

110

Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida

Estudio realizado por: David Serrano Solano
Tutor: María Carmen Condom Vilar

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

Curso 2003/2004

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de
Guy Carpenter & Cia., S.A.



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

Presentación

Desde 1998, mi trabajo como Controller de la Sociedad Winterthur Salud me ha permitido participar en la planificación de acciones comerciales, realizar su seguimiento y comprobar los efectos posteriores, tanto positivos como negativos, que han tenido dichas medidas en los resultados y solvencia de dicha Compañía. Por ello, a partir de dicha experiencia, este estudio ha constituido una excelente oportunidad para diseñar una metodología capaz de parametrizar la toma de decisiones comerciales futuras, en función del impacto deseado en los resultados y la situación financiera de una determinada Compañía de No Vida.

Quisiera agradecer a todas aquellas personas que me han dado la oportunidad de aprender cada día más sobre el sector asegurador en los últimos años, tanto en la empresa privada (en especial a los distintos Directores Generales de Winterthur Salud, actualmente el Dr. Albert Sarrá Escarré), como en el mundo académico (todo el profesorado del Master y en particular al director del mismo, José Luis Pérez Torres).

Resumen

La presente tesis tiene como objetivo establecer una metodología para ayudar al diseño de un Plan comercial que permita prever su impacto más probable en los resultados y la solvencia de una Compañía de Seguros No Vida. En concreto, pretende analizar (entre otros factores) los incrementos de precio a aplicar tanto a la nueva producción como a la cartera, porcentajes de comisión, volumen de nueva producción y composición de la misma, para las distintas modalidades y productos con los que trabaje una Compañía de No Vida.

Su impacto en la Cuenta Técnica del ramo en las primas imputadas, siniestralidad, comisiones, gastos de administración y resultado financiero, permitirá conocer el resultado de explotación del ramo y, a su vez, su impacto en la estructura patrimonial de la Compañía. De este modo, conectando entre sí todas las variables, se podrá facilitar un cuadro de mando con los distintos escenarios que ayude a decidir la mejor estrategia comercial para el ejercicio a planificar.

Resum

La present tesi te com objectiu establir una metodologia per ajudar al disseny d'un Pla comercial que permeti preveure el seu impacte més probable en els resultats i la solvència d'una Companyia d'assegurances No Vida. En concret, pretén analitzar (entre altres factors) els increments de preu a aplicar tant a la nova producció com a la cartera, percentatges de comissió, volum de nova producció i composició de la mateixa, per a les distintes modalitats i productes amb els que treballi una Companyia de No Vida.

El seu impacte en el Compte Tècnic del ram en les primes imputades, sinistralitat, comissions, despeses d'administració i resultat financer, permetrà conèixer el resultat d'explotació del ram i alhora el seu impacte en la estructura patrimonial de la Companyia. Per tant, connectant entre si totes las variables, es podrà facilitar un quadre de comandament amb els diferents escenaris que ajudi a decidir la millor estratègia comercial per l'exercici a planificar.

Summary

This thesis aims to provide a methodology to support the design of a Business Plan, forecasting its most probable impact in the results and solvency of a Non Life Insurance Company. In particular, this study pretends to analyze (among other factors) the price increases to apply both to New Business and Portfolio, commissions rates, New Business volume and composition, for every product and range of products sold by a Non Life Insurance Company.

The impact in the Operating Account in premium earned, claims, commissions, administration expenses and financial result will permit to forecast the Operating Account Result and, at the same time, its impact in the Company balance-sheet. Consequently, a management Score card will be available by connecting all this variables among them, showing different stages that support the decision-making process of the best business strategy for the budgeted year.

Índice

1	Introducción	9
2	Primas Técnicas	15
	2.1 Nueva Producción	16
	2.2 Incrementos de Tarifa	18
	2.3 Anulaciones	23
	2.4 Cartera	26
	2.5 Pólizas temporales	27
3	Primas imputadas	29
	3.1 Provisión para Primas No Consumidas	29
	3.2 Provisión para Primas Pendientes	31
	3.3 Provisión para Riesgos en Curso	31
4	Siniestralidad	33
	4.1 Teorema de la Bicicleta: Cartera versus Nueva Producción	35
	4.2 Variación del Coste Total por riesgo	39
	4.3 Carga de siniestros: pagos y reservas	42
5	Comisiones	45
	5.1 Comisiones directas	45
	5.2 Comisiones indirectas	46
	5.3 Gastos de Adquisición diferidos	46
6	Presupuesto de gastos de Administración	49
	6.1 Gastos por naturaleza	49
	6.2 Reclasificación de Gastos por Destino	50
7	Resultados	51
	7.1 Resultado Técnico	51
	7.2 Resultado Financiero	51
	7.3 Variación de la Provisión para Riesgos en Curso	52
	7.4 Resultado Pérdidas y Ganancias	52
8	Cash Flow	53
9	Escenarios	55
10	Conclusiones	59
	Anexos	61

Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida

1. Introducción

A la hora de intentar realizar una previsión de los resultados económicos en una Compañía de Seguros No Vida para el próximo ejercicio, o incluso la estimación de la situación técnico-financiera al cierre del propio ejercicio actual, suelen utilizarse distintos métodos, aportando cada uno un distinto grado de fiabilidad. Así, suele ser habitual para planificar la evolución futura de los resultados el estimar los ratios a partir de hipótesis relativamente sencillas, como puede ser por ejemplo el recurrir a los datos sectoriales, o bien extrapolar directamente al cierre del periodo la situación actual, o un simple análisis de series temporales que apunte a una tendencia determinada de las principales magnitudes que configuran la cuenta de resultados.

Respecto a recurrir a **datos sectoriales**, si bien la normativa contable vigente en el sector asegurador española permite homogeneizar el significado de todos los ratios de gestión publicados por las compañías y, por tanto, pueden constituir una referencia hasta cierto punto válida, el inconveniente es intentar compararnos con una media sectorial formada a partir de entidades con características muy distintas entre ellas, como puede ser el volumen de negocio, ser compañías especialistas o generalistas, los años de experiencia en un determinado ramo, la pertenencia o no a Grupos aseguradores, etc. Variables que, en definitiva, configuran determinadas estructuras de costes las cuales, en muchas ocasiones, no pueden ser utilizadas como referencia en nuestra Compañía Aseguradora en particular.

Un ejemplo de la no validez en determinados casos de los datos sectoriales está en el ramo de Salud, puesto que aproximadamente un tercio del mercado español lo configuran pólizas del personal que trabaja en la Administración Pública (funcionarios), las cuales están concentradas en muy pocas compañías especialistas, y que se caracterizan porque no devengan ningún tipo de comisión y su siniestralidad es significativamente distinta al resto de asegurados del mercado español de Salud.

Por otra parte, los datos del sector suelen publicarse con cierto retraso, por lo que a menudo la información de referencia suele tener un año o dos de antigüedad y en consecuencia no recojan los últimos datos sobre incrementos de primas y costes.

Esta situación puede llevar, sobre todo en aquellos ramos con resultados más cíclicos, a utilizar referencias que realmente no sean válidas para prever el resultado del propio ejercicio en curso.

Respecto a intentar **extrapolar la posición técnico-financiera más reciente** al cierre del ejercicio, sólo debería ser utilizado para pronósticos urgentes y como criterio mínimo, ya que muy probablemente determinadas variables han tenido una evolución específica la cual puede diferir en los siguientes meses: es el caso de por ejemplo un impacto puntual de siniestros anteriores, algún siniestro grave o alguna partida de gasto o ingreso extraordinario, que afecta al resultado actual pero que en la mayoría de las ocasiones no se repetirán en el tiempo que quede hasta cerrar el ejercicio actual o en el próximo ejercicio.

Respecto al **análisis de series temporales**, sí puede ser una alternativa válida para determinadas variables, como por ejemplo al planificar los resultados financieros cuando la cartera de inversiones está formada prácticamente en su totalidad por renta fija que se desea mantener hasta el vencimiento. Sin embargo, lo que este informe pretende desarrollar es precisamente una alternativa a una gestión "pasiva" (intentar prever el futuro simplemente en función de cómo lo ha venido haciendo la media del sector o la propia Compañía en los últimos años), es decir, demostrar cómo las decisiones comerciales que tome el equipo directivo de la Entidad pueden invertir las tendencias que haya podido marcar el pasado.

Obviamente, por no ser el mercado asegurador ningún tipo de mono u oligopolio, en la presente tesis se han tenido que estimar **hipótesis del comportamiento del mercado** ante las decisiones que la Compañía tome sobre, por ejemplo los incrementos de tarifa o las comisiones a aplicar. En este sentido, los ratios de anulaciones o de nueva producción experimentarán una sensibilidad basado en la mejor estimación a partir de la propia experiencia personal observando distintos ramos de No Vida en los últimos cinco años.

A lo largo de todo el trabajo se irá desarrollando un **ejemplo ilustrativo** de la evolución de un supuesto ramo para que, de forma paralela al desarrollo de la tesis, poder ir explicando mediante datos ficticios la forma de cálculo y estimación de cada una de las variables que configuran la Cuenta de Explotación.

Con la intención de facilitar el análisis, consideraremos una **compañía que opera en la actualidad** (ejercicio X) **en un sólo ramo**, ya que es posible extrapolar la misma metodología a tantos ramos como líneas opere la compañía y obtener así un resultado global por simple adición. Sin embargo, con el objetivo de enriquecer el estudio, las cifras de dicho ramo a analizar se desglosarán en **10 modalidades distintas** (según el distinto grado de cobertura ofrecido y en consecuencia su mayor o menor precio), pertenecientes a **dos tipos de producto** (por ejemplo individual y colectivo).

La **premisa básica será conocer la composición** al inicio del ejercicio actual en valor absoluto y por pesos específicos **del volumen de negocio** para cada modalidad y producto, ya que el impacto final en resultados de los incrementos de tarifa, comisiones a aplicar, volumen de nueva producción, siniestralidad, etc. tendrá distintos efectos en función de la configuración por productos y modalidades de la misma. Para ello, consideremos la siguiente cartera en primas:

Se ha considerado un volumen total de primas técnicas de **50.000 u.m.** al cierre del ejercicio anterior (X-1), agrupado del siguiente modo, por producto y modalidad:

Primas Técnicas año X-1	Unidades Monetarias	Peso específico
AAA Individual	1.800	3,6%
BBB Individual	100	0,2%
CCC Individual	18.000	36,0%
DDD Individual	2.100	4,2%
EEE Individual	2.500	5,0%
FFF Individual	1.000	2,0%
GGG Individual	1.500	3,0%
HHH Individual	12.000	24,0%
III Individual	1.800	3,6%
JJJ Individual	1.000	2,0%
AAA Colectivo	200	0,4%
BBB Colectivo	25	0,1%
CCC Colectivo	700	1,4%
DDD Colectivo	200	0,4%
EEE Colectivo	600	1,2%
FFF Colectivo	1.200	2,4%
GGG Colectivo	1.600	3,2%
HHH Colectivo	2.800	5,6%
III Colectivo	275	0,6%
JJJ Colectivo	100	0,2%
KKK Colectivo	500	1,0%
Individual sin AAA	40.000	80,0%
Colectivo sin AAA	8.000	16,0%
Total sin AAA	48.000	96,0%
AAA	2.000	4,0%
Total Cartera	50.000	100,0%

Como se puede apreciar, con el fin de extender el análisis y así adaptar mejor el modelo a las situaciones reales en las Compañías, se ha incluido un desglose (el de la modalidad AAA), para utilizarlo como referencia en el caso de que se comercialice una **modalidad significativamente distinta a las demás** (por ejemplo en el ramo de autos podría tratarse de una modalidad con elevadas franquicias, o en el caso de Salud los subsidios indemnizatorios o cualquier otra cobertura que requiera un seguimiento individualizado para su mejor gestión). A su vez se ha considerado una modalidad adicional (KKK) que únicamente se pueda comercializar dentro de un determinado producto (en este caso se ha optado en el segmento de colectivos).

Si bien las decisiones comerciales versarán sobre todas y cada una de las modalidades citadas, con el objetivo de agilizar el desarrollo de la misma y **mejorar la interpretación de los resultados finales**, en distintos apartados de esta

tesis se hará referencia a las principales agrupaciones: Total Cartera (o total Ramo), Total sin AAA y AAA por separado, o bien Individual sin AAA y Colectivo sin AAA.

A efectos terminológicos, consideraremos **el ejercicio en curso como "año X"**, del cual se obtendrá el mejor estimado de cierre anual (se considera que **se conocen los datos reales de los 8 primeros meses del año "X"**), el cual servirá como datos de soporte para poder planificar el **ejercicio siguiente ("año X+1")**. A su vez, para poder elaborar una cuenta de resultados es necesario disponer de los datos de inicio de las provisiones técnicas del ejercicio X (tanto de primas como de siniestros), es decir, las cifras registradas al cierre del ejercicio X-1. Por ello, ha sido necesario estimarlas en coherencia con la distribución de primas técnicas en dicho periodo.

Si bien el objetivo principal de esta tesis es anticipar el impacto de las principales decisiones de tipo comercial que se puedan tomar (como son los incrementos de tarifa, comisiones, volúmenes de ventas, etc.) obviamente se tendrán en cuenta **otras variables que impactan en los resultados de la Compañía**, como son los gastos de administración, las tasas de siniestralidad por modalidad, resultado financiero, etc. En la medida de lo posible se vincularán estas variables al tipo de decisión comercial que se analice (por ejemplo, gastos en promoción o publicidad estarán directamente correlacionados con el mayor o menor volumen de nueva producción).

Es necesario indicar que **no se ha incluido en la metodología el impacto del reaseguro**, puesto que las decisiones sobre el tipo de cobertura más conveniente por parte del reaseguro a los distintos escenarios bien podrían constituir por sí mismo el objetivo de otra tesis. A su vez, puesto que se trata de un análisis global de No Vida (es decir, no de un ramo específico), **tampoco pretende esta tesis incluir medidas o "recetas" para mejorar el coste de los siniestros o los gastos de administración**, a pesar de que son, junto a las decisiones comerciales (que afectan a ingresos y comisiones), las variables principales que configuran la cuenta de Resultados.

Si bien la tesis se irá desarrollando a partir de unas hipótesis de partida prefijadas (los comentados datos de cierre anual del año X-1 y Agosto del año X), para ayudar a explicar cada uno de los apartados en los que se divide este trabajo, en la parte final se incluirán **diferentes escenarios**, según un abanico de hipótesis alternativas (incrementos de precio, volumen y composición de nueva producción, etc.). En ellas quedará plasmada de forma resumida las **distintas posiciones técnico-financieras** posibles de la Compañía para el año X+1, con el fin de facilitar la fijación de un plan comercial que optimice tanto los Resultados como los recursos de la Red Comercial.

Por ello, resulta de enorme importancia que el Plan Comercial que se fije con esta metodología esté **consensuado con la dirección del área de Distribución**, y que sea interpretado como un conjunto de objetivos asumibles y retadores al mismo tiempo. De lo contrario, sin un acuerdo y compromiso por parte del equipo comercial, esta metodología para la planificación de acciones comerciales quedará únicamente como un mero informe que en el mejor de los

casos servirá para poder explicar por qué al cerrar el ejercicio X+1, los resultados no han sido los esperados.

Para finalizar esta introducción, destacar las **consecuencias** que se derivan del diseño de un Plan Comercial una vez consensuado, puesto que dicho Plan impactará en otros factores claves en la actividad de la Compañía como por ejemplo son el **volumen de efectivos** (variación en la fuerzas de ventas y administrativos para gestionar el mayor o menor negocio) y a nivel de **diseños de acciones de marketing** que ayuden a captar esas cifras de nueva producción o mantener el ratio de anulaciones.

2. Primas Técnicas

Constituye este apartado el principal epígrafe de la Cuenta de Resultados, de la cual van a depender prácticamente el resto de variables técnicas de la Compañía.

Se entiende por **prima técnica o prima devengada** el total de primas anuales de todos los contratos vigentes al cierre del período considerado, más las fracciones equivalentes de las primas que se han emitido correspondientes a los contratos que han estado vigentes durante una parte del período considerado.

En este modelo, con la finalidad de facilitar los cálculos y de seguir una práctica habitual en el mercado, se han considerado que los contratos tienen efecto el día **1 de cada mes en individual** pero del **1 de enero para los contratos colectivos**.

Al mismo tiempo, para mejorar el análisis, se ha **desglosado la variable "Primas Técnicas" en cada uno de sus componentes** (Nueva Producción, Anulaciones, Incrementos de Tarifa, cartera y primas temporales) de modo que puedan ser analizados por separado a la hora de planificar las acciones comerciales.

En el ejemplo práctico que iremos siguiendo a lo largo de esta tesis, comenzaremos con unas **hipótesis de partida**, donde se desglosa el volumen de primas técnicas previsto para el cierre del ejercicio X y su comparación con el ejercicio anterior (X-1):

Primas Total Ramo	Real año X-1	Previsión año X	+/- V.A.	+/- %
Nueva Producción	6.000	9.000	3.000	50,0%
Anulaciones	4.000	5.000	1.000	25,0%
Modificaciones	1.000	1.032	32	3,2%
Temporales	500	973	473	94,6%
Cartera	46.500	47.994	1.494	3,2%
Primas Técnicas:	50.000	54.000	4.000	8,0%

De acuerdo con estas cifras, la previsión inicial de volumen de negocio para el cierre del ejercicio X es que el **Ramo considerado crecerá un 8,0%**, con un incremento de la Nueva Producción del 50,0%, mayores anulaciones en un 25,0%, las emisiones de pólizas temporales un 90,0% y la cartera y las modificaciones un 3,2%.

Por último, las cifras globales del ejercicio anterior (X-1) siguieron la siguiente distribución temporal:

Distribución acum. X-1	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Nueva Producción X-1	700	1.000	1.200	1.900	2.800	3.800	4.200	4.400	4.900	5.600	5.750	6.000
Anulaciones X-1	1.000	1.200	1.300	1.700	2.000	2.500	2.800	2.900	3.300	3.700	3.900	4.000
Modificaciones X-1	200	300	400	450	500	550	600	650	750	850	900	1.000
Temporales X-1	0	0	0	0	200	200	300	300	400	450	475	500
Cartera X-1	16.065	18.665	21.555	25.335	28.190	31.195	34.050	36.140	38.920	40.780	44.070	46.500
Primas Técnicas	15.965	18.765	21.855	25.985	29.690	33.245	36.350	38.590	41.670	43.980	47.295	50.000

Y desde el punto de vista de distribución mensual, las cifras son las siguientes:

Distribución mens. X-1	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Nueva Producción X-1	700	300	200	700	900	1.000	400	200	500	700	150	250
Anulaciones X-1	1.000	200	100	400	300	500	300	100	400	400	200	100
Modificaciones X-1	200	100	100	50	50	50	50	50	100	100	50	100
Temporales X-1	0	0	0	0	200	0	100	0	100	50	25	25
Cartera X-1	16.065	2.600	2.890	3.780	2.855	3.005	2.855	2.090	2.780	1.860	3.290	2.430
Primas Técnicas	15.965	2.800	3.090	4.130	3.705	3.555	3.105	2.240	3.080	2.310	3.315	2.705

Se observa como en concepto de cartera, **prácticamente un tercio** del total aparece concentrado en el mes de **enero** (15.965 u.m.). El motivo es la cartera de colectivos, ya que tal como se ha comentado anteriormente, se considera que dichos contratos tienen fecha de efecto el 1 de enero. El resto de meses se considera una distribución de la facturación bastante homogénea, con importes oscilantes en torno a un valor medio de aproximadamente 3.000 u.m.

2.1 Nueva Producción

Es el volumen de nueva entrada de negocio para el período a planificar la **variable por excelencia** a negociar con la Red Comercial, ya que depende de ellos directamente su efectiva realización (a diferencia de otras variables que afectan al volumen de negocio como puedan ser las anulaciones o las modificaciones). Sin embargo, para poder evaluar el impacto económico de las decisiones que se tomen, el acuerdo sobre el volumen de negocio a captar debe estar definido como mínimo por los siguientes criterios:

- Debe **valorarse en importes monetarios**, como valor total. Al mismo tiempo, y para facilitar la gestión de la Red Comercial, podrá descomponerse dicho valor total entre número de pólizas y prima media por póliza, pero para la Compañía el dato relevante deberá ser el total en unidades monetarias, para evitar la justificación a veces recurrida de que se cumple el plan de número de pólizas pero con una prima media menor (por lo que obviamente los ingresos totales son menores).

- Dicho volumen total en unidades monetarias deberá **desglosarse por productos** (por ejemplo individual y colectivo) **y modalidades** (en función de las coberturas ofrecidas), puesto que cada uno de estos segmentos ofrece una rentabilidad distinta, tal como se podrá ir observando a lo largo de este trabajo.

Se pretende de este modo fijar con mayor precisión los objetivos de ventas, para evitar concentrar los nuevos contratos en las pólizas más fáciles de distribuir para la Red Comercial, pero que a menudo no son las más rentables para la Compañía (peor siniestralidad).

- Debe pactarse la ejecución a **nivel temporal** de dicho volumen de nuevo negocio, teniendo en cuenta el tipo de seguro a ofrecer, estacionalidades en la demanda, la experiencia de la Compañía o la disponibilidad de la Red Comercial (evitar solapamientos con otras acciones comerciales de otros ramos). Obviamente, al igual que el número de pólizas, la Dirección Comercial deberá repartir dichas cifras por zonas geográficas y por los distintos canales de venta, si bien en esta tesis no se tratará.

En nuestro ejemplo práctico, tal como se ha visto anteriormente, se utilizará como hipótesis de partida un **volumen de Nueva Producción de 9.000 u.m.** para el cierre del ejercicio "X" (recordemos que se conocen los datos reales hasta agosto de dicho ejercicio "X"). Dicho importe para cierre anual, con el objeto de simplificar, se estima inicialmente repartido por productos y modalidades siguiendo la estructura de pesos específicos que se obtuvo en las Primas Técnicas de cierre del ejercicio X-1.

De este modo, la Nueva Producción a facturar al cierre del ejercicio "X" es:

Nueva Producción (Acum.)	dic X	Nueva Producción (Acum.)	dic X
AAA Individual	324	AAA Colectivo	36
BBB Individual	18	BBB Colectivo	5
CCC Individual	3.240	CCC Colectivo	126
DDD Individual	378	DDD Colectivo	36
EEE Individual	450	EEE Colectivo	108
FFF Individual	180	FFF Colectivo	216
GGG Individual	270	GGG Colectivo	288
HHH Individual	2.160	HHH Colectivo	504
III Individual	324	III Colectivo	50
JJJ Individual	180	JJJ Colectivo	108

De forma resumida:

Individual sin AAA	7.200
Colectivo sin AAA	1.440
Total sin AAA	8.640
AAA	360
Total Ramo	9.000

Al mismo tiempo, para cada modalidad y producto, se deberá establecer su calendarización mensual, de modo que la Nueva Producción se consiga no sólo en las modalidades y productos acordados, sino que además se contrate en los meses que se consideren:

Nueva Producción X (Acumulada)												
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	840	1.200	1.440	2.280	3.360	4.560	5.040	5.280	5.880	6.720	6.900	7.200
Colectivo sin AAA	168	240	288	456	672	912	1.008	1.056	1.176	1.344	1.380	1.440
Total sin AAA	1.008	1.440	1.728	2.736	4.032	5.472	6.048	6.336	7.056	8.064	8.280	8.640
AAA	42	60	72	114	168	228	252	264	294	336	345	360
Total Ramo	1.050	1.500	1.800	2.850	4.200	5.700	6.300	6.600	7.350	8.400	8.625	9.000

Nueva Producción X (mensual)												
	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	840	360	240	840	1.080	1.200	480	240	600	840	180	300
Colectivo sin AAA	168	72	48	168	216	240	96	48	120	168	36	60
Total sin AAA	1.008	432	288	1.008	1.296	1.440	576	288	720	1.008	216	360
AAA	42	18	12	42	54	60	24	12	30	42	9	15
Total Ramo	1.050	450	300	1.050	1.350	1.500	600	300	750	1.050	225	375

2.2 Incrementos de Tarifa

Es en este apartado donde se producen frecuentes confusiones y sorpresas, sobre todo a la hora de **analizar la rentabilidad / siniestralidad** de un determinado ramo.

En primer lugar, a nivel conceptual, pretendemos conocer **exactamente cuánto van a aportar las pólizas en concepto de prima realmente cobrada** en un determinado período, y poder contrastarlo con el mismo dato del periodo anterior.

De entrada, deben tenerse en cuenta los siguientes factores que afectan a la evolución del precio del seguro:

- Incremento en concepto de mayor coste de los siniestros (para cubrir la inflación anual esperada) - **A**
- Incremento en función del posible sistema de tarificación a posteriori que utilice la Compañía (por ejemplo el Bonus-malus), por el que se intenta adecuar la prima de cada riesgo a su resultado siniestral obtenido - **B**
- Inclusión o exclusión de garantías respecto al ejercicio anterior - **C**
- Descuentos / Recargos a aplicar en función de distintas estrategias comerciales puntuales (como forma de captar o rechazar determinado tipo de clientes)- **D**
- Incrementos de capital / Indexación (por ejemplo en las pólizas de Hogar) - **E**

Con la finalidad de simplificar el análisis en este informe, consideraremos **un único incremento de precio total para cada modalidad y producto aplicado en el ejercicio X**, para los que se habrán detallado por separado todos los componentes comentados anteriormente, siguiendo las especificaciones del área de Suscripción:

IncX = efecto A + efecto B + efecto C + efecto D + efecto E

Suponiendo que las pólizas tienen efecto el día 1 de cada mes, podemos definir:

N = meses de prima nueva en cada ejercicio (= 12 - mes de alta +1)

incX-1 = incremento total de prima realizado en el año anterior (X-1)

incX = incremento total de prima realizado en el año actual (X)

PX = prima mensual en el año actual, después de su incremento correspondiente

PX-1 = prima mensual en año anterior, después de su incremento correspondiente

PX-2 = prima mensual en 2 años atrás, después de su incremento correspondiente

De este modo, para calcular exactamente el Incremento porcentual real del ingreso de un ejercicio respecto al anterior = (Cobrado en X / Cobrado en X-1) - 1 =

$$\frac{N \times PX + (12 - N) \times PX-1}{N \times PX-1 + (12 - N) \times PX-2} - 1 =$$

$$\frac{N \times PX-2 \times (1 + incX-1) \times (1 + incX) + (12 - N) \times PX-2 \times (1 + incX-1)}{N \times PX-2 \times (1 + incX-1) + (12 - N) \times PX-2} - 1 =$$

$$\frac{PX-2 \times (1 + incX-1) \times ((X \times (1 + incX) + (12 - N)))}{PX-2 \times (N \times (1 + incX-1) + (12 - N))} - 1 =$$

$$\frac{(1 + incX-1) \times (N + N \times incX + 12 - N)}{N + N \times incX-1 + 12 - N} - 1 =$$

$$\frac{(1 + incX-1) \times (12 + N \times incX)}{12 + N \times incX-1} - 1$$

O lo que es lo mismo, si definimos **Z** como el **porcentaje del año en que se le aplica la prima nueva, equivalente a N / 12** (es decir, si la póliza tiene fecha de efecto 1 de enero, N = 12 y en consecuencia Z = 100%), se obtiene la siguiente expresión (por la simple división de numerador y denominador entre 12):

$$\frac{(1 + incX-1) \times (1 + Z \times incX)}{1 + Z \times incX-1} - 1$$

Se observa como de forma sencilla se relacionan los incrementos totales de precio del ejercicio actual y anterior, haciendo intervenir el efecto temporalidad (Z).

De este modo, tal como se indica en el **Anexo 1**, dos asegurados distintos, uno con fecha de alta 1 de abril y otro con fecha de alta 1 de octubre, pueden tener **con los mismos incrementos de tarifa anuales** en los últimos ejercicios (5%, 4%, 6% y un 12% para el ejercicio actual) un aumento real de facturación del 10,6% en el primer caso y del 7,6% en el segundo, es decir, **un diferencial de tres puntos**, motivado simplemente por la simple fecha de efecto distinta de ambos contratos. En consecuencia, queda patente que el objetivo perseguido con esta definición exacta del ingreso diferencial que la Compañía va a cobrar realmente respecto al ejercicio anterior es **predecir con mayor precisión el denominador del ratio de siniestralidad** (siniestros ocurridos en el ejercicio / primas del periodo).

A efectos del ejemplo práctico que estamos siguiendo, **el impacto de los incrementos de tarifa vendrá recogido implícitamente** en el epígrafe de "emisiones de cartera", puesto que esta variable, tal como se comentará más adelante, incluye las primas técnicas emitidas en el mismo mes del ejercicio anterior, menos las anulaciones que se hayan producido en los últimos 12 meses más la variación de precio y demás modificaciones producidas hasta antes de la fecha de efecto de los contratos. De entrada se consideran los siguientes incrementos de tarifa, obtenidos a partir de los datos **reales al cierre del mes de agosto del ejercicio X** (dividiendo el valor de la cartera en primas al cierre de dicho mes entre el número de riesgos vigentes a dicha fecha), y que se estima se mantendrán a cierre del ejercicio X:

Incremento Prima Media	dic X	Incremento Prima Media	dic X
AAA Individual	10,0%	AAA Colectivo	5,0%
BBB Individual	8,0%	BBB Colectivo	4,0%
CCC Individual	7,0%	CCC Colectivo	4,0%
DDD Individual	9,0%	DDD Colectivo	3,0%
EEE Individual	12,0%	EEE Colectivo	5,0%
FFF Individual	6,0%	FFF Colectivo	2,0%
GGG Individual	6,0%	GGG Colectivo	4,0%
HHH Individual	5,0%	HHH Colectivo	5,0%
III Individual	8,0%	III Colectivo	10,0%
JJJ Individual	9,0%	JJJ Colectivo	7,0%
De forma resumida:		KKK Colectivo	0,0%
Individual sin AAA	6,9%		
Colectivo sin AAA	4,1%		
Total sin AAA	6,3%		
AAA	9,3%		
Total Ramo (IncX)	6,4%		

(Ponderado en función de peso en primas técnicas a cierre de Agosto de año X)

A continuación se muestran los incrementos de tarifa a cierre del ejercicio anterior:

Incremento Prima Media	dic X-1	Incremento Prima Media	dic X-1
AAA Individual	12,0%	AAA Colectivo	7,0%
BBB Individual	10,0%	BBB Colectivo	6,0%
CCC Individual	9,0%	CCC Colectivo	6,0%
DDD Individual	11,0%	DDD Colectivo	5,0%
EEE Individual	14,0%	EEE Colectivo	7,0%
FFF Individual	8,0%	FFF Colectivo	4,0%
GGG Individual	8,0%	GGG Colectivo	6,0%
HHH Individual	7,0%	HHH Colectivo	7,0%
III Individual	10,0%	III Colectivo	12,0%
JJJ Individual	11,0%	JJJ Colectivo	9,0%
De forma resumida:		KKK Colectivo	2,0%
Individual sin AAA	8,9%		
Colectivo sin AAA	6,1%		
Total sin AAA	8,4%		
AAA	11,5%		
Total Ramo (IncX)	8,5%		

(Ponderado en función de peso en primas técnicas a cierre de Diciembre de año X-1)

Con la finalidad de potenciar la Nueva Producción se ha utilizado como hipótesis inicial de trabajo que en el ejercicio actual (X) **el incremento de tarifa aplicado sea dos puntos inferior al incremento registrado al cierre del ejercicio anterior (X-1)**.

Sin embargo, debido a las ligeras diferencias existentes entre la estructura de pesos específicos de Primas Técnicas a Cierre de año X-1 y Agosto de año X, aparece una reducción global de 2,1 puntos al cierre de agosto (8,5% - 6,4%).

Tal como se ha comentado anteriormente, a efectos de poder estimar la tasa de siniestralidad, se deberá tener en cuenta la **distribución temporal** de la cartera a lo largo del ejercicio para poder cuantificar con precisión el impacto en el ratio de siniestralidad de estos incrementos de tarifa aplicados.

Es decir, no basta con conocer el incremento de tarifa "nominal", sino que es necesario calcular **cuál va a ser el ingreso real adicional medio** de primas por cada riesgo respecto al ejercicio anterior.

Para ello, será necesario estimar el citado anteriormente **coeficiente "Z"**, el cual tomará valores entre 0% y 100% (por ejemplo un 50% indica distribución uniforme de las primas a lo largo del ejercicio, y un 100% indica que toda la facturación se emite de una sola vez el 1 de enero).

Coeficiente Z	coef. Z	Coeficiente Z	coef. Z
AAA Individual	59,7%	AAA Colectivo	95,4%
BBB Individual	53,8%	BBB Colectivo	100,0%
CCC Individual	63,9%	CCC Colectivo	100,0%
DDD Individual	69,0%	DDD Colectivo	89,6%
EEE Individual	59,3%	EEE Colectivo	94,4%
FFF Individual	55,8%	FFF Colectivo	95,8%
GGG Individual	43,1%	GGG Colectivo	98,2%
HHH Individual	63,3%	HHH Colectivo	94,2%
III Individual	62,2%	III Colectivo	99,2%
JJJ Individual	50,1%	JJJ Colectivo	100,0%

De forma resumida:

Individual sin AAA	62,3%
Colectivo sin AAA	93,0%
Total sin AAA	67,4%
AAA	63,3%
Total Ramo (IncX)	67,2%

Se observa como **en Colectivos el coeficiente Z toma el valor más alto** (un 93,0%), puesto que sus fechas de efecto son siempre el 1 de enero. Sin embargo, en algunas modalidades de dicho producto el valor de Z no es del 100%, puesto que interviene el impacto que la facturación en concepto de modificaciones (variaciones en las coberturas en cualquier mes del ejercicio) genera dentro de Primas Técnicas.

En el producto de **individual, el valor de Z es de un 62,3%**, lo que indica que la cartera está más extendida a lo largo del ejercicio que en relación al producto de colectivos, del mismo modo que indica que dicha cartera de individual está más concentrada en el primer semestre del ejercicio que en el segundo.

En consecuencia, **conociendo los incrementos de tarifa** aplicados tanto en el ejercicio X como en el ejercicio X-1, **así como la distribución temporal** de las primas de cada una de las modalidades y productos (Z), puede calcularse finalmente cuál va a ser el incremento real del ingreso en X respecto a X-1:

$$\text{Incremento real} = \frac{(1 + \text{incX}-1) \times (1 + Z \times \text{incX})}{1 + Z \times \text{incX}-1} - 1$$

Incremento Real	dic X	Incremento Real	dic X
AAA Individual	10,8%	AAA Colectivo	5,1%
BBB Individual	8,9%	BBB Colectivo	4,0%
CCC Individual	7,7%	CCC Colectivo	4,0%
DDD Individual	9,6%	DDD Colectivo	3,2%
EEE Individual	12,8%	EEE Colectivo	5,1%
FFF Individual	6,8%	FFF Colectivo	2,1%
GGG Individual	7,1%	GGG Colectivo	4,0%
HHH Individual	5,7%	HHH Colectivo	5,1%
III Individual	8,7%	III Colectivo	10,0%
JJJ Individual	9,9%	JJJ Colectivo	7,0%
De forma resumida:		KKK Colectivo	1,0%
Individual sin AAA	7,6%		
Colectivo sin AAA	4,3%		
Total sin AAA	6,9%		
AAA	10,0%		
Total Ramo (IncX)	7,0%		

(Ponderado en función de peso en primas técnicas a cierre de Agosto de año X)

En resumen, puede observarse como el **incremento real** de la prima por cada unidad de riesgo se ha incrementado en un **7,0%** respecto al ejercicio anterior, a pesar de que los incrementos totales han sido un 6,4 (en X) y un 8,5% (en X-1).

A modo de resumen, este **incremento real total del ramo** es la consecuencia de:

- incrementos de tarifa específicos para cada modalidad y producto en año X y X-1.
- distinta composición por pesos específicos de las primas técnicas de cada periodo.
- distinta temporalidad de las primas técnicas cada producto y modalidad.

En resumen, estos son **parámetros fundamentales** que nos permitirán cuantificar para el ejercicio siguiente (X+1) el **incremento real deseado** en los ingresos por cada unidad de riesgo, para conseguir aproximarse a una determinada tasa de siniestralidad objetivo (y en definitiva, a la rentabilidad final perseguida en el ramo). Así, conociendo la Nueva Producción y el incremento real de prima deseado, se avanza en el plan comercial al saber "qué vender, a qué precio y en qué momento".

2.3 Anulaciones

A diferencia de las variables Nueva Producción e Incrementos de Tarifa, donde pueden pactarse las cifras a conseguir en el primer caso y los porcentajes a apli-

car en el segundo, las anulaciones de primas **constituyen una de las variables que menos puede controlar la Compañía**. Sin embargo, tal como se explicará más adelante, sí que se conocen los principales **factores que ayudan a explicar su comportamiento** y en base a los mismos será posible incidir, en mayor o menor grado, para corregir al alza o a la baja los niveles de anulaciones de cada modalidad y producto (en función sí se desea aumentar o disminuir su peso específico en la cartera).

Para ello se definirán los importes en unidades monetarias de las primas anuladas a partir de porcentajes sobre las primas emitidas al cierre del ejercicio anterior de cada una de las modalidades y productos de la Compañía.

Dichas **tasas de anulaciones** deberán considerar los siguientes aspectos:

- Porcentajes históricos (si se conocen), para usarlos como **la referencia básica**. En su defecto, se podrían utilizar datos sectoriales sobre el mismo ramo.
- Debe ajustarse dicha tasa básica para definir en lo posible una **tasa específica para cada modalidad y producto**.
- Dicho ajuste deberá considerar una **proporcionalidad directa respecto al incremento total de precio aplicado, puesto que tradicionalmente es el factor que más influye en las anulaciones de contratos de seguros** (obviamente existen otros factores que inciden en las anulaciones de pólizas, además de la variación del precio, como son los niveles de servicio ofrecidos por la Compañía, calidad en el trato al cliente, campañas de comunicación, precios de la competencia, etc., pero que no serán tratados en esta tesis).

En consecuencia, deberá definirse una **función de sensibilidad**, a partir de los datos históricos disponibles, de la variación en la tasa de anulaciones por cada punto de incremento en el precio de la póliza para cada modalidad y producto.

En esta tesis se utilizará la función siguiente (porcentajes ficticios en base a un supuesto análisis del histórico de anulaciones del ramo):

$$\text{Tasa de anulaciones en X} = 6,74\% + \text{Inc X} / 2$$

Es decir, la tasa de anulaciones del ejercicio X parte de un valor fijo del **6,74%** más la adición de la **mitad del incremento de tarifa** aplicado en el propio ejercicio X. Se ha elegido este dato expresamente de modo que la **tasa total de anulaciones del ramo**, en función de los pesos de primas técnicas de cierre del ejercicio X-1, se sitúe en un **10%**, para facilitar los datos de partida en el año X.

De este modo, un incremento de tarifa del 8,2% en una determinada modalidad y producto generaría una tasa de anulación del 10,84% (= 6,74% + 8,2% / 2).

Al aplicar dichas tasas previstas de anulaciones sobre la cartera de inicio del ramo (primas técnicas del ejercicio X-1), segmentada en cada producto y modalidad, se obtienen las siguientes cifras:

Anulaciones	dic X	Anulaciones	dic X
AAA Individual	212	AAA Colectivo	19
BBB Individual	11	BBB Colectivo	2
CCC Individual	1.849	CCC Colectivo	61
DDD Individual	237	DDD Colectivo	17
EEE Individual	319	EEE Colectivo	56
FFF Individual	98	FFF Colectivo	93
GGG Individual	132	GGG Colectivo	140
HHH Individual	1.113	HHH Colectivo	260
III Individual	194	III Colectivo	32
JJJ Individual	113	JJJ Colectivo	10
De forma resumida:		KKK Colectivo	34
Individual sin AAA	4.064		
Colectivo sin AAA	705		
Total sin AAA	4.770		
AAA	230		
Total Ramo	5.000		

Como hipótesis se asume que la **distribución temporal** de las anulaciones sigue la distribución mensual registrada en el ejercicio anterior, la cual a su vez muestra una **evolución en gran medida paralela a la emisión mensual de las primas técnicas** del ejercicio anterior, de modo que en aquellos meses con mayor concentración de primas técnicas serán también en los que generen mayor volumen de anulaciones. De este modo, la distribución temporal en el ejercicio X es la siguiente:

Anulaciones X (Acumulado)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	1.016	1.219	1.321	1.727	2.032	2.540	2.845	2.946	3.353	3.759	3.962	4.064
Colectivo sin AAA	176	212	229	300	353	441	494	511	582	653	688	705
Total sin AAA	1.192	1.431	1.550	2.027	2.385	2.981	3.339	3.458	3.935	4.412	4.650	4.770
AAA	58	69	75	98	115	144	161	167	190	213	225	230
Total Ramo	1.250	1.500	1.625	2.125	2.500	3.125	3.500	3.625	4.125	4.625	4.875	5.000

Anulaciones X (mensual)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	1.016	203	102	406	305	508	305	102	406	406	203	102
Colectivo sin AAA	176	35	18	71	53	88	53	18	71	71	35	18
Total sin AAA	1.192	238	119	477	358	596	358	119	477	477	238	119
AAA	58	12	6	23	17	29	17	6	23	23	12	6
Total Ramo	1.250	250	125	500	375	625	375	125	500	500	250	125

2.4 Primas de cartera

De un modo similar a las anulaciones, y a pesar de ser una variable fácilmente predecible, las emisiones de cartera constituyen otro indicador de difícil dominio por parte de la Compañía, puesto que en términos generales, se entiende que las **emisiones de primas de cartera** en el ejercicio X incluyen los siguientes conceptos:

- la **facturación** realizada en el **mismo período del ejercicio anterior** (valor en X-1 de los contratos con fecha de efecto comprendida en dicho periodo)
- menos las **anulaciones** antes del vencimiento de los contratos con fecha de efecto en dicho período
- más los **incrementos de tarifa** aplicados a dichos contratos en X (lo que se ha comentado en el apartado 2.2 de este informe)
- más cualquier **otra modificación** realizada en la póliza antes de su vencimiento. Esta variable de "modificaciones" incluye multitud de distintos conceptos que afectan al precio de la póliza, como por ejemplo son la inclusión o exclusión de garantías, variación del número de asegurados en la póliza, franquicias, carencias, etc.

Así, consideramos los importes de primas cartera al cierre del ejercicio X:

Emisiones de Cartera	dic X	Emisiones de Cartera	dic X
AAA Individual	1.747	AAA Colectivo	205
BBB Individual	96	BBB Colectivo	25
CCC Individual	17.282	CCC Colectivo	712
DDD Individual	2.031	DDD Colectivo	202
EEE Individual	2.442	EEE Colectivo	615
FFF Individual	956	FFF Colectivo	1.200
GGG Individual	1.423	GGG Colectivo	1.628
HHH Individual	11.432	HHH Colectivo	2.872
III Individual	1.735	III Colectivo	294
JJJ Individual	967	JJJ Colectivo	104

De forma resumida:

Individual sin AAA	38.365
Colectivo sin AAA	7.652
Total sin AAA	46.017
AAA	1.952
Total Ramo	47.969

Como hipótesis se asume que la **distribución temporal** de dichas emisiones de cartera sigue, al igual que las anulaciones de primas, una **evolución en gran medida paralela a la emisión mensual de las primas técnicas** del ejercicio precedente, de modo que en aquellos meses con mayor concentración de

primas técnicas en el ejercicio anterior, serán también en los que generen mayor volumen de emisiones de cartera en el ejercicio actual. De este modo, la distribución temporal del ejercicio X es la siguiente:

Emisiones de Cartera X (Acumulado)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	8.128	10.831	13.869	17.587	20.575	23.517	26.082	28.203	30.833	32.604	35.734	38.365
Colectivo sin AAA	7.652	7.652	7.652	7.652	7.652	7.652	7.652	7.652	7.652	7.652	7.652	7.652
Total sin AAA	15.780	18.483	21.521	25.239	28.227	31.169	33.734	35.855	38.485	40.257	43.386	46.017
AAA	587	630	679	876	1.024	1.159	1.362	1.466	1.553	1.750	1.848	1.952
Total Ramo	16.367	19.113	22.201	26.115	29.251	32.329	35.096	37.321	40.038	42.006	45.234	47.969

Emisiones de Cartera X (mensual)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	8.128	2.703	3.038	3.717	2.988	2.942	2.565	2.121	2.630	1.772	3.130	2.630
Colectivo sin AAA	7.652	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total sin AAA	15.780	2.703	3.038	3.717	2.988	2.942	2.565	2.121	2.630	1.772	3.130	2.630
AAA	587	43	49	197	148	136	203	104	87	197	98	104
Total Ramo	16.367	2.747	3.088	3.914	3.136	3.078	2.767	2.225	2.717	1.968	3.228	2.735

Obviamente, cuanto más estable sea un ramo (en términos de pequeños volúmenes de nueva producción y anulaciones), las emisiones de cartera constituirán un mayor porcentaje de las primas técnicas del ramo.

2.5 Pólizas temporales

Son aquellos contratos que tienen **duración inferior a 1 año**. En nuestro ejemplo hemos considerado la modalidad KKK del producto de colectivo como la única que factura por debajo de la anualidad, con un volumen al cierre del ejercicio X de 973 unidades monetarias, distribuidas del siguiente modo:

Emisiones temporales X (Acumulado)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colectivo sin AAA	0	0	0	0	389	389	584	584	778	876	924	973
Total sin AAA	0	0	0	0	389	389	584	584	778	876	924	973
AAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ramo	0	0	0	0	389	389	584	584	778	876	924	973

Emisiones temporales X (mensual)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Colectivo sin AAA	0	0	0	0	389	0	195	0	195	97	49	49
Total sin AAA	0	0	0	0	389	0	195	0	195	97	49	49
AAA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Ramo	0	0	0	0	389	0	195	0	195	97	49	49

Si bien determinados ramos ofrecen coberturas para periodos superiores al año (por ejemplo el seguro decenal de la construcción) en esta tesis, para facilitar la interpretación de resultados, no se han considerado las coberturas superiores al año. Para X+1 se considera el **mismo peso** de temporales sobre **Nueva Producción** que en X.

A modo de resumen y para finalizar el punto 2 (Primas Técnicas), se muestra a continuación el resultado previsto para el cierre del ejercicio X de la **evolución de las primas técnicas** (como resultado de los comentados volúmenes de Nueva Producción menos anulaciones más cartera, modificaciones y temporales). Recordemos que estas cifras servirán como soporte para los distintos escenarios a planificar para el ejercicio X+1 (ver **anexo 2** con el detalle por modalidad y producto):

Primas Técnicas X (Acumulado)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	8.066	10.989	14.234	18.422	22.223	25.895	28.674	30.975	33.881	36.167	39.320	42.237
Colectivo sin AAA	7.732	7.806	7.869	7.980	8.545	8.709	8.958	8.999	9.262	9.476	9.534	9.642
Total sin AAA	15.797	18.795	22.103	26.402	30.768	34.604	37.632	39.974	43.144	45.643	48.854	51.879
AAA	579	632	691	909	1.095	1.264	1.475	1.588	1.685	1.905	2.003	2.121
Total Ramo	16.376	19.427	22.794	27.311	31.863	35.868	39.107	41.561	44.829	47.548	50.857	54.000

Primas Técnicas X (mensual)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	8.066	2.923	3.245	4.188	3.801	3.672	2.779	2.301	2.906	2.286	3.153	2.917
Colectivo sin AAA	7.732	74	63	111	565	164	249	41	264	214	58	108
Total sin AAA	15.797	2.997	3.308	4.300	4.366	3.836	3.028	2.342	3.170	2.499	3.211	3.025
AAA	579	53	59	218	186	169	211	112	98	220	98	118
Total Ramo	16.376	3.050	3.367	4.517	4.552	4.005	3.239	2.454	3.268	2.719	3.309	3.142

Lo que representa las siguientes tasas de crecimiento respecto al ejercicio anterior (X-1):

Primas Técnicas X (Acumulado)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	-6,9%	-3,5%	-0,6%	1,2%	4,3%	5,5%	5,2%	5,6%	5,2%	5,5%	5,1%	5,6%
Colectivo sin AAA	15,0%	15,6%	14,9%	15,7%	16,3%	16,1%	16,3%	16,1%	18,0%	19,9%	19,5%	20,5%
Total sin AAA	2,7%	3,6%	4,4%	5,2%	7,4%	8,0%	7,6%	7,8%	7,7%	8,2%	7,6%	8,1%
AAA	-0,2%	0,4%	1,6%	3,2%	5,3%	6,2%	6,1%	5,8%	5,3%	5,8%	5,4%	6,0%
Total Ramo	2,6%	3,5%	4,3%	5,1%	7,3%	7,9%	7,6%	7,7%	7,6%	8,1%	7,5%	8,0%

Primas Técnicas X (mensual)	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
Individual sin AAA	-6,9%	7,3%	10,4%	7,9%	22,8%	12,8%	2,7%	10,6%	0,9%	11,0%	0,4%	13,1%
Colectivo sin AAA	15,0%	95,9%	37,2%	22,8%	25,6%	9,2%	24,4%	18,4%	63,7%	27,1%	22,4%	30,4%
Total sin AAA	2,7%	9,0%	8,8%	9,4%	23,2%	12,7%	4,2%	9,9%	6,4%	18,5%	-0,1%	16,1%
AAA	-0,2%	6,7%	17,3%	8,8%	16,3%	12,7%	5,7%	2,2%	-2,3%	10,0%	-2,0%	17,6%
Total Ramo	2,6%	8,9%	9,0%	9,4%	22,9%	12,7%	4,3%	9,6%	6,1%	17,7%	-0,2%	16,2%

3. Primas imputadas

Se entiende por primas imputadas al periodo a la suma de todas las **fracciones de la prima anual que han quedado bajo cobertura** de cada uno de los contratos que han estado vigentes en el periodo considerado. Constituye de este modo la **partida básica de la cuenta de resultados**, ya que de ella se descontarán el coste de los siniestros, gastos de administración y comisiones para alcanzar el resultado técnico del ramo.

A modo de simple ejemplo, si **una póliza se da de alta el 1 de octubre** del ejercicio X, con una prima anual de **100 u.m.**, al cierre del ejercicio X la prima imputada al ejercicio de dicha póliza es **25 u.m.**, es decir, el equivalente a la cuarta parte de la prima técnica.

Sin embargo, además de este cálculo fácilmente intuitivo, deberá corregirse dicha prima imputada al periodo por el efecto de las variaciones de otras provisiones sobre primas, como son las provisiones para primas pendientes de cobro o la Provisión para Riesgos en Curso, tal como se explicará en los siguientes puntos.

3.1 Provisión para Primas No Consumidas

Es la Provisión sobre primas más importante, ya que refleja la fracción de la prima anual que debe **registrarse en el Pasivo de la compañía** como reserva para cubrir los posibles siniestros y gastos en que incurra una determinada póliza en el periodo cubierto (recibos pagados) que todavía no haya transcurrido a fecha de cierre.

Siguiendo el ejemplo anterior (póliza con fecha de alta el 1 de octubre de X, considerando un único pago anual), al **cierre del ejercicio X** el cálculo es el siguiente (sin considerar los movimientos en el resto de provisiones sobre primas):

+ Prima Técnica	=	100 u.m.
+ PPNC inicio	=	0 u.m. (no estaba de alta al inicio del ejercicio X)
- PPNC final	=	-75 u.m. (para cubrir de enero a septiembre de X+1)
Resultado	=	25 u.m. (prima imputada en el ejercicio X, de octubre a diciembre)

Sin embargo, si nos situamos al **cierre del mes de junio de X+1**:

+ Prima Técnica	=	0 u.m. (vence en octubre de X+1)
+ PPNC inicio	=	75 u.m. (la constituida al cierre del ejercicio X)
- PPNC final	=	-25 u.m. (para cubrir de julio a septiembre de X+1)
Resultado	=	50 u.m. (prima imputada a Junio X+1)

Y el mismo cálculo al **cierre del ejercicio X+1**:

+ Prima Técnica	=	100 u.m. (se vuelve a emitir en octubre de X+1)
+ PPNC inicio	=	75 u.m. (la constituida al cierre del ejercicio X)

- PPNC final = -75 u.m. (para cubrir de enero a septiembre de X+2)
Resultado = 100 u.m. (prima imputada en el ejercicio X+1)

Obviamente, es fácil de imaginar la **dificultad de estimar la Provisión para Primas no Consumidas global de todo un ramo**, cuando se trabaja con distintas modalidades y productos, con distintos vencimientos y con entradas de nueva producción y salidas de anulaciones en distintos momentos del ejercicio.

El método que se va a aplicar en esta tesis se basa en estimar la Provisión para Primas no Consumidas para cada una de las modalidades y productos como el resultado de sumar las siguientes fracciones referidas a las primas técnicas emitidas en cada uno de los meses anteriores hasta el propio mes de cierre actual (M):

- 11/12 del volumen emitido en el mes **M**
- 10/12 del volumen emitido en el mes **M-1**
- 9/12 del volumen emitido en el mes **M-2**
- 8/12 del volumen emitido en el mes **M-3**
- 7/12 del volumen emitido en el mes **M-4**
- 6/12 del volumen emitido en el mes **M-5**
- 5/12 del volumen emitido en el mes **M-6**
- 4/12 del volumen emitido en el mes **M-7**
- 3/12 del volumen emitido en el mes **M-8**
- 2/12 del volumen emitido en el mes **M-9**
- 1/12 del volumen emitido en el mes **M-10**
- 0/12 del volumen emitido en el mes **M-11**

Se observa como la finalidad de este cálculo es mantener "el mecanismo intuitivo" del ejemplo visto anteriormente, por las que 100 u.m. emitidas en octubre (**mes 10**) suponen dotar una PPNC de 75 u.m. al cierre del ejercicio (**M = 12**), puesto que al mes 10, que equivale a M - 2, le corresponden 9/12 de la prima emitida (75%).

Al mismo tiempo, también puede demostrarse como los productos colectivos al cierre de ejercicio (M =12), como que se emiten el 1 de enero (M-11) su PPNC a contabilizar es nula (0/12).

De este modo, en función de la evolución mensual de primas técnicas en el ejercicio X indicada en el punto anterior, para el cierre anual del ejercicio X, la PPNC a constituir es la siguiente:

Provisión Primas No Consumidas	Dic X
Individual sin AAA	16.314
Colectivo sin AAA	0
Total sin AAA	16.314
AAA	782
Total Ramo	17.095

Desde otro punto de vista, este importe de PPNC total del ramo (17.095 u.m.), supone contabilizar una provisión **equivalente al 31,7%** de las Primas Técnicas emitidas en el ejercicio X. Es decir, implícitamente está indicando una **mayor concentración en el primer semestre del ejercicio** de la facturación total, debido a la emisión en enero de los productos colectivos (si el porcentaje fuese un 50%, se interpretaría como una cartera uniformemente distribuida a lo largo del ejercicio).

Al mismo tiempo, al comparar esta provisión de 17.081 u.m. con la contabilizada a cierre del ejercicio X-1 (15.813 u.m., ver **anexo 3** para el desglose por productos y modalidades), se observa un crecimiento del **8,1%**, que prácticamente **coincide con la tasa de crecimiento de primas técnicas** para el mismo periodo (8,0%).

3.2 Provisión para Primas Pendientes de Cobro

Esta reserva pretende ajustar el nivel de primas imputadas del período incorporando la **experiencia real de morosidad** de la Compañía. Es decir, en función de los datos históricos de recibos impagados (para ello es necesario clasificar los recibos por su antigüedad), se obtendrán unos coeficientes que se aplicarán al volumen de recibos todavía no emitidos al cierre de un periodo determinado, para así obtener la Provisión para primas pendientes de cobro del ramo considerado.

En nuestro ejemplo práctico, con la finalidad de simplificar la metodología para la planificación de acciones comerciales, consideraremos como referencia una provisión para primas pendientes de cobro del **2% de las primas técnicas totales** emitidas en cada ejercicio.

De este modo, para el ejercicio X, en u.m.:

Provisión Primas Pendientes	Dic X
Individual sin AAA	844
Colectivo sin AAA	193
Total sin AAA	1.038
AAA	42
Total Ramo	1.080

3.3 Provisión para Riesgos en Curso

Esta reserva técnica (Art. 31 del RDOSSPP de 2486/1998) pretende incrementar **las provisiones sobre primas** (las ya mencionadas provisiones para primas no consumidas y las de primas pendientes de cobro) **en el caso** de que el **resultado técnico medio del ramo en los dos últimos ejercicios haya sido negativo**.

En consecuencia, para su cálculo es necesario conocer la evolución no sólo de las primas imputadas al período si no que **además debe conocerse la carga de siniestros y gastos incurridos en el mismo**, así como del **resultado financiero** (su componente técnica).

Por ello es imprescindible tener en cuenta la **evolución de esta provisión** en los **distintos escenarios de planificación** del próximo ejercicio, ya que puede suponer tanto un **impacto negativo** (por su dotación) como **positivo** (desdota- ción) adicional a la propia evolución técnica prevista, en función de como evolu- cione precisamente dicho resultado técnico en el ejercicio a planificar (Ver mode- lo en **anexo 4**).

4. Siniestralidad

Es la tasa de siniestralidad (entendida como la relación entre la carga de siniestros del periodo y las primas imputadas al mismo) la variable fundamental que **determina la rentabilidad técnica** de un ramo determinado. En el ámbito de No Vida la siniestralidad suele representar normalmente **entre el 50% y el 90% de las primas imputadas** al mismo (en función del ramo), y es por ello la variable que más control y seguimiento requiere por parte de la Compañía.

La metodología para conseguir el mejor estimado de la tasa de siniestralidad al cierre del ejercicio actual partirá de considerar la tasa de **siniestralidad de corrientes** (es decir, la de los siniestros ocurridos en el propio ejercicio analizado) **contabilizada al cierre del ejercicio anterior** (para cada una de las modalidades y productos), y ajustar dicho porcentaje por las provisiones del **incremento real de precio** (lo visto en el punto 2.2) y el la variación en el **coste por riesgo** (movimientos previstos de la frecuencia y del coste medio de los siniestros, que veremos más adelante).

Dicha tasa deberá, además, ajustarse con las posibles desviaciones sobre las reservas contabilizadas al cierre del ejercicio anterior que vayan surgiendo a medida que se van efectuando pagos en el ejercicio actual de siniestros anteriores. Sin embargo, para facilitar el análisis, en nuestro ejemplo práctico se asume como hipótesis que **no hay desviación en las reservas** de siniestros al cierre del ejercicio anterior (es decir, los pagos en el ejercicio actual igualarán a dichas provisiones), algo que en la práctica rara vez ocurre (siniestros que al final contemplan mayores costes no previstos en el momento de cuantificar la reserva, o siniestros que al final se cierran con un menor coste que el reservado).

La **fiabilidad** de esta tasa de corrientes del ejercicio anterior **dependerá del tipo de ramo a planificar**, básicamente por la distinta velocidad de terminación de los siniestros: es decir, no es lo mismo el **ramo de Salud** (a los 3 meses suelen estar terminados el 90% de los siniestros) que el ramo de Responsabilidad Civil (que tardan varios años en terminarse). En el primer caso (Salud), la tasa de corrientes registrada en el ejercicio anterior podría ser una referencia de partida perfectamente válida para estimar el ejercicio actual ya que, en caso de desviaciones en las reservas, rápidamente puede ajustarse dicha tasa del ejercicio anterior.

Sin embargo, en el caso de seguros de **Responsabilidad Civil**, sería una labor más compleja el estimar la tasa real de corrientes del año anterior, ya que por la poca experiencia de siniestros a la hora de hacer el análisis, sería necesario considerar triangulaciones de siniestros tardíos (por año de generación) y los distintos incrementos de tarifa e inflaciones de costes acumulados en los últimos años.

Finalmente, una vez estimada la tasa de siniestralidad de corrientes para el cierre del ejercicio actual, procederemos a la **estimación del volumen de pagos y de reservas**, en función de la proporción de pagos y reservas en la carga de los siniestros ocurridos en el ejercicio anterior (se utiliza la hipótesis de

que no habrán cambios administrativos o de gestión de siniestros que puedan alterar la velocidad de pago registrada en el ejercicio anterior).

De este modo, la siniestralidad de partida (tasas de corrientes del ejercicio X-1) es:

Siniestralidad de Corrientes	dic X-1	Siniestralidad de Corrientes	dic X-1
AAA Individual	80,0%	AAA Colectivo	82,0%
BBB Individual	85,0%	BBB Colectivo	87,0%
CCC Individual	82,0%	CCC Colectivo	80,0%
DDD Individual	89,0%	DDD Colectivo	85,0%
EEE Individual	90,0%	EEE Colectivo	86,0%
FFF Individual	76,0%	FFF Colectivo	72,0%
GGG Individual	72,0%	GGG Colectivo	74,0%
HHH Individual	75,0%	HHH Colectivo	76,0%
III Individual	78,0%	III Colectivo	71,0%
JJJ Individual	74,0%	JJJ Colectivo	77,0%
De forma resumida:		KKK Colectivo	50,0%
Individual sin AAA	79,9%		
Colectivo sin AAA	74,6%		
Total sin AAA	79,0%		
AAA	80,2%		
Total Ramo	79,0%		

Es decir, partimos de una siniestralidad **de corrientes total del ramo del 79,0%** de las primas imputadas en X-1. Sin embargo, para enriquecer el análisis se han creado **dos grupos de tasas de siniestralidad**: de las modalidades AAA a EEE (tanto de individual como de colectivo), oscilan entre el 80% y el 90% (se considera la gama de productos más competitivos o más baratos) mientras que de las modalidades FFF a JJJ fluctúan entre el 70% y el 80% (más caros). Además, a la modalidad KKK de colectivo (la que tiene primas temporales) se le asigna una siniestralidad del 50%.

Al mismo tiempo, y éste es **uno de los principales enfoques de esta tesis**, otra forma de interpretar la siniestralidad total del ramo es analizarla como **la suma de los productos de los pesos específicos** en primas imputadas de cada una de las modalidades y productos **por su siniestralidad propia**. De esta forma, aunque se mantengan las siniestralidades propias de cada modalidad y producto, podrá variar la siniestralidad total del ramo por el simple cambio en la estructura de pesos específicos de las modalidades y productos (este efecto también es conocido por "cambio de mix"), e **incluso empeorando todas las siniestralidades** de cada producto y modalidad, **el ratio total del ramo puede mejorar**, si el "mix" se desplaza lo suficientemente (mediante el juego de anulaciones, incrementos de tarifas y nueva producción, que veremos en los escenarios) hacia las modalidades más rentables.

Sin embargo, en muchos casos, dicha tasa de siniestralidad de corrientes (para cada modalidad y producto) del ejercicio anterior deber ser analizada separando la parte que ha sido **generada por contratos que se han dado de alta** en dicho ejercicio de la que ha sido **generada por contratos que ya estaban dados de alta** al inicio de dicho periodo. De lo contrario, tal como se desarrollará en el punto siguiente, no sería posible explicar la **evolución de la siniestralidad total** de un ejercicio a otro simplemente a partir de las variaciones de tarifas y de costes totales por riesgo.

4.1 Teorema de la Bicicleta: Cartera versus Nueva Producción

Constituye este punto uno de los principales **focos de discusión** a la hora de analizar la **evolución de las tasa de siniestralidad** de un determinado ramo de un periodo respecto al anterior, sobre todo cuando existen diferentes coberturas en función del tiempo de vigencia de la póliza (por ejemplo el efecto de las **carencias** en el ramo de Salud, por las que hasta que no transcurre un determinado número de meses no se tiene derecho a la cobertura de determinadas prestaciones).

Así, del mismo modo que se ha comentado anteriormente que la siniestralidad total del ramo puede analizarse desde el punto de vista del "mix" de productos y modalidades, al mismo tiempo dentro de la siniestralidad de cada modalidad y producto **debe tenerse en cuenta su "submix" entre nueva producción y cartera**. Mediante un sencillo ejemplo se pretende aclarar este concepto:

Suponemos que en T-1 una determinada modalidad factura 1.000 u.m., que añadidas a 1.500 u.m. de cartera, se convierte en un nivel de primas técnicas de 2.500 u.m. al cierre de dicho periodo. Si se estima que por efecto de las carencias, la siniestralidad de la nueva producción es el 50% de la siniestralidad de la cartera (90%), se obtiene una siniestralidad total del 72,0%. Sin embargo, al ejercicio siguiente, **vendiendo exactamente el mismo nivel de Nueva Producción** (1.000 u.m.), **la siniestralidad total se incremente en 5,1 puntos**, sin que se hayan producido variaciones en tarifas o en costes: simplemente es debido a este efecto "submix" o variación del peso de la nueva producción dentro de las primas imputadas al periodo:

Año T-1					
Primas Nueva Prod.	1.000	% sinestr. Nueva Prod.	45,0%	relación	Siniestros Nueva Pr 450
Primas Cartera	1.500	% sinestr. Cartera	90,0%	50%	Siniestros Cartera 1.350
Total Primas	2.500	% sinestr. Total:	72,0%		Total Siniestros 1.800
peso nueva prod.	40%				
Año T					
Primas Nueva Prod.	1.000	% sinestr. Nueva Prod.	45,0%		Siniestros Nueva Pr 450
Primas Cartera	2.500	% sinestr. Cartera	90,0%	variación	Siniestros Cartera 2.250
Total Primas	3.500	% sinestr. Total:	77,1%	5,1 pp	Total Siniestros 2.700
peso nueva prod.	29%				

Obviamente, es fácil imaginar lo que ocurre en este tipo de productos (tasas de siniestralidad distintas para la nueva producción y cartera) **cuando en un ejercicio se reduce el nivel de Nueva Producción** respecto al ejercicio anterior: **la tasa total del ramo se incrementa**, aunque los incrementos de tarifa aplicados superen a la inflación de costes. Es por ello que comúnmente en el sector a este tipo de efectos se le denomine "bicicleta", ya que te obliga a "pedalear" (vender más que el año anterior) con tal de controlar la tasa total de siniestralidad. Obviamente, la tasa de siniestralidad total del ramo tiene un lógico límite superior, que no es más que el ratio de siniestralidad que tenga la cartera (en este ejemplo sería el 90%, para el caso en que en un año el volumen de Nueva Producción fuese nulo).

Aplicando dicho concepto a nuestro ejemplo práctico, tenemos el siguiente desglose de las tasas de siniestralidad total de cada producto y modalidad:

CARTERA

Siniestralidad de Corrientes	dic X-1	Siniestralidad de Corrientes	dic X-1
AAA Individual	82,6%	AAA Colectivo	84,6%
BBB Individual	87,7%	BBB Colectivo	89,8%
CCC Individual	84,6%	CCC Colectivo	82,6%
DDD Individual	91,8%	DDD Colectivo	87,7%
EEE Individual	92,9%	EEE Colectivo	88,8%
FFF Individual	78,4%	FFF Colectivo	74,3%
GGG Individual	74,3%	GGG Colectivo	76,4%
HHH Individual	77,4%	HHH Colectivo	78,4%
III Individual	80,5%	III Colectivo	73,3%
JJJ Individual	76,4%	JJJ Colectivo	79,5%
De forma resumida:		KKK Colectivo	50,0%
Individual sin AAA	82,4%		
Colectivo sin AAA	77,0%		
Total sin AAA	81,5%		
AAA	82,8%		
Total Ramo	81,6%		

NUEVA PRODUCCIÓN (50% de la siniestralidad de cartera)

Siniestralidad de Corrientes	dic X-1	Siniestralidad de Corrientes	dic X-1
AAA Individual	41,3%	AAA Colectivo	42,3%
BBB Individual	43,9%	BBB Colectivo	44,9%
CCC Individual	42,3%	CCC Colectivo	41,3%
DDD Individual	45,9%	DDD Colectivo	43,9%
EEE Individual	46,4%	EEE Colectivo	44,4%
FFF Individual	39,2%	FFF Colectivo	37,2%
GGG Individual	37,2%	GGG Colectivo	38,2%
HHH Individual	38,7%	HHH Colectivo	39,2%
III Individual	40,2%	III Colectivo	36,6%

JJJ Individual	38,2%	JJJ Colectivo	39,7%
De forma resumida:		KKK Colectivo	50,0%
Individual sin AAA	41,2%		
Colectivo sin AAA	38,5%		
Total sin AAA	40,8%		
AAA	41,4%		
Total Ramo	40,8%		

Así, se observa como la siniestralidad total de corrientes del **79,0%** en X-1 se compone de una siniestralidad de cartera del **81,6%** y de Nueva Producción del **40,8%**.

De forma esquemática, la siniestralidad total puede definirse como:

STt = Siniestralidad Total en el periodo t

SCt = Siniestralidad de la Cartera en el periodo t

SNPt = Siniestralidad de la Nueva Producción en el periodo t

peso NPt = peso en primas imputadas de las Primas de Nueva Producción en "t".

peso Ct = peso en primas imputadas del resto de contratos que no son Nueva Producción

De este modo, **STt = SCt x peso Ct + SNPt x peso NPt**

Y para obtener cada uno de dichos factores, definiremos los siguientes indicadores:

Se entenderá por **coeficiente "Q"** la relación entre las tasas de siniestralidad de la Nueva Producción y de la Cartera, la cual se asume permanece constante en los ejercicios t-1, t y t+1 (en nuestro ejemplo utilizaremos el **50%**, si bien cada ramo en particular tendrá que analizar sus propias bases de datos históricas de siniestros para estimar dicho coeficiente):

$$Q = \text{SNPt-1} / \text{SCt-1} = \text{SNPt} / \text{SCt} = \text{SNPt+1} / \text{SCt+1}$$

Así, para estimar la tasa que obtendremos al cierre del ejercicio actual (t)

$$\text{STt-1} = \text{SCt-1} \times \text{peso Ct-1} + \text{SNPt} \times \text{peso NPt-1}$$

$$\text{STt-1} = \text{SCt-1} \times \text{peso Ct-1} + Q \times \text{SCt-1} \times \text{peso NPt-1}$$

$$\text{STt-1} = \text{SCt-1} \times (1 - \text{peso NPt-1}) + Q \times \text{SCt-1} \times \text{peso NPt-1}$$

Sacando factor común:

$$\text{STt-1} = \text{SCt-1} \times ((1 - \text{peso NPt-1}) + Q \times \text{peso NPt-1})$$

$$\text{STt-1} = \text{SCt-1} \times ((1 + \text{peso NPt-1} \times (Q-1))$$

$$\underline{SC\ t-1} = STt-1 / (1 + \text{peso NPt-1} \times (Q - 1))$$

Es decir, la siniestralidad de la cartera en el periodo anterior puede expresarse en función de la siniestralidad Total, el peso en primas de la Nueva Producción y el coeficiente Q.

De este modo, tan sólo se debe ajustar dicha tasa de la cartera en t-1 para obtener la correspondiente tasa de siniestralidad de la cartera en el periodo "t":

$$\underline{SCt} = SCt-1 \times (1 + \text{inc. real tarifa}) / (1 + \text{Inc. coste medio})$$

Es decir, la siniestralidad de cartera del ejercicio actual será la tasa del ejercicio anterior corregida por el incremento real de tarifa (que recordemos está en función de los incrementos de precio aplicados en t y en t-1 y la distribución temporal de las primas) y del incremento del coste total por riesgo (que analizaremos en el apartado 4.2). Por otra parte, recordemos que $\underline{SNPt} = SCt \times Q$.

En nuestro ejemplo (donde recordemos la terminología del periodo es X en lugar de t), aplicando a las siniestralidades de cartera del ejercicio anterior (X-1) los incrementos reales de tarifa y del coste total por asegurado (un 3%) estimados para el ejercicio X, obtendremos las siguientes tasas para el cierre del ejercicio X:

CARTERA

Siniestralidad de Corrientes	dic X	Siniestralidad de Corrientes	dic X
AAA Individual	76,8%	AAA Colectivo	83,0%
BBB Individual	83,0%	BBB Colectivo	88,9%
CCC Individual	81,0%	CCC Colectivo	81,8%
DDD Individual	86,4%	DDD Colectivo	87,6%
EEE Individual	84,9%	EEE Colectivo	87,0%
FFF Individual	75,6%	FFF Colectivo	75,0%
GGG Individual	71,5%	GGG Colectivo	75,6%
HHH Individual	75,4%	HHH Colectivo	76,9%
III Individual	76,3%	III Colectivo	68,6%
JJJ Individual	71,6%	JJJ Colectivo	76,5%
		KKK Colectivo	50,0%

NUEVA PRODUCCION (50% de la siniestralidad de cartera)

Siniestralidad de Corrientes	dic X	Siniestralidad de Corrientes	dic X
AAA Individual	38,4%	AAA Colectivo	41,5%
BBB Individual	41,5%	BBB Colectivo	44,5%
CCC Individual	40,5%	CCC Colectivo	40,9%
DDD Individual	43,2%	DDD Colectivo	43,8%
EEE Individual	42,4%	EEE Colectivo	43,5%
FFF Individual	37,8%	FFF Colectivo	37,5%
GGG Individual	35,7%	GGG Colectivo	37,8%

HHH Individual	37,7%	HHH Colectivo	38,4%
III Individual	38,1%	III Colectivo	34,3%
JJJ Individual	35,8%	JJJ Colectivo	38,3%
		KKK Colectivo	26,3%

En consecuencia, tal como hemos comentado anteriormente, para determinar la siniestralidad estimada al cierre del ejercicio X habrá que ponderar, dentro de cada modalidad y producto, sus respectivas tasas de siniestralidad de cartera y nueva producción en función de sus pesos específicos de primas imputadas al periodo.

A continuación se muestran las cifras de siniestralidad total del ejercicio X para cada modalidad y producto, donde se observa como el ramo en su totalidad se estima registrará una tasa del **74,8%**, lo que significa una **reducción de 4,2 puntos** respecto al cierre del ejercicio X-1 (79,0%). Recordemos que el incremento de prima realmente cobrada en el ramo es un 7,0% y el incremento del coste por asegurado un 3,0%.

SINIESTRALIDAD TOTAL (Cartera + Nueva Producción)

Siniestralidad de Corrientes	dic X	Siniestralidad de Corrientes	dic X
AAA Individual	73,4%	AAA Colectivo	79,7%
BBB Individual	79,3%	BBB Colectivo	85,4%
CCC Individual	77,4%	CCC Colectivo	78,6%
DDD Individual	82,6%	DDD Colectivo	84,1%
EEE Individual	81,1%	EEE Colectivo	83,6%
FFF Individual	72,3%	FFF Colectivo	72,0%
GGG Individual	68,3%	GGG Colectivo	72,7%
HHH Individual	72,1%	HHH Colectivo	73,9%
III Individual	72,9%	III Colectivo	66,0%
JJJ Individual	68,4%	JJJ Colectivo	66,4%
		KKK Colectivo	52,6%
De forma resumida:			
Individual sin AAA	75,4%		
Colectivo sin AAA	72,2%		
Total sin AAA	74,8%		
AAA	74,1%		
Total Ramo	74,8%		

Recordemos que éstas serán las **tasas de partida** para estimar los porcentajes de siniestralidad de los distintos escenarios del ejercicio a planificar (X+1), y definir incrementos de tarifa, volumen y composición por productos y modalidades de la nueva producción, porcentajes de comisión, etc.

4.2 Variación del Coste Total por riesgo

Tal como hemos visto en el apartado anterior, es la variación del coste total por riesgo junto con el incremento real de prima cobrada respecto al ejercicio ante-

rior lo que nos definirá la variación de la tasa de siniestralidad de cartera de cualquier modalidad o producto.

El Coste total por riesgo se desglosa entre el coste medio del siniestro (o intensidad) y la frecuencia de siniestro. Por ello, la variación del Coste Total estará en función de los movimientos de dichas variables:

$$CTX+1 = \text{Coste Total por riesgo en el ejercicio } X+1 = CMX+1 \times FRX+1$$

$$CMX+1 = \text{Coste medio de siniestro en } X+1$$

$$FRX+1 = \text{Frecuencia de siniestro en } X+1$$

$$\text{var}CTX+1 = \text{variación porcentual del Coste Total por riesgo en } X+1 \text{ respecto a } X$$

$$\text{var}CMX+1 = \text{variación porcentual del Coste medio de siniestro en } X+1 \text{ respecto a } X$$

$$\text{var}FRX+1 = \text{variación porcentual de la frecuencia en } X+1 \text{ respecto a } X$$

De donde se obtiene la siguiente expresión:

$$\begin{aligned} \text{var}CTX+1 &= \frac{CTX+1}{CTX} - 1 = \frac{CMX+1 \times FRX+1}{CMX \times FRX} - 1 = \\ &= \frac{CMX \times (1 + \text{var}CMX+1) \times FRX \times (1 + \text{var}FRX+1)}{CMX \times FRX} - 1 = \end{aligned}$$

que al simplificarla se obtiene la siguiente ecuación :

$$\text{var}CTX+1 = (1 + \text{var}CMX+1) \times (1 + \text{var}FRX+1) - 1$$

Es decir, podemos estimar la variación del coste total por riesgo expresada en función de las variaciones estimadas en el coste medio del siniestro y en la frecuencia de siniestro.

Aunque pueda parecer una expresión sumamente lógica y entendible, muchas veces suelen producirse malentendidos y confusiones sobre dichas variaciones. Así como en los casos en que las variaciones del Coste medio y la frecuencia sean mínimas la suma de ambos valores puede coincidir prácticamente con la variación total, en el caso de que dichas variaciones de coste medio y frecuencia sean altas, se pueden recoger "aparentes sorpresas", tal como se explica a continuación:

En caso de variaciones mínimas:

$$\text{var}CMX+1 = 2,0\%$$

$$\text{var}FRX+1 = 1,0\%$$

$$\text{var}CTX+1 = (1 + \text{var}CMX+1) \times (1 + \text{var}FRX+1) - 1 = \mathbf{3,0\%}$$

Ante lo cual a menudo se suele interpretar como la simple suma aritmética: es decir, "si el coste medio se incrementa un 1% y la frecuencia un 2%, pues el coste total ha de subir un 3,0%".

Sin embargo, suponiendo variaciones mucho más significativas de ambas variables:

$$\text{varCMX+1} = 20,0\%$$

$$\text{varFRX+1} = 15,0\%$$

$$\text{varCTX+1} = (1 + \text{varCMX+1}) \times (1 + \text{varFRX+1}) - 1 = \mathbf{38,0\%}$$

Es decir, aquí no se obtiene la simple suma aritmética ($35\% = 20\% + 15\%$), sino que "aparecen" tres puntos adicionales que no son más que el **efecto conjunto** que se genera por las propias variaciones del coste medio de siniestro y de la frecuencia (en el ejemplo anterior de variaciones mínimas, por trabajar con un solo decimal dicho efecto conjunto no era visible).

En nuestro caso práctico, tal como se comentó en el apartado anterior, se ha considerado una **variación del coste total por riesgo para el ejercicio X del 3%**, formado a partir precisamente de las variaciones de coste medio y frecuencia visto en el ejemplo de variaciones mínimas (2,0% y 1,0% respectivamente).

Para estimar los valores que puedan tomar dichas variables para el ejercicio siguiente (X+1), pueden utilizarse distintos métodos:

- El método más sencillo consiste en el **análisis de series históricas** y de las **previsiones oficiales** de inflación de costes (para estimar el futuro coste medio del siniestro), y utilizar la **hipótesis de frecuencia constante**. Dicho de otro modo, consiste en prever que el coste total por asegurado únicamente variará en la medida en lo que indique la inflación prevista en el coste medio de los siniestros.

- La alternativa es **planificar las acciones necesarias destinadas a conseguir la variación deseada** de cada uno de dichos parámetros. De este modo, para registrar una variación del coste medio de siniestro determinada deberá procederse a un análisis exhaustivo de los datos de costes que permita la toma de decisiones necesaria para negociar con los proveedores (talleres, peritos, abogados, médicos, asistencia, etc, etc.). A su vez, la frecuencia de siniestro requiere un análisis igual de profundo, mediante el cual analizar aquellos segmentos con un peor dato de frecuencia y, en la medida en que se puedan tomar decisiones para amortiguarla ("limpiezas de cartera"), podrán estimarse las consecuentes mejoras en dicho valor.

No se pretende en esta tesis profundizar más en la forma de analizar la variación del coste total por asegurado, correspondiendo a los gestores de cada ramo la función de analizar el detalle de datos que conforman la siniestralidad de cada uno de los ramos en que operan y, de este modo, proponer las medidas necesarias que permitan "redireccionar" su coste medio y frecuencia para el siguiente ejercicio.

Para finalizar, se ha asumido (para agilizar el análisis en esta tesis, cuyo enfoque es el de planificar la toma de decisiones comerciales) que los **siniestros graves** mantienen su peso dentro de la tasa de siniestralidad de cada uno de los diferentes periodos analizados. Obviamente los movimientos de dicha variable "siniestros graves" **influyen de forma decisiva en los resultados del ramo** pero, al igual que tampoco hemos considerado las distintas **opciones del reaseguro** (para no alargar el motivo de estudio de este trabajo), vamos a considerar que su impacto será neutro para todos los escenarios propuestos.

A modo de resumen de lo tratado en relación a la evolución futura de la tasa de siniestralidad total de un ramo, podemos concluir que la variación de dicho porcentaje estará en función de todos y cada uno de los siguientes factores (10):

- tasa de siniestralidad de la nueva producción del año anterior
- tasa de siniestralidad de la cartera del año anterior
- incremento previsto del coste medio de siniestro
- incremento previsto de la frecuencia de siniestro
- distribución temporal de la nueva producción
- distribución temporal de la cartera
- incremento de tarifa aplicado en el año anterior
- incremento de tarifa aplicado en el año actual
- composición de pesos de primas de la nueva producción
- composición de peso de primas de la cartera

Es decir, queda patente como puede constituir una aproximación bastante errática el intentar predecir **la tasa de siniestralidad futura** únicamente a partir del ratio actual modificado por los incrementos de tarifa a aplicar y de la inflación de costes esperada.

4.3 Carga de siniestros: pagos y reservas

La carga de siniestros (sin incluir los gastos imputados a siniestros, que veremos en el apartado de Gastos de Administración y su Reclasificación de Gatos por Destino), se obtendrá al **multiplicar la tasa de siniestralidad de cada una de las modalidades y productos por sus respectivas primas imputadas** en el periodo analizado. Al mismo tiempo, dicha carga deberá desglosarse entre pagos de siniestros y las reservas para afrontar futuros pagos. Estas, a su vez, obedecerán a una clasificación: reservas para siniestros ya declarados y las reservas para siniestros no declarados al cierre del periodo (IBNR).

A diferencia de la reserva para siniestros ya comunicados a la compañía (que a fecha de cierre están solamente pendientes de liquidación o pendientes de pago y cuya desviación de pagos sobre la reserva constituida suele ser mínima), la reserva para siniestros IBNR constituye por su propia naturaleza una variable con **cierto grado de subjetividad** en su estimación y que, en consecuencia, suele presentar desviaciones (a menudo significativas), que implican un impacto extraordinario en los resultados del ejercicio siguiente (o siguientes).

El Reglamento de Seguros (ROSSPP 2486/1998) propone un método de cálculo en su Art. 41.2, basado en la experiencia de siniestros tardíos de los tres últimos años (relacionando su número y su coste medio con el volumen de negocio medio de los tres últimos años). Sin embargo, en escenarios de fuertes crecimientos en facturación o de cambios en la gestión administrativa de los siniestros, dicho método puede estimar resultados incorrectos. Para simplificar el análisis en esta tesis se utiliza la hipótesis de que el cálculo es correcto y no se producirán desviaciones que afecten al resultado del ejercicio siguiente (X+1)

Por ello se considera que la reserva IBNR constituirá el **4%** de la carga total de siniestros corrientes de cualquier periodo, así como el **6%** corresponderá a reservas de siniestros declarados y el resto se estima serán los pagos (**90%**).

ejercicio X-1	Pagos corrientes	Reservas IBNR	Reservas Declarados.	Carga corrientes
Individual sin AAA	27.737	1.233	1.849	30.819
Colectivo sin AAA	5.262	234	351	5.847
Total sin AAA	32.999	1.467	2.200	36.666
AAA	1.393	62	93	1.548
Total Ramo	34.393	1.529	2.293	38.214

ejercicio X	Pagos corrientes	Reservas IBNR	Reservas Declarados	Carga corrientes
Individual sin AAA	27.813	1.236	1.854	30.904
Colectivo sin AAA	6.247	278	416	6.942
Total sin AAA	34.061	1.514	2.271	37.845
AAA	1.375	61	92	1.528
Total Ramo	35.436	1.575	2.362	39.373

5. Comisiones

También conocido como Gastos Externos, el volumen de comisiones constituye el **principal factor variable de la Cuenta de Resultados**. Su valor está en función del importe de primas técnicas registrado en el periodo (comisiones directas) y de cualquier otro parámetro relacionado con la producción, como puedan ser el número de nuevos contratos, las primas relativas a dichos nuevos contratos, reducción de anulaciones, etc. (comisiones indirectas).

Además, el Plan General Contable asegurador actual, mediante la Reclasificación de Gastos por Destino (por el que la Entidad debe imputar los gastos internos a cada una de las principales actividades de la Compañía: Siniestros, Administración, Adquisición, Técnico y Financiero), **obliga a introducir en el apartado de comisiones una parte de los gastos internos**, lo que obviamente repercute en el ratio de comisiones totales del ramo, lo que suele generar confusiones y sorpresas cuando se compara con el ratio de comisiones directas ofrecido en el Ramo.

5.1 Comisiones directas

Su importe resulta simplemente de multiplicar el porcentaje pactado con los mediadores (en función del ramo y del resto de competidores) con las primas técnicas de cada uno de los productos y modalidades.

Consideraremos los siguientes porcentajes en nuestro ejemplo:

Comisiones Directas (%)	dic X	Comisiones Directas (%)	dic X
AAA Individual	10,0%	AAA Colectivo	10,0%
BBB Individual	10,0%	BBB Colectivo	5,0%
CCC Individual	10,0%	CCC Colectivo	5,0%
DDD Individual	10,0%	DDD Colectivo	5,0%
EEE Individual	10,0%	EEE Colectivo	5,0%
FFF Individual	15,0%	FFF Colectivo	7,0%
GGG Individual	15,0%	GGG Colectivo	7,0%
HHH Individual	15,0%	HHH Colectivo	7,0%
III Individual	15,0%	III Colectivo	7,0%
JJJ Individual	15,0%	JJJ Colectivo	7,0%
De forma resumida:		KKK Colectivo	10,0%
Individual sin AAA	12,2%		
Colectivo sin AAA	6,9%		
Total sin AAA	11,2%		
AAA	10,0%		
Total Ramo	11,1%		

Al igual que en la tasa de siniestralidad, el porcentaje total de comisión directa del ramo estará en función, además de las tasas de cada modalidad y producto, de la composición por productos y modalidades del mismo.

Al multiplicar dichas tasas por el volumen de primas técnicas previstas para el cierre del ejercicio X, obtenemos los siguientes importes en valor absoluto (u.m.):

Comisiones Directas (V.A.)	dic X	Comisiones Directas (V.A.)	dic X
AAA Individual	189	AAA Colectivo	23
BBB Individual	11	BBB Colectivo	1
CCC Individual	1.900	CCC Colectivo	40
DDD Individual	222	DDD Colectivo	11
EEE Individual	261	EEE Colectivo	34
FFF Individual	158	FFF Colectivo	96
GGG Individual	237	GGG Colectivo	129
HHH Individual	1.909	HHH Colectivo	225
III Individual	285	III Colectivo	22
JJJ Individual	157	JJJ Colectivo	14
De forma resumida:		KKK Colectivo	94
Individual sin AAA	5.139		
Colectivo sin AAA	668		
Total sin AAA	5.807		
AAA	212		
Total Ramo	6.019		

5.2 Comisiones indirectas

Dado que este epígrafe es tan discrecional para cada Ramo, para simplificar el análisis consideraremos que está en función del volumen de **primas de nueva producción** conseguida, estimándose un **2%** de dicha facturación como comisión indirecta.

Debe tenerse en cuenta que dicha partida constituye un gasto contabilizado como **provisión al cierre del periodo**, y que se liquida normalmente durante el ejercicio siguiente (incentivos, viajes, etc.).

5.3 Gastos de Adquisición diferidos

Del mismo modo que el nivel de Primas Técnicas debía ajustarse a través de las Provisiones sobre Primas No Consumidas para obtener el importe de primas imputadas al periodo, el volumen de comisiones también debe ajustarse con un mecanismo similar, en este caso, **activando** ("diferiendo") parte de dichas comisiones, que permita conocer las **comisiones realmente imputables al periodo**.

Dicho importe a activar se basará en los porcentajes que se determinen en la Nota Técnica de cada modalidad, y deberán especificarse para las **comisiones directas, comisiones indirectas** y para **Otros gastos de Adquisición** (que es

la parte proveniente de la Reclasificación de Gastos por Destino, que se tratará más adelante).

De este modo, aplicando el ratio de comisión directa + una estimación de 3 puntos (en concepto de comisiones indirectas y Otros Gastos de Adquisición) sobre la Provisión sobre Primas No Consumidas, se obtienen los siguientes datos:

Gastos de Adquisición Diferidos	dic X	Gastos de Adquisición Diferidos	dic X
AAA Individual	102	AAA Colectivo	0
BBB Individual	6	BBB Colectivo	0
CCC Individual	915	CCC Colectivo	0
DDD Individual	91	DDD Colectivo	0
EEE Individual	142	EEE Colectivo	0
FFF Individual	86	FFF Colectivo	0
GGG Individual	164	GGG Colectivo	0
HHH Individual	858	HHH Colectivo	0
III Individual	132	III Colectivo	0
JJJ Individual	97	JJJ Colectivo	0
De forma resumida:		KKK Colectivo	0
Individual sin AAA	2.492		
Colectivo sin AAA	0		
Total sin AAA	2.492		
AAA	102		
Total Ramo	2.594		

Es decir, al cierre del ejercicio X se habrán activado 2.594 u.m. como Gastos de Adquisición diferidos.

6. Presupuesto de gastos de Administración

Constituye el apartado de gastos internos uno de los epígrafes a los que tradicionalmente se le **suele dedicar más atención y recursos** a la hora de planificar los resultados futuros. Es habitual dedicar mucho tiempo y reuniones para intentar estimar el Presupuesto de Gastos para el siguiente ejercicio, mediante el análisis de las distintas cuentas de gastos, centros de coste, cantidades previstas, costes unitarios, detalle de proveedores, mensualizaciones, etc.

Sin embargo, dado que la presente tesis busca el enfoque de las decisiones comerciales para optimizar el resultado técnico de un ramo, se intentará explicar de forma resumida como considerar el **impacto** de los Gastos de Administración en la **Cuenta de Resultados**, sin entrar en el detalle de cómo elaborar un presupuesto de gastos. Del mismo modo, en aras a simplificar el análisis, **tampoco se considerarán gastos de tipo extraordinario o no técnicos**, por lo que las cifras tratadas se imputarán íntegramente en el resultado técnico del ramo.

En la medida de lo posible se intentará **vincular el Presupuesto de Gastos de Administración a las decisiones comerciales**, con la finalidad de buscar una coherencia entre ingresos y gastos. Es decir, si se pretende una política comercial de fuerte crecimiento del volumen de primas, deberá tenerse en cuenta, por ejemplo, el mayor gasto en publicidad correspondiente a dicha estrategia.

6.1 Gastos por naturaleza

Partiremos de una agrupación de las principales cuentas de gasto por naturaleza, comparando el cierre del año anterior con la previsión de cierre del año actual (X):

Gastos de Administración	Real año X-1	Previsión año X	+/- V.A.	+/- %
Salarios	500	525	25	5,0%
Selección de Personal	50	51	1	2,0%
Formación	200	220	20	10,0%
Viajes	250	263	13	5,0%
Marketing	2000	2.120	120	6,0%
Locales	100	102	2	2,0%
Informática	400	408	8	2,0%
Consumos	600	630	30	5,0%
Externalizaciones	700	721	21	3,0%
Gastos Jurídicos	200	206	6	3,0%
Total	5.000	5.246	246	4,9%

Los epígrafes son en general bastante explícitos, destacando el apartado de Externalizaciones, uno de los que actualmente tiene más peso en las compañías, y que está formado por el coste de todos aquellos servicios que figuran subcontratados (servicios de limpieza, seguridad, tareas administrativas básicas, etc.).

6.2 Reclasificación de Gastos por Destino

Tal como hemos venido comentando a lo largo de esta tesis, el Reglamento de Seguros obliga a repartir dicho gasto total por naturaleza entre las principales actividades de la Compañía. En nuestro ejemplo hemos aplicado los siguientes porcentajes, que se mantendrán durante los distintos periodos analizados:

Gastos a Prestaciones: **30%** (se incluirá en la carga de siniestros)

Otros Gastos de Adquisición: **8%** (se incluirá en la carga de comisiones)

Gastos de Administración: **40%** (se incluirá en la carga de Gastos de Administración)

Otros Gastos Técnicos: **20%** (se incluirá en la carga de Gastos de Administración)

Gastos a Inversiones: **2%** (se incluirá en el Resultado Financiero)

Por, ello aplicando dichos porcentajes de reparto sobre los importes totales presupuestados, resultan las siguientes imputaciones por Destino:

Reclasificación por Destino	Real año X-1	Previsión año X
Gastos a Prestaciones	1.500	1.574
Otros Gastos de Adquisición	400	420
Gastos de Administración	2.000	2.098
Otros Gastos Técnicos	1.000	1.049
Gastos a Inversiones	100	105
Total	5.000	5.246

Para el ejercicio a planificar (X+1), vincularemos dichas partidas de presupuesto de gastos al tipo de estrategia comercial que se acuerde. De este modo, con la finalidad de facilitar el análisis distinguiremos **3 categorías de incremento de gastos**, en función de su mayor o menor correlación con la variación en el volumen de negocio:

el **triple** del incremento en Primas Técnicas de X+1: Marketing

50% del incremento en Primas Técnicas de X+1: Selección de Personal, Formación, Viajes, Consumos y Externalizaciones

25% del incremento en Primas Técnicas de X+1: Salarios, Locales, Informática y Gastos Jurídicos

Además, cada uno de los distintos tipos de gasto tendrá como **mínimo un incremento del 3%** (el equivalente a una mínima inflación de costes), independientemente de la variación en el volumen de primas técnicas del ejercicio X+1 respecto a X.

7. Resultados

Finalmente, después de haber examinado de forma individual las principales variables de una Cuenta de Resultados de un Ramo de No Vida, podemos **conocer la suficiencia o insuficiencia** del mismo mediante la diferencia entre las primas imputadas del periodo y la carga de siniestros, comisiones y gastos internos registrados en el mismo.

Sin embargo, es necesario realizar determinadas puntualizaciones:

- es un resultado de **seguro directo**, es decir, sin tener en cuenta el reaseguro ni tampoco el coaseguro.
- **no se consideran participaciones en beneficios** a cargo de los tomadores, por lo que el superávit del ramo revierte en los accionistas de la Compañía.
- **no se han tenido en cuenta los impuestos**, ya que su impacto en los resultados es nulo (deberían incorporarse tanto en primas técnicas como en la Provisión para Primas No Consumidas y en Gastos)

7.1 Resultado Técnico

En el **anexo 5** figura la Cuenta de Explotación del Ramo prevista para el cierre del ejercicio X, de acuerdo con todas las hipótesis técnicas señaladas en los apartados anteriores. Se observa como el Ratio Combinado previsto para el cierre de X es de un **96,0%** en el ramo, el cual servirá de **referencia técnica** para planificar el ejercicio siguiente (X+1) en función de los distintos escenarios que se planteen.

Se estima una tasa de **siniestralidad total** del **77,8%** de las primas imputadas al periodo, y un ratio total de gastos del **18,2%** (desglosado en un 6,0% como gastos de administración y 12,2 puntos de comisiones totales).

7.2 Resultado Financiero

Con el objetivo de planificar el importe del Resultado Financiero, se han considerado las siguientes hipótesis:

- + el **3,0% de las primas técnicas** de cada periodo como ingreso financiero neto (con la función de estimar el rendimiento procedente de la inversión de las reservas sobre primas y siniestros constituidas al cierre de cada periodo).
- + el **2,0% sobre el 50% del Cash Flow técnico** generado en el periodo (que se analizará en el punto 8 de la presente Tesis). El objetivo es incrementar o reducir el saldo del apartado anterior con la generación de flujos de caja por parte de la evolución técnica del ramo. El 50% se interpreta como la semisuma del Cash Flow total anual para poder anualizar el rendimiento a una tasa del

2,0%, inferior a la del apartado anterior, puesto que se considera inversión a más corto plazo que las reservas.

- el **importe de gastos por naturaleza imputado a inversiones** resultante de la Reclasificación de Gastos por Destino (visto en el apartado 6.2).

De este modo el Resultado Financiero previsto para el ejercicio X es de **1.548 u.m.**, y para el ejercicio a planificar X+1 se obtendrá en función de las hipótesis inherentes a cada uno de los escenarios que se plantearán.

7.3 Variación de la Provisión para Riesgos en Curso

Una vez conocido el resultado técnico del ramo, **deberá analizarse su suficiencia** desde el punto de vista del Reglamento de Seguros (tal como se ha indicado en el punto 3.3 de esta tesis y en el Anexo 4) mediante el cálculo de la Provisión para Riesgos en Curso.

En nuestro ejemplo práctico partimos de que el ramo **no necesitó dotar esta Provisión para Riesgos en Curso en los ejercicios X y X-1**. Sin embargo, en función del tipo de estrategia comercial a adoptar, es posible que la cuenta de resultados de la Compañía se vea perjudicada por la necesidad de dotar esta Provisión (que se produciría en el caso de una estrategia comercial para X+1 que deteriore el resultado técnico acumulado de los dos últimos ejercicios considerados: X+1 y X).

7.4 Resultado Pérdidas y Ganancias

Dado que **no se van a considerar importes extraordinarios** (como puedan ser la venta de inmuebles o costes de reestructuración), con la finalidad de agilizar el análisis, el Resultado de Pérdidas y Ganancias de la Compañía será el resultado de sumar los resultados técnicos de cada uno de los ramos en que opere, el resultado financiero, aminorado por una tasa del 35% de impuestos en caso de beneficio.

La **previsión del ejercicio X** es 2.119 u.m. de Resultado Técnico + 1.548 u.m. de Resultado Financiero = 3.667 de Resultado de Explotación x 65% = **2.384 u.m.**

8. Cash-Flow

La finalidad de estimar los flujos de caja que genere el ramo es necesaria tanto para **conocer el Resultado Financiero adicional** a la inversión de las reservas que se podrá obtener en el propio ejercicio como para **detectar posibles necesidades de liquidez** (y en consecuencia prever ventas de activos financieros para cubrirlas).

A diferencia de la cuenta técnica de un ramo, la estimación del Cash Flow (que también constituye una herramienta de análisis de rentabilidad) sigue **únicamente el criterio de caja** (es decir cobros y pagos). Por ello, determinadas magnitudes que afectan a la contabilidad técnica del ramo (como puedan ser las provisiones de primas y siniestros, dotaciones a la amortización, provisión para Riesgos en Curso, etc.) no intervienen en la determinación del Cash-Flow. En el ejemplo práctico se han usado las siguientes hipótesis:

- **Cobros (primas):** el 95% de las primas imputadas a cada mes, debido a la existencia de un determinado porcentaje de morosidad. Deberá tenerse en cuenta el peso de las distintas formas de pago de los contratos, si bien con el fin de simplificar se asume que todos los contratos del ramo analizado tienen fraccionamiento mensual.

- **Pagos de siniestros:** suponiendo que no hay estacionalidad en la carga de siniestros, se divide por doce el volumen total de pagos previstos en el ejercicio. Se utiliza la hipótesis de que es una cifra neta de recobros de siniestros (recuperación de un importe pagado).

- **Pagos de comisiones:** el ratio de comisiones directas del ramo aplicado sobre los cobros de primas calculado anteriormente más el 2% de las primas técnicas del ejercicio anterior como comisiones indirectas.

- **Pagos de gastos de administración:** También deberá analizarse la proporción de gastos y provisiones sobre el total de gastos de la Compañía. En nuestro ejemplo se asume que el 90% de los gastos suponen salida de tesorería en el propio ejercicio y que, al igual que la siniestralidad, su volumen es constante en cada mes del ejercicio.

De este modo, durante el ejercicio X la evolución del Cash Flow ha sido la siguiente:

Evolución del Cash-Flow técnico

Datos mensuales	ene X	feb X	mar X	abr X	may X	jun X	jul X	ago X	sep X	oct X	nov X	dic X
Cobros	4.232	3.879	3.898	3.955	4.340	4.039	4.213	4.067	4.315	4.294	4.279	4.493
Pagos de siniestros	-2.953	-2.953	-2.953	-2.953	-2.953	-2.953	-2.953	-2.953	-2.953	-2.953	-2.953	-2.953
Pagos de comisiones	-555	-516	-518	-524	-567	-534	-553	-537	-564	-562	-560	-584
Pagos de gastos admon	-393	-393	-393	-393	-393	-393	-393	-393	-393	-393	-393	-393
Saldo	331	17	34	84	427	159	314	184	404	386	372	562

Y, de forma acumulada:

Datos acumulados	ene X	feb X	mar X	abr X	may X	jun X	jul X	ago X	sep X	oct X	nov X	dic X
Cobros	4.232	8.111	12.009	15.964	20.305	24.343	28.557	32.624	36.939	41.233	45.512	50.005
Pagos de siniestros	-2.953	-5.906	-8.859	-11.812	-14.765	-17.718	-20.671	-23.624	-26.577	-29.530	-32.483	-35.436
Pagos de comisiones	-555	-1.071	-1.589	-2.113	-2.680	-3.213	-3.766	-4.303	-4.867	-5.429	-5.990	-6.574
Pagos de gastos admon	-393	-787	-1.180	-1.574	-1.967	-2.360	-2.754	-3.147	-3.541	-3.934	-4.328	-4.721
Saldo	331	347	381	466	893	1.052	1.366	1.550	1.954	2.340	2.712	3.275

9 Escenarios

En este apartado se muestran los **diferentes resultados técnico-financiero** previstos para el ejercicio X+1, en función de las decisiones de negocio que se acuerden. Obviamente las combinaciones son múltiples, si bien para simplificar la toma de decisiones mostraremos **cinco** escenarios, con parámetros lo suficientemente diferenciados entre ellos como para intuir la extensa gama de combinaciones entre dichos cinco escenarios.

Se ha estimado que el volumen de **Nueva Producción** seguirá la siguiente función lineal:

$$\mathbf{N.P.} \text{ (en u.m.)} = 10.000 \text{ u.m.} - 500 \text{ u.m.} \times \mathbf{inc.T} \times 100 + 1.000 \text{ u.m.} \times \mathbf{inc.C} \times 100$$

Donde **inc.T** = incremento de precios y **inc.C** = incremento de comisiones, tanto para la Nueva Producción como para la Cartera. Es decir, la Nueva Producción seguirá un comportamiento inversamente proporcional al incremento de precios (es decir, si se incrementan los precios será más difícil vender) pero directamente proporcional al incremento de comisiones (interpretable como un incentivo comercial que potenciará el nuevo negocio).

Esta función estimada de evolución de la Nueva Producción dependerá de las propias características de cada ramo, del tipo y momento del mercado en el que se esté operando y de la experiencia de la Compañía (y en concreto, de su propio departamento comercial).

También se ha considerado un incremento del **3,0% del Coste Total por Asegurado** para todos los escenarios, y que la tasa de Anulaciones seguirá la siguiente expresión, ya indicada en el punto 2.3: **6,74% + Inc tarifa X / 2** (entendiendo el incremento de tarifa como la suma del incremento de precio más el incremento en el porcentaje de comisiones).

Un primer escenario consiste simplemente en **no modificar ni los precios ni las comisiones**, y una composición de la **nueva producción equitativa** por productos y modalidades (50% en modalidades "competitivas", es decir, las de mayor siniestralidad, y 50% en las modalidades "caras", con menor siniestralidad y por tanto mejor rentabilidad).

En este caso, que consistiría en dejar el ramo "a la deriva del mercado", se estimaría un **crecimiento en primas de un 10%**, proveniente básicamente por el crecimiento del propio mercado, pero con un resultado de **Pérdidas y Ganancias prácticamente invariable** (+0,7%) e incluso un **ligero deterioro del Ratio Combinado** (+0,6 pp):

Escenario 1		"a la deriva del mercado"	
Incremento de precio	0%	Volumen Nueva Producción	10.000
Incremento de Comisiones	0%	Peso modalidades "competitivas":	50%
Incrementos de tarifa	0%	Peso modalidades "caras":	50%
Resultado Técnico	2.000	Crecimiento en Primas	10,0%
Resultado Financiero	1.692	Ratio de Gastos	18,3%
Resultado de Explotación	3.692	Ratio de Siniestros	78,4%
Cash Flow	3.417	Ratio Combinado	96,6%
Resultado PyG	2.400	variación s/año anterior:	0,6 pp
variación s/año anterior:	0,7%	Dotación de PRC	0

Pesos Nueva Producción de modalidades:			
AAA Individual	5,0%	AAA Colectivo	5,0%
BBB Individual	5,0%	BBB Colectivo	5,0%
CCC Individual	5,0%	CCC Colectivo	5,0%
DDD Individual	5,0%	DDD Colectivo	5,0%
EEE Individual	5,0%	EEE Colectivo	5,0%
FFF Individual	5,0%	FFF Colectivo	5,0%
GGG Individual	5,0%	GGG Colectivo	5,0%
HHH Individual	5,0%	HHH Colectivo	5,0%
III Individual	5,0%	III Colectivo	5,0%
JJJ Individual	5,0%	JJJ Colectivo	5,0%

Un segundo escenario consiste en pretender una **mejora en la rentabilidad** del ramo a costa de un **crecimiento inferior**, con un incremento de un **5%** en los **precios pero sin modificar el porcentaje de comisiones**, con una composición de la **nueva producción más orientada a la rentabilidad técnica** (25% en modalidades "competitivas" y 75% en las modalidades "caras").

En este caso, se obtendría un **crecimiento en primas de un 4,9%**, tasa inferior a la del escenario anterior (por las mayores anulaciones que provoca el incremento de precios), pero con una mejora del resultado de **Pérdidas y Ganancias prácticamente un 30% superior al ejercicio anterior (+0,7%)**, mejorando en 1,5 pp en el **Ratio Combinado**:

Escenario 2		++ Rentabilidad y + Crecimiento	
Incremento de precio	5%	Volumen Nueva Producción	7.500
Incremento de Comisiones	0%	Peso modalidades "competitivas":	25%
Incrementos de tarifa	5%	Peso modalidades "caras":	75%
Resultado Técnico	3.128	Crecimiento en Primas	4,9%
Resultado Financiero	1.626	Ratio de Gastos	18,1%
Resultado de Explotación	4.754	Ratio de Siniestros	76,4%
Cash Flow	4.293	Ratio Combinado	94,5%
Resultado PyG	3.090	variación s/año anterior:	-1,5 pp
variación s/año anterior:	29,6%	Dotación de PRC	0

Pesos Nueva Producción de modalidades:			
AAA Individual	2,5%	AAA Colectivo	2,5%
BBB Individual	2,5%	BBB Colectivo	2,5%
CCC Individual	2,5%	CCC Colectivo	2,5%
DDD Individual	2,5%	DDD Colectivo	2,5%
EEE Individual	2,5%	EEE Colectivo	2,5%
FFF Individual	7,5%	FFF Colectivo	7,5%
GGG Individual	7,5%	GGG Colectivo	7,5%
HHH Individual	7,5%	HHH Colectivo	7,5%
III Individual	7,5%	III Colectivo	7,5%
JJJ Individual	7,5%	JJJ Colectivo	7,5%

Un tercer escenario se ha diseñado para el caso de buscar la mayor rentabilidad posible del ramo, sin importar la evolución del volumen de facturación. Para ello, se decide un incremento de un **10%** en los **precios pero sin modificar el porcentaje de comisiones**, con una composición de la **nueva producción orientada en un 90% a la rentabilidad técnica** (90% en modalidades "competitivas" y 10% en las modalidades "caras").

En este caso, se obtendría un **crecimiento en primas negativo de un 0,5%**, tasa inferior a la del escenario anterior (por las mayores anulaciones que provoca el todavía mayor incremento de precios), pero con un resultado de **Pérdidas y Ganancias un 52% superior al ejercicio anterior**, lo que a su vez conllevaría una mejora de 3,3 pp en el **Ratio Combinado**.

Escenario 3 +++ Rentabilidad

Incremento de precio	10%	Volumen Nueva Producción	5.000
Incremento de Comisiones	0%	Peso modalidades "competitivas":	10%
Incrementos de tarifa	10%	Peso modalidades "caras":	90%
Resultado Técnico	4.023	Crecimiento en Primas	-0,5%
Resultado Financiero	1.554	Ratio de Gastos	17,9%
Resultado de Explotación	5.577	Ratio de Siniestros	74,8%
Cash Flow	4.974	Ratio Combinado	92,6%
Resultado PyG	3.625	variación s/año anterior:	-3,3 pp
variación s/año anterior:	52,1%	Dotación de PRC	0

Pesos Nueva Producción de modalidades:			
AAA Individual	1,0%	AAA Colectivo	1,0%
BBB Individual	1,0%	BBB Colectivo	1,0%
CCC Individual	1,0%	CCC Colectivo	1,0%
DDD Individual	1,0%	DDD Colectivo	1,0%
EEE Individual	1,0%	EEE Colectivo	1,0%
FFF Individual	9,0%	FFF Colectivo	9,0%
GGG Individual	9,0%	GGG Colectivo	9,0%
HHH Individual	9,0%	HHH Colectivo	9,0%
III Individual	9,0%	III Colectivo	9,0%
JJJ Individual	9,0%	JJJ Colectivo	9,0%

Un cuarto escenario pretende mostrar los resultados cuando se prioriza el crecimiento sobre la rentabilidad. Para ello, se considera la hipótesis de no modificar **los precios, pero incrementar en 5 puntos el porcentaje de comisiones**, con una composición de la **nueva producción orientada en mayor medida a mejorar el nivel de competitividad en el mercado** (75% en modalidades "competitivas" y 25% en las modalidades "caras").

En este caso, se obtendría un **crecimiento en primas de un 20,2%**, tasa superior a la de los tres escenarios anteriores, pero con un resultado de **Pérdidas y Ganancias** que, al igual que el escenario 1, **permanece prácticamente invariable (+0,5%)**, si bien el **Ratio Combinado se deterioraría en 1,1 puntos**, resultado del incremento en comisiones (5 puntos), amortiguado por la mejora en siniestralidad por la mayor presencia de la Nueva Producción en la facturación total (recordemos que se ha utilizado la hipótesis de una tasa de siniestralidad para la Nueva Producción inferior en un 50% a la tasa de la cartera).

Escenario 4 ++ Crecimiento y + Rentabilidad

Incremento de precio	0%	Volumen Nueva Producción	15.000
Incremento de Comisiones	5%	Peso modalidades "competitivas":	75%
Incrementos de tarifa	5%	Peso modalidades "caras":	25%
Resultado Técnico	1.852	Crecimiento en Primas	20,2%
Resultado Financiero	1.835	Ratio de Gastos	22,1%
Resultado de Explotación	3.687	Ratio de Siniestros	75,0%
Cash Flow	2.647	Ratio Combinado	97,1%
Resultado PyG	2.396	variación s/año anterior:	1,1 pp
variación s/año anterior:	0,5%	Dotación de PRC	0

Pesos Nueva Producción de modalidades:			
AAA Individual	7,5%	AAA Colectivo	7,5%
BBB Individual	7,5%	BBB Colectivo	7,5%
CCC Individual	7,5%	CCC Colectivo	7,5%
DDD Individual	7,5%	DDD Colectivo	7,5%
EEE Individual	7,5%	EEE Colectivo	7,5%
FFF Individual	2,5%	FFF Colectivo	2,5%
GGG Individual	2,5%	GGG Colectivo	2,5%
HHH Individual	2,5%	HHH Colectivo	2,5%
III Individual	2,5%	III Colectivo	2,5%
JJJ Individual	2,5%	JJJ Colectivo	2,5%

El quinto y último escenario muestra una decisión extrema, basada en maximizar el crecimiento en primas del ramo, independientemente de su impacto en los resultados ("crecer a toda costa"). Para ello se considera una **política agresiva de precios, ofreciendo descuentos de un 25%**, a la vez que se **incrementan en 10 puntos las comisiones**. Al mismo tiempo, la composición de la Nueva Producción busca el énfasis en las modalidades más competitivas (90%).

Las consecuencias son: crecimiento en primas del **54,8%**, la mayor tasa de todos los escenarios, pero con unas **pérdidas de 6.043 u.m.**, con un **deterioro de casi 15 puntos en el Ratio Combinado**, que conllevaría dotar la **Provisión para Riesgos en Curso por valor de 320 u.m.**, al ofrecer un resultado técnico medio negativo de los 2 últimos años.

Escenario 5 +++ Crecimiento

Incremento de precio	-25%	Volumen Nueva Producción	32.500
Incremento de Comisiones	10%	Peso modalidades "competitivas":	90%
Incrementos de tarifa	-15%	Peso modalidades "caras":	10%
Resultado Técnico	-8.295	Crecimiento en Primas	54,8%
Resultado Financiero	2.252	Ratio de Gastos	27,2%
Resultado de Explotación	-6.043	Ratio de Sinistros	83,5%
Cash Flow	-6.262	Ratio Combinado	110,6%
Resultado PyG	-6.043	variación s/año anterior:	14,7 pp
variación s/año anterior:	-353,5%	Dotación de PRC	320

Pesos Nueva Producción de modalidades:			
AAA Individual	9,0%	AAA Colectivo	9,0%
BBB Individual	9,0%	BBB Colectivo	9,0%
CCC Individual	9,0%	CCC Colectivo	9,0%
DDD Individual	9,0%	DDD Colectivo	9,0%
EEE Individual	9,0%	EEE Colectivo	9,0%
FFF Individual	1,0%	FFF Colectivo	1,0%
GGG Individual	1,0%	GGG Colectivo	1,0%
HHH Individual	1,0%	HHH Colectivo	1,0%
III Individual	1,0%	III Colectivo	1,0%
JJJ Individual	1,0%	JJJ Colectivo	1,0%

10 Conclusiones

A continuación figura un resumen de los cinco escenarios analizados en el apartado anterior, con la finalidad de facilitar la interpretación de los resultados que ofrecen las distintas decisiones comerciales que se vayan a planificar.

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
Resultado PyG	2.400	3.090	3.625	2.396	-6.043
variación s/año anterior:	0,7%	29,6%	52,1%	0,5%	-353,5%
Crecimiento en Primas	10,0%	4,9%	-0,5%	20,2%	54,8%
Ratio de Gastos	18,3%	18,1%	17,9%	22,1%	27,2%
Ratio de Siniestros	78,4%	76,4%	74,8%	75,0%	83,5%
Ratio Combinado	96,6%	94,5%	92,6%	97,1%	110,6%
variación s/año anterior:	0,6 pp	-1,5 pp	-3,3 pp	1,1 pp	14,7 pp
Dotación de PRC	0	0	0	0	320

La primera conclusión es el **difícil equilibrio entre crecimiento y rentabilidad** puesto que, tal como se muestra en estos ejemplos, ambas variables muestran una evolución inversamente proporcional: a mayor crecimiento, peor rentabilidad (y viceversa).

La segunda conclusión es la **necesaria coherencia** en el tipo de decisiones comerciales que se van a acordar. Es decir, el adoptar una estrategia por ejemplo de fuerte crecimiento, no puede verse acompañada por la pretensión de crecer además sólo en las modalidades más rentables (puesto que por definición, al ser más caras, éstas resultan más difíciles de vender) y al mismo tiempo no incentivar a la Red Comercial mediante la forma que tradicionalmente ha probado ser la más eficaz (aumentar las comisiones), además del necesario mayor nivel de gastos para conseguir dicho crecimiento (p.e. en publicidad).

Como tercera conclusión, recordar las **distintas paradojas** que se han venido comentando a lo largo de este informe. De este modo, el incremento de precios que se prevea aplicar en el próximo ejercicio no será el único factor que influya en la tasa de siniestralidad (recordar el ejemplo de la prima realmente cobrada), y como puede afectar a la rentabilidad del ramo que la nueva producción sea inferior a la del año previo (en contratos en los que el primer año el riesgo es inferior al resto de duración de la póliza).

Una cuarta conclusión es la importancia de **trabajar todas las variables con los datos más recientes y fiables** derivados en la medida de lo posible de la experiencia propia en el ramo, así como conocer los motivos que expliquen fluctuaciones anómalas (resultado de reservas de siniestros anteriores, gastos extraordinarios, etc.).

Para finalizar, y como quinta conclusión, la **importancia de poder relacionar**, con la metodología propuesta en esta tesis, **todas las variables fundamentales que influyen en los Resultados del negocio asegurador No Vida**, con el objetivo de facilitar a la Dirección de la Compañía la previsión más fiable de la situación técnica y financiera en que se encontrará la misma a corto y a medio plazo, en función de las principales decisiones de tipo comercial que esté dispuesta a adoptar.

Anexos

Anexo 1 - Ejemplo de incrementos de tarifa

1 asegurado dado de alta el 1 de abril de 2000, con prima anual de 1200, pagadero mensualmente

		Incremento de tarifa en 2001:		5,0%		impacto real				% real / inc. Tarifa	
		Incremento de tarifa en 2002:		4,0%		4,2%				106%	
		Incremento de tarifa en 2003:		6,0%		5,5%				92%	
		Incremento de tarifa en 2004:		12,0%		10,6%				88%	

	N=	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
2000														
Primas técnicas					100	100	100	100	100	100	100	100	100	900
			↓											
2001		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Primas técnicas		100	100	100	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1.245
														38,3%
2002		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Primas técnicas		105	105	105	109	109,2	109	109	109	109	109	109	109	1.298
														4,2%
2003		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Primas técnicas		109	109	109	116	115,75	116	116	116	116	116	116	116	1.369
														5,5%
2004		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Primas técnicas		116	116	116	130	129,64	130	130	130	130	130	130	130	1.514
														10,6%

1 asegurado dado de alta el 1 de octubre de 2000, con prima anual de 1200, pagadero mensualmente

		Incremento de tarifa en 2001:		5,0%		impacto real				% real / inc. Tarifa	
		Incremento de tarifa en 2002:		4,0%		4,7%				119%	
		Incremento de tarifa en 2003:		6,0%		4,5%				75%	
		Incremento de tarifa en 2004:		12,0%		7,6%				63%	

	N=	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
2000														
Primas técnicas											100	100	100	300
2001		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Primas técnicas		100	100	100	100	100	100	100	100	100	105	105	105	1.215
														305,0%
2002		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Primas técnicas		105	105	105	105	105	105	105	105	105	109	109	109	1.273
														4,7%
2003		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Primas técnicas		109	109	109	109	109	109	109	109	109	116	116	116	1.330
														4,5%
2004		ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total
Primas técnicas		116	116	116	116	116	116	116	116	116	130	130	130	1.431
														7,6%

Anexo 2

- Primas Técnicas en X

Primas Técnicas	dic X	Primas Técnicas	dic X
AAA Individual	1.890	AAA Colectivo	230
BBB Individual	105	BBB Colectivo	29
CCC Individual	18.991	CCC Colectivo	804
DDD Individual	2.214	DDD Colectivo	228
EEE Individual	2.613	EEE Colectivo	689
FFF Individual	1.053	FFF Colectivo	1.366
GGG Individual	1.580	GGG Colectivo	1.835
HHH Individual	12.716	HHH Colectivo	3.217
III Individual	1.897	III Colectivo	321
JJJ Individual	1.046	JJJ Colectivo	206

De forma resumida:

Individual sin AAA	42.215
Colectivo sin AAA	9.665
Total sin AAA	51.881
AAA	2.120
Total Ramo	54.000

- Crecimiento de Primas Técnicas en X

Crecimiento Primas Técnicas	dic X	Crecimiento Primas Técnicas	dic X
AAA Individual	5,0%	AAA Colectivo	14,9%
BBB Individual	5,0%	BBB Colectivo	14,9%
CCC Individual	5,5%	CCC Colectivo	14,9%
DDD Individual	5,4%	DDD Colectivo	13,8%
EEE Individual	4,5%	EEE Colectivo	14,8%
FFF Individual	5,3%	FFF Colectivo	13,8%
GGG Individual	5,3%	GGG Colectivo	14,7%
HHH Individual	6,0%	HHH Colectivo	14,9%
III Individual	5,4%	III Colectivo	16,8%
JJJ Individual	4,6%	JJJ Colectivo	105,9%

De forma resumida:

Individual sin AAA	5,5%
Colectivo sin AAA	20,8%
Total sin AAA	8,1%
AAA	6,0%
Total Ramo	8,0%

Anexo 3

- Provisión Primas No Consumidas en X-1

Provisión Primas No Consumidas	dic X-1	Provisión Primas No Consumidas	dic X-1
AAA Individual	725	AAA Colectivo	0
BBB Individual	46	BBB Colectivo	0
CCC Individual	6.500	CCC Colectivo	0
DDD Individual	650	DDD Colectivo	0
EEE Individual	1.017	EEE Colectivo	0
FFF Individual	442	FFF Colectivo	0
GGG Individual	853	GGG Colectivo	0
HHH Individual	4.400	HHH Colectivo	0
III Individual	681	III Colectivo	0
JJJ Individual	499	JJJ Colectivo	0

De forma resumida:

Individual sin AAA	15.088
Colectivo sin AAA	0
Total sin AAA	15.088
AAA	725
Total Ramo	15.813

- Provisión Primas No Consumidas en X

Provisión Primas No Consumidas	dic X	Provisión Primas No Consumidas	dic X
AAA Individual	782	AAA Colectivo	0
BBB Individual	50	BBB Colectivo	0
CCC Individual	7.035	CCC Colectivo	0
DDD Individual	701	DDD Colectivo	0
EEE Individual	1.095	EEE Colectivo	0
FFF Individual	476	FFF Colectivo	0
GGG Individual	914	GGG Colectivo	0
HHH Individual	4.769	HHH Colectivo	0
III Individual	736	III Colectivo	0
JJJ Individual	539	JJJ Colectivo	0

De forma resumida:

Individual sin AAA	16.314
Colectivo sin AAA	0
Total sin AAA	16.314
AAA	782
Total Ramo	17.095

Anexo 5 - Cuenta de Explotación para la previsión de cierre del ejercicio X

	<u>Total Ramo</u>	<u>AAA</u>	<u>Total sin AAA</u>
Primas Técnicas	54.000	2.121	51.879
Provisión Primas no Consumidas inicio	15.813	725	15.088
Provisión Primas no Consumidas final	-17.095	-782	-16.314
Provisión Riesgos en Curso inicio	0	0	0
Provisión Riesgos en Curso final	0	0	0
Provisión Primas Pendientes inicio	1.000	40	960
Provisión Primas Pendientes final	-1.080	-42	-1.038
2) Primas Imputadas	52.637	2.062	50.575
Comisiones Directas	-6.019	-212	-5.807
Comisiones Indirectas	-180	-7	-173
Otros Gastos de Adquisición	-420	-16	-403
Gastos de Adquisición Diferidos inicio	-2.399	-94	-2.305
Gastos de Adquisición Diferidos final	2.594	102	2.492
Total Comisiones	-6.424	-228	-6.196
Gastos Administración	-2.098	-82	-2.016
Otros Gastos Técnicos	-1.049	-41	-1.008
3) Gastos de Gestión	-9.571	-352	-9.220
Pagos siniestros corrientes	-35.436	-1.375	-34.061
* Gastos a cargo siniestros	-1.574	-62	-1.512
Prov. siniestros corrientes	-3.937	-153	-3.785
4) Carga Siniestros corrientes	-40.947	-1.589	-39.357
Pagos siniestros anteriores	-3.821	-155	-3.667
* Gastos a cargo siniestros	0	0	0
Provisión siniestros inicio	3.821	155	3.667
Provisión final siniestros anteriores	0	0	0
5) Carga Siniestros anteriores	0	0	0
6) Carga Siniestros Total	-40.947	-1.589	-39.357
7) Rtdo. Técnico del Ejercicio	2.119	121	1.998
8) Resultado Técnico Bruto	2.119	121	1.998
9) Rendimiento Financiero	1.548	61	1.487
10) Resultado Explotación Bruto	3.667	181	3.486

	<u>Total Ramo</u>	<u>AAA</u>	<u>Total sin AAA</u>
Ratio Combinado Previsión año X		Previsión año X	Previsión año X
Sniest. corrientes	74,8%	74,1%	74,8%
Sniest. anteriores	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos a siniestros	3,0%	3,0%	3,0%
Total Siniestros	77,8%	77,1%	77,8%
Gastos Admon.	6,0%	6,0%	6,0%
Gastos Externos	12,2%	11,1%	12,3%
Total Gastos	18,2%	17,1%	18,2%
Total R.C. neto:	96,0%	94,1%	96,0%

David Serrano Solano

Barcelona - 1971. Licenciado en Ciencias Actuariales y Financieras (UB), Diplomado en Ciencias Empresariales (UB) y Postgrado en Dirección Financiera de la Empresa Europea (EAP - Oxford).

Incorporación en 1994 al Grupo Winterthur, ocupando diferentes puestos en las áreas corporativas de Recursos Humanos, Finanzas y en la actualidad es Controller de la Sociedad Winterthur Salud.

Para cualquier información adicional: David.Serrano@Winterthur.es

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

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

PUBLICACIONES

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

- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005

- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguera Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005

- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011

- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004

- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Costumer Experience as a Sorce of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013

- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014

