIZACION INICIAL	3,000,000				
PRIMA PAGADA ANUAL	7,407,359	8,148,095	8,962,904	9,859,195	10,845,114
COMISION AL FRONTING	592,589	651,848	717,032	788,736	867,609
PRIMA NETA A LA CAUTIVA	6,814,770	7,496,247	8,245,872	9,070,459	9,977,505
COMISION RECIBIDA REASEG.	355,553	25,250	25,503	25,758	26,015
INTERESES AÑO ANTERIOR	0	328,316	489,446	674,485	886,295
TOTAL	355,553	353,566	514,948	700,243	912,310
TOTAL INGRESOS	10,170,324	7,849,814	8,760,820	9,770,702	10,889,815
EGRESOS					
PRIMA CEDIDA REASEG.	4,444,415	4,888,857	5,377,743	5,915,517	6,507,069
SINIESTROS OCURRIDOS	205,230	225,753	248,328	273,161	300,477
SINIESTROS RECUPERADOS	0	0	0	0	0
REGISTRO E INCORPORACION	5,487	6,036	6,639	7,303	8,034
ADMINISTRACION	25,000	25,250	25,503	25,758	26,015
SERVICIOS LEGALES	5,000	5,050	5,101	5,152	5,203
AUDITORIAS	10,000	10,100	10,201	10,303	10,406
VIAJES Y REUNIONES	3,250	3,283	3,315	3,348	3,382
TOTAL	4,698,382	5,164,328	5,676,830	6,240,542	6,860,585
TOTAL INGRESOS-EGRESOS	5,471,941	2,685,486	3,083,991	3,530,160	4,029,229
ACUMULADO	5,471,941	8,157,427	11,241,417	14,771,577	18,800,807
INTERESES ANUALES	328,316	489,446	674,485	886,295	1,128,048
ACUMULADOS	328,316	817,762	1,492,247	2,378,542	3,506,590

Estado de resultados : Escenario Realista

	1996	1997	1998	1999	2000
RESULTADO AÑO ANTERIOR	0	3,586,765	4,462,265	5,462,293	6,594,433
CAPITALIZACION INICIAL.	3,000,000				
PRIMA PAGADA ANUAL.	7,407,359	8,148,095	8,962,904	9,859,195	10,845,114
COMISION AL FRONTING	740,736	814,809	896,290	985,919	1,084,511
PRIMA NETA A LA CAUTIVA	6,666,623	7,333,285	8,066,614	8,873,275	9,760,603
COMISION RECIBIDA REASEG.	361,109	397,220	436,942	480,636	528,699
INTERESES AÑO ANTERIOR	0	215,206	267,736	327,738	395,666
TOTAL.	361,109	612,425	704,678	808,373	924,365
TOTAL INGRESOS	10,027,732	7,945,711	8,771,291	9,681,649	10,684,968
EGRESOS					
PRIMA CEDIDA REASEG.	4,814,783	5,296,262	5,825,888	6,408,477	7,049,324
SINIESTROS OCURRIDOS	1,577,447	1,724,230	1,894,617	2,089,168	2,334,772
SINIESTROS RECUPERADOS	0	0	0	0	0
REGISTRO E INCORPORACION	5,487	6,036	6,639	7,303	8,034
ADMINISTRACION	25,000	25,250	25,503	25,758	26,015
SERVICIOS LEGALES	5,000	5,050	5,101	5,152	5,203
AUDITORIAS	10,000	10,100	10,201	10,303	10,406
VIAJES Y REUNIONES	3,250	3,283	3,315	3,348	3,382
TOTAL	6,440,967	7,070,210	7,771,263	8,549,509	9,437,136
TOTAL INGRESOS-EGRESOS	3,586,765	875,501	1,000,028	1,132,140	1,247,833
ACUMULADO	3,586,765	4,462,265	5,462,293	6,594,433	7,842,266
INTERESES ANUALES	215,206	267,736	327,738	395,666	470,536
ACUMULADOS	215,206	482,942	810,679	1,206,345	1,676,881

Estado de resultados : Escenario Pesimista.

	1996	1997	1998	1999	2000
RESULTADO AÑO ANTERIOR	0	3,202,268	3,767,186	4,526,178	5,499,820
CAPITALIZACION INICIAL.	3,000,000				
PRIMA PAGADA ANUAL	7,407,359	8,148,095	8,962,904	9,859,195	10,845,114
COMISION AL FRONTING	888,883	977,771	1,075,549	1,183,103	1,301,414
PRIMA NETA A LA CAUTIVA	6,518,476	7,170,324	7,887,356	8,676,091	9,543,701
COMISION RECIBIDA REASEG.	362,961	399,257	439,182	483,101	531,411
BENEFICIOS POR COMISION	0	18,500	20,350	22,385	24,624
INTERESES AÑO ANTERIOR	0	192,136	226,031	271,571	329,989
TOTAL	362,961	609,893	685,563	777,056	886,023
TOTAL INGRESOS	9,881,437	7,780,216	8,572,919	9,453,148	10,429,724
EGRESOS					
PRIMA CEDIDA REASEG.	4,444,415	4,888,857	5,377,743	5,915,517	6,507,069
SINIESTROS OCURRIDOS	3,542,748	3,797,263	4,086,155	4,411,062	4,800,056
SINIESTROS RECUPERADOS	-1,356,732	-1,520,540	-1,700,729	-1,898,937	-2,116,965
REGISTRO E INCORPORACION	5,487	6,036	6,639	7,303	8,034
ADMINISTRACION	25,000	25,250	25,503	25,758	26,015
SERVICIOS LEGALES	5,000	5,050	5,101	5,152	5,203
AUDITORIAS	10,000	10,100	10,201	10,303	10,406
VIAJES Y REUNIONES	3,250	3,283	3,315	3,348	3,382
TOTAL	6,679,168	7,215,298	7,813,927	8,479,505	9,243,200
TOTAL INGRESOS-EGRESOS	3,202,268	564,918	758,992	973,642	1,186,524
ACUMULADO	3,202,268	3,767,186	4,526,178	5,499,820	6,686,345
INTERESES ANUALES	192,136	226,031	271,571	329,989	401,181
ACUMULADOS	192,136	418,167	689,738	1,019,727	1,420,908

Estado de resultados : Escenario Pesimista.

	1996	1997	1998	1999	2000
RESULTADO AÑO ANTERIOR	0	3,202,268	3,767,186	4,526,178	5,499,820
CAPITALIZACION INICIAL.	3,000,000				
PRIMA PAGADA ANUAL	7,407,359	8,148,095	8,962,904	9,859,195	10,845,114
COMISION AL FRONTING	888,883	977,771	1,075,549	1,183,103	1,301,414
PRIMA NETA A LA CAUTIVA	6,511,476	7,170,324	7,887,356	8,676,091	9,543,701
COMISION RECIBIDA REASEG.	362,961	399,257	439,182	483,101	531,411
BENEFICIOS POR COMISION	0	18,500	20,350	22,385	24,624
INTERESES AÑO ANTERIOR	0	192,136	226,031	271,571	329,989
TOTAL	362,961	609,893	685,563	777,056	886,023
TOTAL INGRESOS	9,881,437	7,780,216	8,572,919	9,453,148	10,429,724
EGRESOS					
PRIMA CEDIDA REASEG.	4,444,415	4,888,857	5,377,743	5,915,517	6,507,069
SINIESTROS OCURRIDOS	3,542,748	3,797,263	4,086,155	4,411,062	4,800,056
SINIESTROS RECUPERADOS	-1,356,732	-1,520,540	-1,700,729	-1,898,937	-2,116,965
REGISTRO E INCORPORACION	5,487	6,036	6,639	7,303	8,034
ADMINISTRACION	25,000	25,250	25,503	25,758	26,015
SERVICIOS LEGALES	5,000	5,050	5,101	5,152	5,203
AUDITORIAS	10,000	10,100	10,201	10,303	10,406
VIAJES Y REUNIONES	3,250	3,283	3,315	3,348	3,382
TOTAL	6,679,168	7,215,298	7,813,927	8,479,505	9,243,200
TOTAL INGRESOS-EGRESOS	3,202,268	564,918	758,992	973,642	1,186,524
ACUMULADO	3,202,268	3,767,186	4,526,178	5,499,820	6,686,345
INTERESES ANUALES	192,136	226,031	271,571	329,989	401,181
ACUMULADOS	192,136	418,167	689,738	1,019,727	1,420,908

3.6 Interpretación de los estados de resultados

a). Escenario Optimista

En el escenario optimista se observa una utilidad después del quinto año de operación de \$ 14,836,320 millones de dólares, con una capitalización inicial de \$3,000,000 de dólares en el primer ejercicio, que da como resultado una ganancia de \$ 11,836,320 dólares, y se recuperó vía siniestros \$ 1,252,949 dólares.

El lector se preguntará, ¿por qué motivo no se considera la prima pagada anual? y la razón es simple; la empresa cautiva no se busca eliminar el pago de primas de seguro sino crear un fondo de retención de riesgos propio.

La diferencia radica que haciendo uso del presupuesto designado para el pago de seguros, que en años anteriores solo era concebido como un gasto, bajo este mecanismo de retención se podrán obtener ingresos reales para la empresa.

Ahora bien, si la inquietud de los ejecutivos de la empresa es reflejar en los estados financieros una reducción en el costo del seguro, es factible lograrlo reduciendo el presupuesto de pago de primas en 5% o 10% con respecto al año anterior.

El porcentaje de reducción podrá determinarse simulando nuevamente con los tres escenarios; otra forma de obtener beneficios por cambiar de esquema de financiamiento, es estipulando en las condiciones generales de las pólizas fórmulas de dividendos²⁶.

²⁶ Dividendos se refiere a la devolución de una parte de la prima pagada por baja siniestralidad; normalmente se estipula a través de una fórmula como por ejemplo: Dividendo = 50% prima pagada - siniestros ocurridos (1.10).

b) Escenario Realista

Este escenario supone un incremento sustancial en los siniestros ocurridos, en base a las proyecciones estimadas en un 667% más comparadas contra las reflejadas en el escenario optimista.

No obstante, a que los siniestros ocurridos ascendieron a \$9,820,234 en los primeros cinco años, se logra una ganancia de \$ 3,594,433 millones de dólares, deduciendo la capitalización inicial .

c) Escenario pesimista

Bajo este esquema, se supone la peor siniestralidad ocurrida a fin de evaluar bajo que caso la empresa estaría en la necesidad de recapitalizar a la cautiva. Por lo cual, se consideró un incremento de 16.47 veces los siniestros considerados en el escenario optimista.

A pesar de esperar pérdidas muy fuertes, la empresa sigue teniendo saldo a favor de \$2,499,820 millones de dólares, lo que implica que aún bajo una situación muy adversa, la estabilidad de la empresa cautiva no se pondría en riesgo.

No se debe pasar por alto que en caso de una pérdida catastrófica como lo es un incendio, explosión o terremotos, que no por ser poco probable es menos importante, la empresa perdería a lo más \$ 3,000,000 de dólares, dado que el pago de la prima pagada ya era un gasto fijo .

3.7 Evaluación de los resultados.

A continuación se muestra en la figura 3.7 un análisis comparativo de los resultados que reflejó el estudio, con el propósito de evaluar el comportamiento financiero de la empresa en cada uno de los escenarios y estar en posibilidades de tomar la decisión de crearla o no.

Comportamiento del mercado asegurador.	Blando	Fluctuante	Duro
Costo de reaseguro (porcentaje de la prima anual pagada)	60%	65%	70%
Comisión pagada al fronting	8.00%	10%	12%
Gastos de administración y operación, periodo (1996 - 2000)	\$ 254, 119	El mismo	El mismo
Porcentaje de intereses	6.00%	6.00%	6.00%
Capitalización inicial	\$ 3,000,000	El mismo	El mismo
Prima anual pagada, (1996-2000)	\$ 45,222,667	El mismo	El mismo
Comisión recibida de reaseguro	8.00%	7.50%	7.00%
Siniestros Globales	\$1,252,940	\$9,620,234	\$20,637,284

Figura. 3.7 Análisis comparativo de los resultados obtenidos, elaborado por el autor

Del cuadro anterior, se tiene que con una inversión de \$ 3,000,000 y bajo circunstancias adversas, la empresa no se descapitalizaría, cabe señalar que el lector puede simular sus resultados combinando los tres al mismo tiempo.

Lo anterior, se refiere a que pueden suponerse un escenario combinado de pérdidas, por ejemplo: el primer año optimista, el segundo realista, el tercero pesimista, etc., dado que es poco probable que los cinco años las pérdidas se comporten bajo la misma tendencia.

Finalmente, con base a los resultados obtenidos, se tiene que para la empresa en estudio es factible la creación de una aseguradora cautiva.

Conclusiones.



CONCLUSIONES

De acuerdo con el objetivo planteado en la introducción se derivan las siguientes conclusiones:

Del primer capítulo se desprende que el establecer un programa estratégico de administración de riesgos, es el resultado de llevar a cabo una planeación eminentemente prospectiva, en consecuencia, el programa dependerá sustancialmente de la precisión de los pronósticos que se realicen.

El compromiso de un programa estratégico es el desarrollar planes de protección integral contra los riesgos que producen pérdidas, para proteger el patrimonio de la empresa; el cual, está constituido por sus empleados, clientes, proveedores, activos, ventas y utilidades, con el fin de garantizar la supervivencia y continuidad de la empresa cumpliendo con sus objetivos económicos y sociales.

El modelo de decisión del programa estratégico analizado en el capítulo segundo, se puede resumir en los siguientes puntos:

1. La identificación de las exposiciones.
2. Analisis de la factibilidad de las alternativas.
3. Selección de la mejor alternativa.
4. Implementación de las técnicas seleccionadas.
5. Monitoreo y mejoramiento del programa.

La estrategia de este tipo de programas reside en el realizar estudios de factibilidad, simulando los resultados esperados en tres escenarios de pérdida: optimista, realista y pesimista. De este modo, se confirma que si aún bajo las peores circunstancias, la estabilidad financiera de la empresa cautiva no se ve afectada significativamente, el proyecto tendrá el apoyo total de los ejecutivos de la compañía.

Los factores decisionales que determinan la viabilidad del proyecto son tres; el costo de reaseguro, la siniestralidad y los gastos por la administración. Por lo tanto, si la suma de los factores decisionales es superior a la prima pagada actual, implica que no es factible el implementar un proyecto de este tipo; entonces, se sugiere seguir transfiriendo sus riesgos a través de una póliza de seguros.

La empresa cautiva, no genera utilidades a corto plazo; por lo que los factores decisionales que en ella inciden nos indicarán a mediano y largo plazo, los beneficios financieros por las reservas constituidas.

El modelo de decisión, aplicado al estudio de factibilidad que se integra básicamente por la simulación de los resultados esperados en tres escenarios, es el siguiente:

Identificar las exposiciones del proyecto, implica realizar un análisis de los beneficios y limitaciones de crear la empresa cautiva, así como del comportamiento del mercado internacional de Seguros, de tal modo, que al hacer variar los factores decisionales de un escenario optimista a un pesimista, se determina el posible impacto financiero en la empresa.

El análisis de factibilidad de cada alternativa, se lleva a cabo a través de la realización de tablas comparativas de los beneficios y riesgos de cada uno de los mecanismos de transferencia analizados en el primer capítulo.

La selección de la mejor alternativa, implica elegir aquella que optimice los costos y minimice el riesgo que la compañía este dispuesta a asumir, visualizando los beneficios a mediano y largo plazo bajo los tres escenarios de pérdida.

En cuanto a la implementación del proyecto; se deben relacionar las actividades inherentes a la activación de la empresa cautiva; con la finalidad de cumplir con los requisitos legales para su operación.

El elaborar un plan de contingencias, propuesto en el segundo capítulo; nos ayudará a monitorear los efectos de los factores decisionales, en los resultados esperados; con el propósito de establecer las medidas de control que permitan corregir las desviaciones significativas o en su defecto verificar si los logros alcanzados se han comportado conforme a lo planeado.

Como resultado del proceso de decisiones, se tiene que combinación inteligente de la retención de pérdidas, a través de mecanismos sofisticados como lo son la empresas cautivas y un conocimiento profundo del comportamiento del mercado de seguros; convierte el gasto del pago de seguros en una inversión, lo cual se constató en el último capítulo.

El formar una empresa cautiva significa crear una aseguradora real ; la cual, debe vigilar continuamente sus estados financieros y requiere un análisis técnico riguroso para determinar tanto el nivel de retención de riesgos, como para efectuar las revisiones actuariales y auditorías exigidas; tal como se menciona en el segundo capítulo.

La administración de una empresa cautiva es sumamente compleja y costosa; es importante entonces, que las compañías tengan claros los beneficios que esperan con su creación lo cual se verificó en el último capítulo.

Escencialmente son dos las razones por las que los empresarios deciden formar empresas cautivas de seguros, la primera es, que aumenta la categoría de la compañía, dada la complejidad de su administración, pero no necesariamente se ahorra dinero; y la segunda es que da categoría y se ahorra dinero.

Una vez desarrollado el estudio de factibilidad en el capítulo tercero, se desprenden dos conclusiones relevantes: la primera es que este tipo de esquemas de retención son recomendables para empresas grandes que adquieren coberturas de más de dos millones de dólares; lo anterior, se justifica en que el porcentaje de ahorro obtenido es significativo; no así para las empresas pequeñas que destinan menos de un millones de dólares, donde el ahorro obtenido podría no solventar los altos costos de administración.

La segunda es que la creación de una aseguradora cautiva permite a la empresa optimizar sus resultados en materia fiscal, pero este argumento no debe ser la justificación para tomar la decisión de crearla; dado que las leyes están cambiando continuamente y lo que en este momento puede ser permitido, mañana puede estar prohibido o viceversa.

El éxito de una empresa cautiva está en función de los buenos resultados alcanzados durante sus primeros años de operación, ya que de lo contrario se verá castigada fuertemente por el mercado reasegurador internacional.

Una vez realizado el estudio de factibilidad bajo los tres escenarios de pérdida, se pudieron determinar las siguientes condiciones que deben cumplirse, para que una compañía implante su propia aseguradora cautiva:

- ➔ El porcentaje de ahorro obtenido por la colocación del programa de seguros deberá garantizar el pago del costo administrativo que esto implica .
- ➔ Las pérdidas esperadas deberán ser inferiores al 30%, para que al mercado internacional le resulte atractivo el negocio. En consecuencia, los pronósticos de pérdida son el punto medular para que este tipo de proyectos tengan éxito.
- ➔ La alta dirección de la compañía se dará a la tarea de implantar medidas de prevención de riesgos, a fin de reducir la posibilidad de pérdida.
- ➔ Los beneficios generados por la implantación de una empresa cautiva están en función del nivel de retención de la compañía; sin embargo una pérdida catastrófica; podría poner en peligro su existencia.
- ➔ De igual manera, se desprende del capítulo tercero que es favorable crear una aseguradora cautiva cuando el ciclo del mercado de seguros es " blando " o flexible, a fin de maximizar las coberturas y minimizar los costos; con el propósito de estar preparados cuando el mercado de seguros cambie a "duro" o inflexible, donde la empresa cautiva puede continuar bajo las mismas condiciones, por haber creado los fondos suficientes para incrementar la retención de riesgos.

Con los resultados anteriores, se verifica que la propuesta metodológica para analizar la factibilidad de crear un fondo de retención de riesgos, puede ser aplicada para cualquier empresa; y dependiendo de los resultados del estudio se podrá determinar si el proyecto es viable para su implantación

Es de importancia destacar, que el presente trabajo no pretende estimular la fuga de capital a otros países declarados como "paraísos fiscales", sino dejar sembrada la semilla para que el gobierno mexicano analice la posibilidad de crear un paraíso fiscal en nuestro país; generando con ello ahorro interno y mayor captación de divisas extranjeras.

ESTA TESIS HA DEBE
SER DE LA INSTITUCION

BIBLIOGRAFÍA

Aburto Mata, La técnica actuarial, valioso instrumento para la Administración de Riesgos; Facultad de Ciencias UNAM, México, D.F. Tesis 1989

August Ralston, Risk Managment Manual, Ed. RIMS, Toronto Canadá 1994.

Antonio López Castellanos, El reaseguro de daños en México como empresa reaseguradora, Facultad de Ciencias UNAM, México, D.F. Tesis 1990

Bill Kizorek & George Ushiba, The World of Risk Managment, Toronto Canadá 1996.

Cosmopolitan Translation Service, Introducción a la gerencia de riesgos, Ed. Mafré España 1978.

Fundacion Mafré ; Gerencia de Riesgos; España 1995 - 1996.

Fundación Mafré; La gerencia de riesgos; España 1978.

Itsemap México, Curso de Seguridad Integral y Gerencia de Riesgos; México, D.F. 1995.

Luigi Molinaro, Lecciones de Técnica Actuarial de los seguros, Ed. Textos Universitarios México, D.F. 1996.

Mark R.Greene, Riesgo y Seguro, Fundación Mafré 1974.

P.A. Bawcutt, Captive Insurance Companies, Ed. Woodhead-Faulkner, Inglaterra 1991

Spyros Makridakis, Manual de técnicas de pronósticos, Ed. Limusa, México, D.F. 1994

Willis Corron, An Introduction of Captives; U.S.A. 1995

Willis Corron Group; Captive Development and Managment Services, U.S.A. 1994