

Cuadernos de Dirección Aseguradora

140

**Models de gestió en companyies
d'assegurances**

Outsourcing / Insourcing

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

140

Models de gestió en companyies d'assegurances

Outsourcing / Insourcing

Estudi realitzat per: Carles Soldevila Mejias
Tutor: Feliu Formosa Prat

**Tesina del Curs de Postgrau en Direcció Econòmica
- Financera d'Entitats Asseguradores i Financeres**

Curs 2005/2006

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

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.

Presentació

Aquest estudi reflexa una visió de dos models de gestió en companyies d'assegurances de vida com és l'externalització (outsourcing) o l'internalització (insourcing).

També es fa esment de la nova normativa d'assegurances de l'any 2007, concretament el RD 239/2007 on es modifiquen alguns aspectes del Reglament d'Ordenació i Supervisió d'assegurances privades (ROSSP), ja que introdueix algunes novetats destacades i que poden afectar al model de gestió.

En l'últim apartat es validarà un supòsit pràctic numèric del procés d'anàlisi per decidir externalitzar o internalitzar departaments, processos i recursos d'una companyia de vida.

Resum

La gestió d'una companyia d'assegurances de vida és conseqüència de la seva estratègia i per tant, en el model estratègic es important definir quins processos cal tenir internalitzats i quins externalitzats i, aquesta decisió de gestió influirà de forma important en el creixement, competitivitat i evolució futura.

Per això, dins de les funcions bàsiques d'una companyia caldrà identificar quin serà per cadascuna el millor sistema de gestió.

Actualment hi ha dos sistemes de gestió diferenciats: externalització o internalització, tenint en compte aquests sistemes poden ser totals o parcials dins d'una empresa.

Resumen

La gestión de una compañía de seguros de vida es consecuencia de su estrategia y, por lo tanto, en su modelo estratégica deberá definirse qué procesos deben tenerse internalizados o externalizados y, la decisión del modelo de gestión influirá de forma destacada en el crecimiento, competitividad y evolución futura.

Para ello, deberá analizarse el mejor sistema de gestión para cada una de las funciones básicas de una compañía de seguros.

Actualmente, existen dos sistema de gestión diferenciados: externalizado o internalizado, teniendo en cuenta que estos dos sistemas pueden ser totales o parciales dentro de una empresa.

Summary

The management of an insurance company of life is consequence of its stratgy and therefore, in the strategic model is important to describe which processes it is necessary to have outsourced and which insourced. The form of operation and strategy of the company will mark to a large extent and, it will influence in important way in the growth, competitiveness and evolution future.

Because of that, in the basic functions of a company it will be necessary to identify which the best system of management will be for each.

At present there are two systems of management differentiated: outsourcing or insourcing, taking that these systems can be total or partial into a company.

Índex

| | |
|---|----|
| 1. Situació actual | 9 |
| 2. Elements bàsics en una companyia d'assegurances | 11 |
| 2.1. Anàlisi d'outsourcing / insourcing per les àrees: tècnica, subscripció, comptable, financera, informàtica i legal/jurídica | 12 |
| 3. Contractes i riscos de l'outsourcing | 17 |
| 3.1. Contractes | 17 |
| 3.2. Claus a negociar en els contractes per l'èxit de l'outsourcing en una companyia de vida | 17 |
| 3.2.1. Aspectes a negociar en un contracte d'outsourcing | 17 |
| 3.2.2. Riscos de l'outsourcing | 18 |
| 3.2.3. Avantatges de l'outsourcing | 19 |
| 3.2.4. Mites de l'outsourcing | 19 |
| 4. Modificació normativa | 21 |
| 5. Cas pràctic | 23 |
| 6. Conclusions | 25 |
| 7. Bibliografia | 27 |

Models de gestió en companyies d'assegurances

Outsourcing / Insourcing

1. Situació actual

Els models de gestió de les companyies asseguradores varien cíclicament i, sempre en funció de la situació del mercat.

Primer de tot, definirem Outsourcing com la transferència de la gestió o administració i, fins i tot de l'estratègia, a un tercer utilitzant-ne els recursos externs (humans i tecnològics) per a realitzar activitats de gestió i administració de l'empresa. Aquest tercer s'entén com una empresa altament especialitzada en el sector.

Una vegada definit el terme, cal indicar que donat que els models de gestió poden variar de forma notòria depenent si es tracta d'una companyia asseguradora de no vida o de vida. Per això, en aquesta tesina ens centrarem en els casos de companyies asseguradores de vida vinculades a entitats financeres, ja que dins l'àmbit de vida, el funcionament també és heterogeni segons es tracti d'asseguradores vinculades o no a entitats financeres.

Així, donant una visió a nivell de Catalunya, la situació seria:

Quadre 1.- Situació actual entitats asseguradores vinculats a Grups financers (caixes)

| <i>Entitat financera</i> | <i>Correduria</i> | <i>Companyia Vida pròpia</i> | <i>Companyia No vida</i> |
|--------------------------|-------------------|------------------------------|--------------------------|
| "la Caixa" | SI | SI | SI |
| Caixa Catalunya | SI | SI | SI |
| Caixa Sabadell | SI | SI | NO |
| Caixa Terrassa | SI | SI | SI |
| Caixa Girona | SI | NO | NO |
| Caixa Laietana | SI | SI | NO |
| Caixa Manresa | SI | SI | NO |
| Caixa Tarragona | SI | SI | NO |
| Caixa Manlleu | SI | NO | NO |

Font: Elaboració pròpia

Com pot observar-se la gran majoria de les caixes catalanes tenen una companyia de vida que solen tenir com accionista única la mateixa caixa.

A més, convé destacar que Caixa Laietana i Caixa Tarragona han creat de forma recent la seva companyia de vida. Concretament, Caixa Laietana Vida va començar a funcionar l'any 2003 i Caixa Tarragona l'any 2007.

Si analitzem el model de gestió de les entitats anteriors que tenen companyia de vida pròpia, no n'hi ha cap que no tingui externalitzada alguna de les funcions considerades clau en una companyia d'assegurances de vida i que

s'analitzaran a continuació. També cal comentar que la gran majoria tenen externalitzats parcialment alguna funció seguint un model com el BPO (Business Process Outsourcing) que es pot definir com l'externalització total o parcial de processos de negoci.

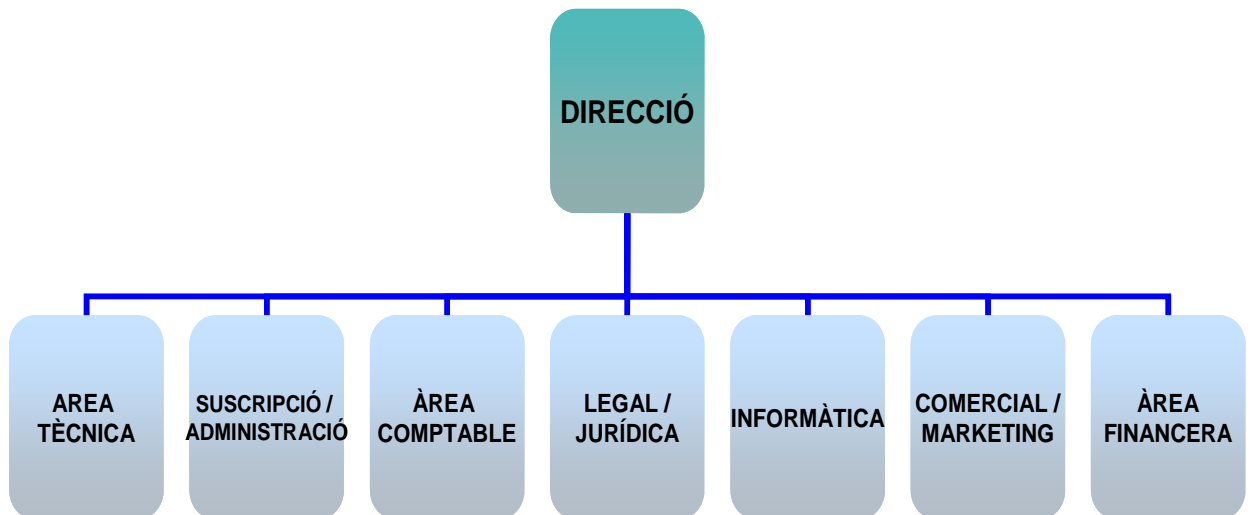
Per últim, s'indiquen els objectius i la metodologia que es seguirà en aquesta tesina:

- OBJECTIUS: reflexar quins punts cal tenir en compte per escollir el model de gestió així com exemplificar-ho finalment amb un anàlisi pràctic.
- METODOLOGIA: S'analitzaran els següents punts:
 - Anàlisi de les funcions clau d'una companyia d'assegurances.
 - Avantatges i inconvenients de cada models de gestió i àrea.
 - El contracte d'outsourcing i riscos que comporta aquest model.
 - Modificació normativa: RD 239/2007 de 16 de febrer en el que es modifica el *Reglamento de ordenación y supervisión de los seguros privados, aprobado por el Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre, y el Reglamento de mutualidades de previsión social, aprobado por el Real Decreto 1430/2002, de 27 de diciembre.*
 - Cas pràctic

2. Elements bàsics en una companyia d'assegurances

En un companyia de vida es poden diferenciar les següents àrees bàsiques:

Quadre 2.- Àrees en companyia asseguradora



Font: Elaboració pròpia

- Àrea Tècnica: realitzarà les tasques de creació de productes, elaboració de Bases/Notes tècniques, verificació de càlculs de PM,...
- Suscripció / Administració: es tractaria de la selecció de riscos, gestió administrativa i atenció a xarxa comercial.
- Àrea comptable intregació l'àrea comptable de la companyia, control de gestió i report a organismes oficials.
- Legal / Jurídica: definició de contractes, condicionats,
- Informàtica: inclou tota l'arquitectura informàtica dels diferents àrees de la companyia.
- Comercial / Marketing: vendes, generació d'idees, publicitat,...
- Àrea Financera: gestió d'inversions i compliment legal de les mateixes. També inclourem en aquesta Àrea la gestió d'actius de plans de pensions.

Es pot observar que els recursos humans i tècnics que es requereix en una empresa asseguradora de vida són importants i amb un perfil específic i, per tant, depenent de la importància estratègica de la companyia d'assegurances, es dotarà amb els recursos necessaris o es podrà optar en una fase inicial per un outsourcing global o parcial.

De les àrees anteriors i donat que ens centrem en companyies de vida vinculades a entitats financeres, sovint es dóna la possibilitat que existeixin sinèrgies entre diferents àrees de la companyia de vida amb l'entitat financera, especialment si es té en compte el dimensionament de les entitats, ja que a grups financers, el contacte entre diferents àrees és més gran i hi ha més interrelació i per tant, finalment hi ha més sinèrgies.

De les companyies assegurades citades a l'inici d'aquesta tesina, cal indicar que tres de les set varen iniciar l'activitat gestionant les àrees claus de la companyia, mentre que la resta, es basaven en models d'outsourcing total o amb la creació d'una correduria d'assegurances. No obstant, amb el creixement de volums que han anat assolint han interioritzat processos els que ja tenien companyia o, les entitats que només tenien correduria han creat companyia pròpia de vida.

En el cas de no vida, al requerir de més recursos tècnics i gestió, es pot observar com són les entitats financeres amb més volum les que en tenen de pròpia, tot indicant que CaixaSabadell està actualment creant la seva companyia de no vida i, la de CaixaTerrassa és de recent creació.

2.1. Anàlisi d'outsourcing / insourcing per les àrees: tècnica, subscripció, comptable, financera, informàtica i legal/jurídica

Es farà un breu anàlisi de diferents àrees d'una companyia d'assegurances: tècnica, subscripció, comptable, financera, informàtica i legal/jurídica veient les implicacions que hi ha (cadascuna per separat) en outsourcing o insourcing.

ÀREA TÈCNICA

És una de les àrees "core" en una companyia d'assegurances, ja que inclourà uns perfils específics com són els actuaris i, aquests validaran i faran tots els càlculs per a la creació i validació continua dels productes de la companyia.

Per tant si:

- Hi ha outsourcing:
 - Es deixarà tot el coneixement tècnic i la companyia estarà venuda a l'empresa d'outsourcing.
 - Dificultat de recuperar ràpidament aquest coneixement per la companyia, ja que l'actuari de l'empresa d'outsourcing marcarà els criteris.
- Hi ha insourcing:
 - Més control intern i agilitat en realitzar modificacions, ja que no depèn de la disponibilitat de l'empresa d'outsourcing.
 - Caldrà però, invertir en la contractació i manteniment d'aquests perfils més tècnics.
 - A més, cal considerar el software i hardware que utilitzarà en aquesta àrea que serà específic.

ÀREA SUBSCRIPCIÓ

És una de les àrees que cal que tingui més controlades una companyia d'assegurances, ja que la selecció de riscos i tenir personal expert en aquest sentit pot ser molt important pel resultat present i futur de la companyia.

No obstant, no cal un perfil específic sino que la formació es pot aconseguir en l'anomenat "dia a dia" i l'experiència.

En aquest cas sí que es recomenable tenir la col·laboració de la reassegurança i fer-la participativa en el negoci i, tenir en outsourcing temes mèdics per a la selecció de riscos i establiment de sobreprimes.

A més, tot i que la primera validació és recomenable que l'estableixi un departament intern de la companyia, per validacions més complexes i proves mèdiques en la majoria dels casos és més eficient tenir especialistes o centres mèdics col·laborant.

ÀREA COMPTABLE

En aquesta àrea també caldrà tenir un personal específic degut a les particularitats de la comptabilitat d'assegurances i a més, és una àrea que darrerament està sotmesa a canvis profunds, per tal cal recursos o sistemes àgils davant canvis.

Per tant si:

- Hi ha outsourcing:
 - L'empresa d'outsourcing ha de ser flexible davant canvis i donar fiabilitat davant els mateixos.
 - Cal veure el cost d'aquesta àrea individualment i dels costos addicionals davant de canvis i nous requeriments.
 - La companyia haurà d'exigir i fer seguiment de la comptabilització de tot el detall comptable.
 - Es pot trobar que l'especialització de l'outsourcer en aquest tema específic no sigui el desitjat i, llavors caldrà canviar-lo amb les corresponents implicacions que poden ser més importants, segon el volum d'àrees en outsourcing i del volum de dependència que ha adquirit l'empresa versus l'outsourcer.

- Hi ha insourcing:
 - Més flexibilitat per la personalització del pla comptable i no està vinculat al que exigeixi l'empresa d'outsourcing.
 - Caldrà fer formació continua, pels continus canvis que està patint aquesta àrea.
 - Es podran aprofitar algunes sinèrgies amb la matriu (per exemple en consolidació NIC/IAS), tot i que lògicament, hi ha especificitats de la comptabilitat d'assegurances, fet que suposarà un recurs addicional en aquesta àrea.

ÀREA FINANCERA

En aquesta àrea serà necessari personal específic en funció dels volums gestionats i les tipus d'inversions que realitzi la companyia que amb caràcter general son de perfil conservador.

Per tant si:

- Hi ha outsourcing:
 - En el cas d'empreses amb volums baixos, es podrien gestionar sempre i quan les polítiques d'inversió definides per la companyia fossin clares i sempre sota la supervisió d'aquesta última.
- Hi ha insourcing:
 - En el cas que la companyia d'assegurances, sigui a més gestora de fons de pensions, és habitual al dependre d'una matriu que la pròpia matriu pugui gestionar les inversions i fer-ne el control corresponent de la mateix manera que fa amb altres àrees de la caixa com per exemple els fons d'inversió.
 - És recomenable en el cas que el volum sigui elevat i la gestió molt dinàmica, tot i que sovint si cal molta especialització cal valorar-ene els costos de tenir-ho exterioritzat.
 - No obstant, internament sempre s'ha de portar un control i prendre'n sempre la decisió, encara que l'administració i custòdia estigui en outsourcing.

ÀREA INFORMÀTICA

És bàsic tenir control informàtic, però a la vegada cal tenir detectades les necessitats més importants i sol requerir un manteniment important, especialment perquè informàticament ha de controlar tots els negocis o àrees de gestió de la companyia que són molt diferenciades com: càlculs actuàrials, valoració inversions, comptabilització, reassegurança, models fiscals,...

Per tant si:

- Hi ha outsourcing:
 - Hi ha un estalvi important en aplicacions, desenvolupaments i manteniments informàtics. No obstant, la companyia asseguradora ha de tenir els recursos informàtics per fer les mínimes validacions i no cedir tot aquest coneixement a l'empresa d'outsourcing.
- Hi ha insourcing:
 - En aquest cas cal veure com s'assumeixen no només el desenvolupament sino a la vegada, l'actualització i el manteniment de les eines, ja que caldrà informàtics específics. En companyies asseguradores vinculades a entitats financeres, en la majoria dels casos poden sorgir sinèrgies i minorar/optimitzar el cost i desenvolupaments. No obstant, cal tenir informàtics que coneguin els termes asseguradors.

ÀREA LEGAL / JURÍDICA

En el moment inicial o de moltes novetats en la companyia ja sigui per evolució de la mateixa o per exigències normatives, sorgeix la necessitat de revisar molt els documents contractuals.

No obstant, superats aquests moments, les companyies asseguradores en general solen optar per consultors externs o fins i tot, aprofitar sinèrgies amb altres departaments interns legals. Tot i això, és freqüent que tot i tenir un departament intern, es contrasti aquests opinions amb buffets d'advocats especialistes en el tema puntual que es tracti.

3. Contractes i riscos de l'outsourcing

3.1. Contractes

És molt important si s'opta per un contracte d'outsourcing que es negociï molt bé aquest i es pugui organitzar a la vegada la propia companyia.

Com a punts claus del contracte a tenir en compte per la companyia de vida serien:

- Manteniment del coneixement en els recursos interns de la companyia
- Possibilitat de recuperar el control en qualsevol moment, fet que no és fàcil quan el proveïdor adquireix el control.
- Establiment de diferents costos per diferents serveis que puguin tractar-se de forma independent.

A continuació, s'adjunten diferents modalitats de contractes outsourcing així com els punts més importants per tal que sigui exitós que cal descriure en el mateix per part d'una companyia de vida:

De forma molt generalista, el contracte d'outsourcing va en funció dels serveis contractats.

- Si es realitza un outsourcing global, entenent com aquesta les que inclourien com a mínim les següents àrees: tècnica, comptabilitat, assessoria legal i informàtica. Els contractes solen fixar-se per una tarifa variable en funció dels volums de provissió en cas d'estalvi i, de les primes en cas de risc. A vegades sol fixar-se una tarifa "plana" per tot l'any incrementable amb una referència com l'IPC. No obstant, aquest tipus de contracte sol donar-se quan l'empresa ja té un volum i no tant, en una empresa que inicia la seva activitat en outsourcing.
- Si es realitza un outsourcing parcial: el cost del contracte sol anar amb una tarifa per cada àrea contractada, amb variació del cost en funció de la mateixa.

3.2. Claus a negociar en els contractes per l'èxit de l'outsourcing en una companyia de vida

3.2.1. Aspectes a negociar en un contracte d'outsourcing

Cal tenir en compte molts punts en un contracte d'outsourcing ja sigui total o parcial. Els principals aspectes a analitzar s'enumeren a continuació:

- Sistemes i detall de serveis a subcontractar analitzant la viabilitat financera i solvència del proveïdor.
- Durada del contracte, motius de rescissió anticipada.

- Nivell esperat de serveis esperat i sistemes de valoració del servei.
- Establir un descompte per incompliment del servei que no estiguin dins dels criteris o nivells pactats.
- Cost present i futur de l'outsourcing. Revisió dels costos del mateix.
- Informació periòdica a rebre i suport del mateix.
- En quines instal·lacions recaurà el soft i hardware subcontractat així com el personal que requereix pel seu funcionament.
- Cost i possibilitat d'adquisició futura d'aquests equips humans i tècnics.
- Definir el responsable d'actualitzacions posteriors dels equips informàtics, ja sigui per actualitzacions normatives/reglamentàries o per evolució del propi sistema.
- Incloure alguna possibilitat de disminució i revisió dels costos en un futur.
- Mètode de liquidació i periodicitat del pagament.
- Identificar altres possibles responsabilitats del proveïdor

3.2.2. Riscos de l'outsourcing

Aquest model de gestió suposa que es delegui al tercer riscos més estratègics, ja que es suposa que el risc operacional es redueix al contractar amb una empresa especialitzada.

Els riscos estratègics afectaran a aspectes com la direcció, assumir la limitació de l'empresa d'outsourcing i per tant pot afectar al creixement de l'empresa, tenir informació compartida,...

No obstant, el risc més important, és la impossibilitat (legal o real) de recuperar en qualsevol moment la gestió de l'outsourcing d'una forma eficient, és a dir, que l'empresa no hagi retingut el coneixement i per tant, no poder-lo atrapar mai a l'anar creixent l'empresa i no adquirir/retenir els mitjans de coneixement relacionat amb els volums.

Adicionalment a l'anterior, altres riscos que pot generar l'outsourcing són:

- Negociació correcta del contracte d'outsourcing: és un risc importantíssim, ja que en el contracte es delimitaran les responsabilitats de l'empresa d'outsourcing.

- Dependència de la bona gestió de l'empresa d'outsourcing: és un fet aliè a la companyia d'assegurances, però pot arrossegar-la en cas de problemes o fallida de l'"outsourcer".
- Elevat nivell de dependència externa.
- No es controla els recursos humans de l'"outsourcer".
- Dificultat en negociacions posteriors si l'"outsourcer" ha assumit molt el control de les àrees delegades.
- Impossibilitat per part del proveïdor seleccionat per complir els objectius fixats per l'empresa asseguradora.
- Important creixement del cost a mesura que l'empresa asseguradora va creixent en volums.

3.2.3. Avantatges de l'outsourcing

Els principals avantatges de l'outsourcing són:

- En el moment d'iniciar una activitat, l'entitat asseguradora pot aprofitar l'estructura de l'entitat d'outsourcing, per tal que es pugui començar de forma immediata la comercialització.
- Seguint amb el comentat en el punt anterior, els costos inicials són més reduïts que si es crea l'estructura en la pròpia companyia d'assegurances.

3.2.4. Mites de l'outsourcing

Es citen alguns dels principals mites o avantatges de l'outsourcing com a model de gestió, que són a la vegada, els punts claus pels grans defensors d'aquest model, contrastat amb el que generalment succeeix en el realitat:

| <u>MITE / AVANTATGE</u> | <u>IMPACTE REAL</u> |
|--|--|
| <i>Els proveïdors de l'outsourcing són sempre aliats</i> | No es comparteix la mateixa compte de resultats i per tant, en les negociacions els interessos econòmics són contraposats. |
| <i>Els proveïdors de l'outsourcing són inherentment més eficients, en sap més i estan millors organitzats.</i> | Els departaments interns poden ser competitiu ja que: <ul style="list-style-type: none"> - Les empreses mitjanes / petites poden utilitzar tecnologia de segona generació. - Els descomptes per volums no són tant elevats - La pèrdua de recursos humans fa que no s'acumuli coneixement. - Si el preu de la tecnologia baixa, el beneficiat serà l'empresa d'outsourcing |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - L'estructura dels proveïdors pot no estar adaptada a les necessitats de cada empresa (gran o petita), ja que les necessitats poden ser molt diverses. Generalment la flexibilitat segons dimensionament en proveïdors no sol existir al 100%. |
| <p><i>Estalvi entre el 10 i el 50% només es poden assolir a través de l'outsourcing</i></p> | <p>El fet és que departaments interns poden aconseguir estalvis similars, especialment quan els volums i les necessitats augmenten ja que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les ofertes baixes inicials ja solen incorporar futurs increments. |

4. Modificació normativa

El RD 239 / 2007 (veure Annexe) i concretament en el seu article 110 i 110bis pot afectar i fer reflexionar a les companyies de vida que actualment tenen outsourcing global o en àrees importants com la tècnica, ja que aquesta modificació normativa obligarà a realitzar una sèrie de controls interns i a establir i fer seguiment de tots els procediments que hi ha en una companyia d'assegurances. Aquest control i seguiment caldrà fer-lo per personal qualificat de la pròpia companyia amb independència de si estan delegats o no en outsourcing. Concretament, el text normatiu indica:

«Artículo 110. Control interno de las entidades aseguradoras.

1. Las entidades aseguradoras deberán establecer, documentar y mantener en todo momento procedimientos de control interno adecuados a su organización. El consejo de administración de la entidad obligada a presentar la documentación estadístico contable consolidada o el de la obligada a presentar la documentación estadístico contable individual será el responsable último de establecer, mantener y mejorar tales procedimientos de control interno. La dirección de la entidad será responsable de la implementación de los procedimientos de control interno, en línea con las directrices establecidas por el consejo de administración.

4. La función de revisión será ejercida por personal con suficiente conocimiento y experiencia, que garantice, en el ejercicio de sus funciones, plena independencia respecto a las distintas áreas de la entidad, ...

6. Los procedimientos de control interno se extenderán, en aquellas entidades que externalicen cualesquiera de sus funciones o actuaciones, a las actividades externalizadas. En ningún supuesto la externalización de funciones implicará que la entidad transfiera o deje de asumir las responsabilidades derivadas de tales funciones.

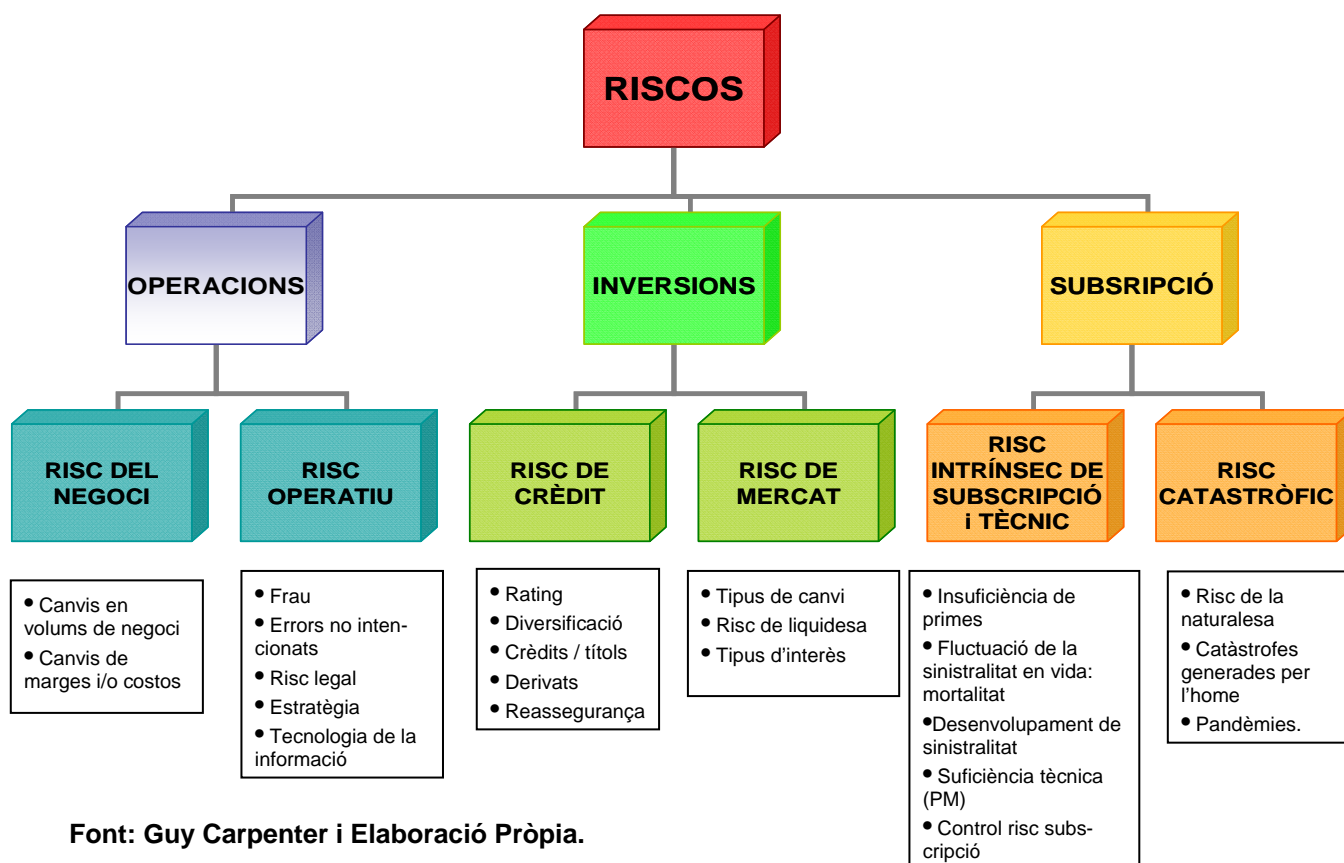
Destacar el fet que la supervisió de tots els procediments recau sobre la direcció de la companyia asseguradora (sobre el consell d'administració) independentment de si ho té amb outsourcing o no. Això suposa que els recursos de la companyia asseguradora hauran de ser superiors als actuals i fer un seguiment de compliment de procediments de l'empresa on té l'outsourcing, fet que pot ser costós i complicat i, per això es planteja dotar de recursos humans i tècnics per portar el control internament. Com s'esmenta en la norma aquesta funció de revisió caldrà que sigui exercida per personal qualificat i amb experiència. Clarament aquesta modificació normativa va enfocada a preparar les companyies asseguradores pel futur projecte de Solvència II.

Els procediments caldrà establir-los entre cada àrea existent en el companyia i/o les interrelacions que es donin entre elles. Si alguna àrea està en outsourcing, la companyia asseguradora haurà de conèixer exactament els processos que fa i tenir el personal qualificat per evaluar el compliment i la bondat d'aquests processos.

Això requerirà molt més control de l'empresa asseguradora que tenia outsourcing, ja que en general, ara no es tenia ni es seguia (ja que no era obligat normativament) un seguiment tant precís dels procediments i/o riscos assumits.

A títol d'exemple, s'adjunta u model de la configuració de riscos que caldria evaluar en una companyia asseguradora, tenint en compte que aquests riscos s'inclourien dins dels procediments interns de funcionament de la companyia:

Quadre 3.- Riscos en companyia asseguradora



Una vegada analitzats els procediments i riscos caldria fer-ne la valoració quantitativa mitjançant un model intern o estàndard o amb una combinació d'ambdós a fi de determinar el Capital de Solvència que es requerirà (SCR: Solvency Capital Required).

Tots els riscos que caldrà valorar quedaran identificats en els estudis QIS que s'estan elaborant, tot i que la forma de càlcul que allà es determinarà serà pel càlcul de riscos del model estandar.

La quantificació d'aquests riscos seria objecte d'un estudi molt ampli especialment en el cas que s'opti per part de l'entitat asseguradors pel desenvolupament d'un model intern, ja que en el cas estàndard probablement es fixarà el criteri de càlcul de forma normativa com s'ha comentat anteriorment.

El model intern requereix de recursos humans i tècnics importants a més, d'un procés de creació i validació elevat en temps, fet que suposarà a la pràctica que només companyies de tamany elevat optin per aquest model.

5. Cas pràctic

Es planteja un supòsit pràctic molt senzill basat en un cas real on s'observa l'evolució d'una petita companyia de vida amb els serveis externalitzats i vinculada a una entitat financera, com evaluant es passa d'una situació inicial d'outsourcing total a un insourcing amb el creixement de la companyia:

Suposem el següents punts en la fase inicial de creació de la companyia asseguradora:

- Es desconeix el volum que assolirà l'entitat asseguradora, tot i que per l'experiència de la matriu considera interessant especialment els productes de risc, pel negoci que pot generar i per cobertura de potencials morosos per ocurrència d'un sinistre com defunció o invalidesa.
- A més, també es planteja que serà gestora de fons de pensions.
- L'entitat matriu no té cap experiència en el sector assegurador.

Davant d'aquests supòsits es crearà la companyia asseguradora amb personal no tècnic i es cedirà amb una empresa d'outsourcing els principals serveis.

En el contracte que es signa es facturarà per l'empresa d'outsourcing en quatre nivells diferenciats:

- Import sobre provissions matemàtiques: 0,3% de les provissions matemàtiques
- Import sobre primes netes d'anul·lacions en productes de risc:
 - 3% sobre primes fins 1.000.000 €
 - 1% per primes a partir de 1.000.000 €
- Import sobre patrimoni fons de pensions: 0,35% dels patrimonis.
- % sobre benefici generat => 0,10% del benefici generat a tancament anual

La inversió inicial en la companyia asseguradora es basa en el desemborsament del capital social obligatori per poder realitzar l'activitat i amb quatre recursos no tècnics amb uns salaris globals de 100.000 €

Suposem la següent evolució de dades:

| ANY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Import provissió matemàtica | 5.000.000 | 8.000.000 | 15.000.000 | 20.000.000 | 25.000.000 | 29.000.000 | 36.000.000 | 40.000.000 |
| Import primes risc | 800.000 | 1.200.000 | 2.000.000 | 2.200.000 | 2.300.000 | 3.000.000 | 3.300.000 | 3.500.000 |
| Import patrimoni fons de pensions | 2.500.000 | 6.000.000 | 10.000.000 | 15.000.000 | 22.000.000 | 30.000.000 | 33.000.000 | 40.000.000 |
| Benefi generat | 442.500 | 698.000 | 1.165.000 | 1.345.000 | 1.505.000 | 1.979.000 | 2.181.000 | 2.390.000 |

Evolució del cost en el cas de tenir-ho en cadascun dels models des del moment inicial:

EXTERIORITZAT

COST PER CADA CONCEPTE

| ANY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Import provissió matemàtica | 15.000 | 24.000 | 45.000 | 60.000 | 75.000 | 87.000 | 108.000 | 120.000 |
| Import primes risc | 28.000 | 32.000 | 40.000 | 42.000 | 43.000 | 50.000 | 53.000 | 55.000 |
| Import patrimoni fons de pensions | 8.750 | 21.000 | 35.000 | 52.500 | 77.000 | 105.000 | 115.500 | 140.000 |
| Benefi generat | 443 | 698 | 1.165 | 1.345 | 1.505 | 1.979 | 2.181 | 2.390 |
| Costos fixes | 100.000 | 105.000 | 110.250 | 115.763 | 121.551 | 127.628 | 134.010 | 140.710 |
| TOTAL COSTOS | 152.193 | 182.698 | 231.415 | 271.608 | 318.056 | 371.607 | 412.691 | 458.100 |
| COSTOS ACUMULATS | 152.193 | 334.891 | 566.306 | 837.913 | 1.155.969 | 1.527.576 | 1.940.266 | 2.398.366 |
| RELACIO TOTAL COSTOS vs BENEFICI | 34% | 26% | 20% | 20% | 21% | 19% | 19% | 19% |

INTERNALITZAT

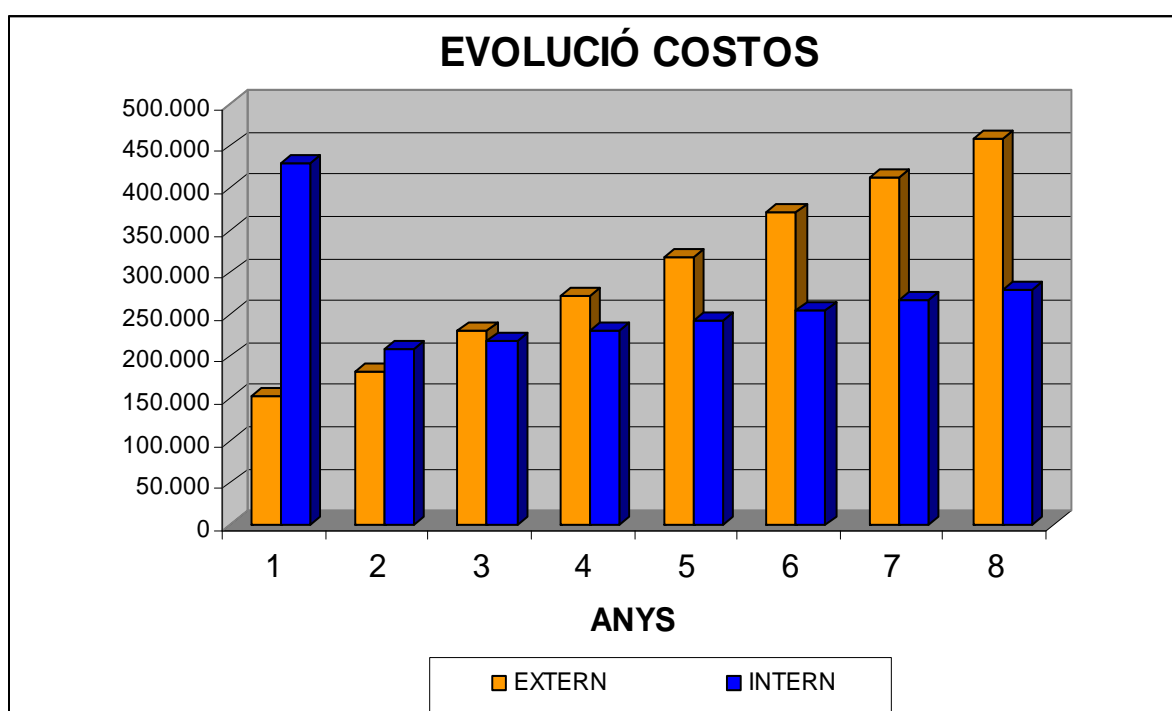
COST PER CADA CONCEPTE

| ANY | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cost aplicatius | 250.000 | 20.000 | 21.000 | 22.050 | 23.153 | 24.310 | 25.526 | 26.802 |
| Costos fixes | 180.000 | 189.000 | 198.450 | 208.373 | 218.791 | 229.731 | 241.217 | 253.278 |
| TOTAL COSTOS | 430.000 | 209.000 | 219.450 | 230.423 | 241.944 | 254.041 | 266.743 | 280.080 |
| COSTOS ACUMULATS | 430.000 | 639.000 | 858.450 | 1.088.873 | 1.330.816 | 1.584.857 | 1.851.600 | 2.131.680 |
| RELACIO TOTAL COSTOS vs BENEFICI | 97% | 25% | 19% | 17% | 16% | 13% | 12% | 12% |

En el cas de tenir-ho internalitzat, suposem que l'estratègia hagués estat crear la pròpia companyia dotada de recursos tècnics i informàtics.

Al ser una companyia de tamany moderat, suposem que el cost en recursos humans seria un 80% superior a l'extern i que en aplicatius informàtics el cost inicial és de 250.000 €

Gràficament s'observa com el cost inicial és molt superior en el model intern que en l'extern però la pendent de costos futurs té molts més pendent en un model de costos amb outsourcing.



Lògicament l'impacte i la relació benefici / cost no és real, ja que comptablement els aplicatius informàtics els podriem amortitzar amb un període de quatre anys.

En aquest exemple tant senzill però no molt allunyat de la realitat no s'han tingut una sèrie de factors importants com:

- Únicament s'ha valorat el cost quantitatiu, però els volums que es vagin assolint també ve donar pel servei qualitatiu i, en la major part dels casos, aquest servei qualitatiu acaba sent millor amb un model intern que amb outsourcing.
- No es tenen en compte possibles renegociacions de contracte amb el proveïdor extern ni incorporació de nous recursos en el model intern.

CONCLUSIÓ:

Com a conclusió, des del punt de vista quatintatiu a partir del 7è o 8è any, ja seria millor un model intern, tot i que inicialment el model d'externalització no era dolent, ja que segurament com s'ha comentat en la tesina permet iniciar l'activitat de forma més ràpida i, en funció de l'evolució del negoci, es poden assumir i internalitzar cada una de les àrees de la companyia.

6. Conclusions

Com a conclusió, cal tenir molt clarament definit que requereix cada companyia d'assegurances vinculada a una entitat financera, ja que el que pot ser una solució inicialment, pot acabar convertint-se en un problema quan la companyia vulgui recuperar-ne el control.

Perquè això no succeeixi, cal tenir en compte quina estratègia vol l'empresa i valorar-ne cada àrea, negociant els punts més importants del negoci d'outsourcing i sempre deixant l'opció de recuperar el control.

No obstant, d'aquest estudi es desprèn que l'outsourcing pot acabar sent més un problema que una solució si l'empresa no controla tots els processos exterioritzats i en manté el coneixement en tot moment.

Aquest fet unit amb la nova normativa que caldrà controlar l'empresa externa, farà dotar de recursos més tècnics a les companyies que tenen outsourcing i detectar mancances en l'empresa d'outsourcing que, una vegada detectades i amb un volum coherent, facin que l'outsourcing sigui cada vegada més residual i per uns casos molt específics de les companyies d'assegurances.

7. Bibliografía

Harbhajan S. Kehal, Varinder P (2006) *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-economic Perspective* . Idea Group Inc.

Lacity MC and Hirschheim (1993) *The Information Systems Outsourcing Bandwagon*. Sloan management review.

Publicaciones Solvencia II. Guy Carpenter.

Annexes

REAL DECRETO 239/2007, de 16 de febrero, por el que se modifica el Reglamento de ordenación y supervisión de los seguros privados, aprobado por el Real Decreto 2486/1998, de 20 de noviembre, y el Reglamento de mutualidades de previsión social, aprobado por el Real Decreto 1430/2002, de 27 de diciembre.

(ARTICULO 110 Y 110 bis)

Veinticuatro. El artículo 110 pasa a tener la siguiente redacción:

«Artículo 110. *Control interno de las entidades aseguradoras.*

1. Las entidades aseguradoras deberán establecer, documentar y mantener en todo momento procedimientos de control interno adecuados a su organización. El consejo de administración de la entidad obligada a presentar la documentación estadístico contable consolidada o el de la obligada a presentar la documentación estadístico contable individual será el responsable último de establecer, mantener y mejorar tales procedimientos de control interno. La dirección de la entidad será responsable de la implementación de los procedimientos de control interno, en línea con las directrices establecidas por el consejo de administración.

2. Las entidades aseguradoras deberán disponer de la información suficiente para que el consejo de administración y la dirección de la entidad puedan tener un conocimiento actualizado sobre la evolución de su actividad, el funcionamiento de sus departamentos y redes de distribución, y el comportamiento de las magnitudes económico financieras y actuariales básicas de su negocio. Asimismo, deberá establecerse un sistema eficaz de comunicaciones que asegure que la información relevante llega a todos los responsables.

3. Los procedimientos de control interno comprenderán, en todo caso, el desarrollo de una adecuada función de revisión y el establecimiento de sistemas de gestión de riesgos.

4. La función de revisión será ejercida por personal con suficiente conocimiento y experiencia, que garantice, en el ejercicio de sus funciones, plena independencia respecto a las distintas áreas de la entidad, correspondiendo al consejo de administración de la misma garantizar los recursos precisos para el adecuado cumplimiento de las funciones que tienen encomendadas.

5. Las entidades aseguradoras establecerán sistemas de gestión de riesgos, adecuados a su organización, que les permitan identificar y evaluar, con regularidad, los riesgos internos y externos a los que están expuestas. Para ello establecerán estrategias respecto de los mismos, adecuadas a la naturaleza e incidencia de tales riesgos, incorporando procesos que permitan una medición de los riesgos identificados, incluyendo su probabilidad de ocurrencia e impacto en el perfil de riesgo de la entidad.

Asimismo, las entidades deberán tener establecidos planes de contingencia que permitan anticipar situaciones adversas que puedan poner en peligro su viabilidad.

6. Los procedimientos de control interno se extenderán, en aquellas entidades que externalicen cualesquiera de sus funciones o actuaciones, a las actividades externalizadas. En ningún supuesto la externalización de funciones implicará que la entidad transfiera o deje de asumir las responsabilidades derivadas de tales funciones.

7. Anualmente la entidad elaborará un informe sobre la efectividad de sus procedimientos de control interno, incidiendo en las deficiencias significativas detectadas, sus implicaciones y proponiendo, en su caso, las medidas que se consideren adecuadas para su subsanación. El referido informe será suscrito por el consejo de administración de la entidad a la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones junto con la documentación estadístico contable anual en los plazos a los que se refiere el artículo 66.

8. Las entidades aseguradoras establecerán, atendiendo a sus características particulares, una adecuada segregación de tareas y funciones tanto entre su personal como entre las actividades que se llevan a cabo en la misma.

9. Los requerimientos establecidos en este artículo, de aplicación a todas las entidades aseguradoras, podrán implementarse por las mismas de acuerdo con el principio de proporcionalidad, de manera que, exigiéndose los mismos principios y elementos de control, su ejecución podrá llevarse a cabo atendiendo a la dimensión de la entidad y a su nivel de riesgos. En ningún caso la aplicación de este apartado podrá suponer una menor protección para el asegurado.

10. Corresponde al consejo de administración de la entidad obligada a presentar la documentación estadístico contable consolidada establecer los procedimientos de control interno que resulten necesarios a fin de asegurar el cumplimiento de lo dispuesto en los apartados anteriores con referencia al grupo consolidable de entidades aseguradoras.

El grupo consolidable de entidades aseguradoras, a través de las entidades que lo componen, establecerá los procedimientos de control interno necesarios para asegurar la plena disponibilidad y adecuada presentación de cuantos datos e información en general se precise para la elaboración y cumplimentación de las cuentas consolidadas, incluidos los estados de cobertura de provisiones técnicas y de margen de solvencia consolidados.»

Veinticinco. Se crea un nuevo artículo 110 bis, con la siguiente redacción:

«Artículo 110 bis. *Control de la política de inversiones.*

1. El consejo de administración de la entidad será responsable de formular y aprobar la política de inversión estratégica, considerando la relación activo-pasivo, la tolerancia global al riesgo y la liquidez de las posiciones en diferentes escenarios.

En particular, deberá asegurarse la identificación, seguimiento, medición, información y control de los riesgos relacionados con las actividades, procedimientos y políticas de inversión adoptadas. La dirección será responsable de la implementación de tales políticas y medidas.

2. La utilización de instrumentos derivados y activos financieros estructurados por parte de las entidades aseguradoras estará sometida al cumplimiento de los requisitos que a tal efecto disponga el Ministro de Economía y Hacienda y, en todo caso, de las siguientes condiciones:

a) Las entidades aseguradoras dispondrán de normas claras y escritas aprobadas por el consejo de administración sobre la utilización de instrumentos derivados y activos financieros estructurados, entre las que figuren el reparto de funciones y su delegación, así como una descripción de las responsabilidades dentro de la entidad. A este respecto, las funciones de autorización, de ejecución de órdenes, de control de su utilización y de manejo de la información deben ser desempeñadas por personas distintas.

b) Los controles sobre la utilización de instrumentos derivados y activos financieros estructurados, que habrán de estar debidamente documentados, se realizarán con regularidad, y periódicamente se informará a una persona que ocupe un puesto de responsabilidad que no tenga a su cargo a quienes ejecutan las órdenes, y en todo caso, a la dirección de la entidad.

Los procedimientos de control establecidos deben permitir verificar el estado de situación con relación a los riesgos inherentes al uso de los instrumentos derivados y activos financieros estructurados, debiendo comprobarse, mediante controles externos o internos, que los procedimientos implementados son apropiados y se ajustan a los objetivos perseguidos, así como que su funcionamiento en la práctica es el adecuado.

c) Las entidades aseguradoras deben disponer de directrices claras y escritas sobre las categorías de instrumentos derivados y activos financieros estructurados que pueden utilizarse, las posiciones máximas permitidas, las contrapartes autorizadas y en el caso de los instrumentos derivados, sobre si los mismos se han adquirido con finalidad de cobertura o de inversión. En el caso de que se realicen operaciones fuera de mercados regulados, la entidad debe asegurarse de que los intermediarios financieros garantizan la liquidez de las posiciones y ofrezcan la posibilidad de proporcionar cotizaciones de compra y venta, en cualquier momento, a petición de la entidad.

d) Que la entidad cuente con modelos internos para estimar el valor en riesgo de los instrumentos derivados adquiridos con finalidad de inversión a los que se refiere el artículo 52.ter.»

Carles Soldevila Mejias

Diplomat en Ciències Empresarials per l'Universitat Autònoma de Barcelona i Llicenciat en Ciències Actuarials i Financeres per l'Universitat de Barcelona.

Màster en Mercats Financers a l'Universitat de Barcelona.

Curs Superior de Derivats Financers a l'Institut d'Estudis Financers de Barcelona.

Actualment ocupant la Direcció General de CaixaManresa Vida.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster 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” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El 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 Ortiz: "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: "Problemàtica 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 Muguerza 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 Texidó: "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 Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 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 Customer Experience as a Source 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 Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 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
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.

- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016

