

37

**Control de Gestión
en las Entidades Aseguradoras**

Estudio realizado por: Fernando García Giralt
Tutor: Antonio Parra Eizagaetxebarría

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

Curso 2006/2007

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de NorteHispana Seguros



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

Mi carrera profesional en el sector asegurador empezó en el año 2001 en la compañía de seguros Winterthur. Bajo contrato de prácticas trabajé en el departamento de Marketing en la unidad de Market Research.

Al tiempo, tuve la oportunidad de entrar en plantilla en la entidad y lo hice en la agencia de valores de Winterthur, Winvalor. De allí pasé al departamento de Siniestros Vida y poco después al departamento de Control de Gestión Vida, donde he estado los últimos tres años.

Desde hace unos meses me he incorporado a otra entidad aseguradora, concretamente Allianz Seguros, en el departamento de Control de Gestión y Riesgos Vida. Por todo ello y en mayor o menor medida, puedo constatar que, aunque todas las unidades por las que he pasado anteriormente son muy importantes, quizás la unidad de Control de Gestión tenga un plus por su relevancia dentro de la estructura de una entidad aseguradora, ya que enmarcado en el área económica-financiera aporta a la entidad información clave sobre la evolución del negocio y facilita así la toma de decisiones al órgano ejecutivo.

Por ello he creído conveniente e interesante desarrollar un trabajo de aproximación al departamento de Control de Gestión y Riesgos de una Entidad Aseguradora.

Quiero aprovechar la ocasión para dedicar esta tesis a mi mujer, por la paciencia y apoyo, y mi agradecimiento a mis responsables en Winterthur y a mis compañeros de trabajo, por la ayuda y facilidades para realizar el Master.

También quiero dedicar esta tesis a mi tutor D. Antonio Parra Eizagaetxeberría.

RESUMEN

La presente Tesis es una aproximación al marco teórico y práctico de lo que es el departamento de Control de Gestión y Riesgos en una entidad aseguradora.

Las líneas de exposición del presente estudio se pueden dividir, por un lado, en lo que al Control de Gestión se refiere y por otro lado hace referencia a la Gestión de Riesgos de una entidad.

En lo que se refiere a la primera parte, es decir, al Control de Gestión, el trabajo se centra en cuáles son las líneas maestras de actuación, de lo que debe pretender ser dicho departamento y la importancia y el porque de su tan elevado impacto en el funcionamiento de una entidad aseguradora. A su vez se exponen diferentes modelos tipo que pueden ayudar a realizar dicho trabajo de gestión.

En la segunda parte, se justifica el porque de la necesidad de llevar una política de gestión de riesgos en la compañía y los diferentes riesgos a los que pudiera verse implicado. Se explican también los diferentes modelos para identificar y atenuar dichos riesgos.

Se puede llegar a pensar del porque de la importancia de una unidad que no produce productos ni servicios para el cliente final, es decir el mercado, sin embargo, en el sector asegurador así como en cualquier otro sector de la actividad económica es necesario contar con un departamento que recopile, filtre analice y gestione toda la información de la compañía para si poder facilitar la toma de decisiones y estrategias del consejo ejecutivo de una entidad.

RESUM

La present Tesis és una aproximació al marc teòric i pràctic del que en una entitat asseguradora és el departament de Control de Gestió i Riscos.

Les línies d'exposició del present estudi es poden dividir, d'una banda, en allò que fa referència al control de gestió, i d'altra banda en allò referent a la gestió de riscos de l'entitat.

Referent a la primera part, el Control de Gestió, el treball es centra en quines són les línies mestres d'actuació, el que ha d'esdevenir i arribar a ser dit departament, i la importància i el perquè de l'elevat impacte que té en el funcionament de l'entitat asseguradora.

A la segona part, es justifica la raó de ser d'una política de gestió de riscos a la companyia, i n'analitza aquells que la poden afectar. D'atra banda, s'expliquen el diferents models d'identificació i atenuació d'aquests riscos.

Es pot arribar a qüestionar el perquè de la importància d'una unitat que no produeix productes ni serveis adreçats al client final. Però al igual que en qualsevol altre sector de l'activitat econòmica, en el sector assegurador, és necessari comptar amb un departament que reculli, filtri, analitzi i gestioni tota la informació de la companyia a fi i efecte de poder facilitar la presa de decisió i estratègies del consell executiu d'una entitat.

SUMMARY

This work is a theoretic and practical approximation to the Management control and risks Department in an assurance company.

The exposition lines of this study are two as follows. The first idea exposed is the control management, and the second exposition is about the risk management.

Regarding the first part -control management. The study identifies the strategic directrices of the department, and explain in what has to become this department inside the company, and why is important for the daily work. As a complement, the study exposes different types of model to develop this management task.

The justification of a risks management policy is explained on the second part, as well as the different types of risks in where the company could be involved. Furthermore are explained the models for identify and mitigate these risks.

The control management unit doesn't produce material things nor services addressed to final client therefore could be underestimated his importance. Nevertheless, as in any other economical sector, in the assurance sector there is a necessity of a department in charge of the gathering, filter, analysis and management the company information in order to simplify the strategy definition and decision taking process at the executive council.

ÍNDICE

1.	El control empresarial	9
1.1.	Las formas de control en la empresa	9
1.2.	Objetivos de control	10
1.3.	Requisitos previos al control	11
1.4.	Control de gestion y control presupuestario.	11
2.	Campo de aplicación del control de gestión	21
2.1.	Principios fundamentales en que debe de basarse el control de gestión	22
3.	Contenido del control de gestion en las entidades aseguradoras	25
4.	Elementos de control vinculados a la cuenta de resultados	27
4.1.	Primas	27
4.2.	Cargas técnicas	28
4.3.	Gastos	30
4.4.	Reaseguro cedido	32
4.5.	Rendimiento de las inversiones	32
4.6.	Cuenta de resultados	33
5.	Control de gestión del balance	35
5.1.	Cartera de valores mobiliarios	35
5.2.	Inmuebles	38
5.3.	Control de tesorería	38
6.	Control de gestión y riesgos y solvencia ii:	43
6.1.	Líneas de actuación en solvencia ii:	44

6.2.	Núcleo de solvencia ii:	45
6.3.	Importancia y desarrollo de la función de gestión de riesgo	51
6.4.	Factores en el desarrollo y mejora de los procedimientos de gestión de riesgos en una compañía aseguradora	53
6.5.	Impacto de la implantación de la gestión de riesgos.	53
6.6.	Marco legal solvencia ii	53
6.7.	Métodos de gestión de riesgos	53
7.	Consideraciones sobre solvencia ii:	57
8.	Comentarios finales:	59
9.	Bibliografía:	61

Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras

1. EL CONTROL EMPRESARIAL

El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre la concepción clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente el control operativo y lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costes; mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el Control de Gestión y Riesgos, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos operativos.

Las organizaciones económicas como entidades diseñadas por las personas para alcanzar fines individuales y colectivos, tienen en estos momentos un gran reto frente los sistemas de control que aplican en las actividades de su día a día, por ello es importante establecer algunos puntos de soporte para establecer las herramientas necesarias para tener un buen sistema de control y verificación, que a corto plazo nos proporcionará información para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que nos proporcionan el mayor beneficio.

Ya que las entidades pueden planificar e implementar cambios en su estructura fundamental por lo anteriormente dicho, toman gran relevancia los conceptos de eficacia en cuanto afecten las relaciones entre la organización y el entorno y la eficiencia que afecta a la estructura interna y las actividades operativas de la organización.

Las actividades instrumentales al servicio de los objetivos corporativos se resumen en explotación comercial, producción, aprovisionamiento, inversiones y mantenimiento de las finanzas, por ello es de vital importancia crear los vínculos necesarios entre todo el conjunto para así estructurar un buen sistema de control de gestión y riesgos, que proporcione mayor seguridad y estabilidad a la organización.

1.1. LAS FORMAS DE CONTROL EN LA EMPRESA

La función de control es, indudablemente, una de las tareas fundamentales de la dirección, en todos los niveles de mando.

Ahora bien, el significado de la palabra “control”, en concepciones diferentes de la dirección, es también diferente.

Para el tema que nos ocupa, nos referiremos como acepción mas precisa a la que corresponde al estilo de dirección, llamado “dirección por objetivos”.

Ello no significa que nos vayamos a referir al control en su sentido tradicional de búsqueda de errores e identificación de los responsables, sino del concepto moderno de tratar de descubrir las causas que han provocado los errores o las desviaciones de los objetivos propuestos para tratar de eliminarlas.

Así, podríamos realizar una primera aproximación al concepto de control definiéndolo como: “En una empresa, el control consiste en comprobar si todo discurre conforme al programa adoptado, a las ordenes dadas y a los principios admitidos”.

El control supone en esta definición una comparación entre un resultado y un objetivo y exige la existencia de un medio de medida de las realizaciones.

El esquema básico de la dirección por objetivos se basa sustancialmente en la secuencia:

Políticas - Objetivos - Programas - Presupuestos

Políticas son los grandes fines de la empresa. Los objetivos la concreción de esas políticas. Para alcanzarlas es necesario “programar” los medios precisos y “controlarlos”. Es aquí donde finalmente entra en juego la tarea de control: entendiéndose tal como el análisis de las desviaciones entre objetivos y realizaciones y la adopción de las medidas correctoras que permitan el cumplimiento de los objetivos, o bien, su adaptación necesaria.

1.2. OBJETIVOS DE CONTROL

Para determinar los objetivos que el control persigue como función integrante del proceso directivo, nos fijaremos en lograr los siguientes objetivos generales:

1. ASEGURARSE QUE LOS RESULTADOS ESTÁN CONFORME CON LOS PROGRAMAS

Hay que tener en cuenta que los programas no son, por si solos, una segura garantía para conseguir los resultados previstos. Aunque el origen de control debe ser buscado en los programas, todas las actividades deben ser controladas si se quieren obtener los objetivos prefijados.

2. ASEGURARSE DE QUE LAS ACCIONES COMPONENTES DE UNA ACTIVIDAD SE REALIZAN DE FORMA COORDINADA

En cierto sentido, la planificación y la organización son los requisitos necesarios de la coordinación. Dentro de este esquema, también el “control” realiza una función de coordinación que se refleja sobretodo en los resultados.

Es decir, coordinar implica observar las eventuales desviaciones entre los resultados y los programas y el tratar de corregir hacia la normalidad las acciones.

3. ASEGURARSE DE QUE TODA ACTIVIDAD SE REALIZA CON UN MÍNIMO DE DESVIACIONES

En los casos en los que los resultados se pueden expresar en términos cuantitativos, se comprende que una acción cuidadosa de control puede llevar a una considerable reducción de las desviaciones. Par poder lograr dicho objetivo es fundamental poder disponer de unas unidades de medida suficientemente precisas, capaces de proporcionar la debida credibilidad al realizar las comparaciones entre los resultados hallados y las indicaciones dadas inicialmente.

1.3. REQUISITOS PREVIOS AL CONTROL

Las condiciones esenciales para llevar a cabo una eficaz acción de control son:

1. CONOCIMIENTO DEL OBJETO DE CONTROL

En primer lugar es necesario un preciso conocimiento de lo que se debe controlar. Este conocimiento ofrece la posibilidad de darse cuenta de que no es preciso controlar todas las operaciones que componen una actividad determinada, sino que es suficiente concentrar los esfuerzos en ciertas operaciones clave. Por tanto es indispensable especificar el factor estratégico del fenómeno a controlar. Resulta claro que para ello es necesario conocer su naturaleza y funcionamiento, además, hay que tener presente que en cada actividad existen factores a controlar. Los RRHH, Posesos, IT, costes. Es preciso entonces decidir cuales de estos factores se deben someter a control, ponderando cuidadosamente la elección, para evitar tener en funcionamiento un sistema de controles en exceso y complejo.

2. EXISTENCIA DE CLAROS CANALES DE COMUNICACIÓN

Indudablemente, control y comunicación son dos funciones estrictamente relacionadas. No se debe olvidar que, a menudo, los controles no tienen aplicación porque alguna cosa no ha sido comprendida.

3. EJERCICIO DE UN ADECUADO LIDERAZGO.

Los controles no deben ser solamente fijados, sino también por aquellos sobre los que recae. El liderazgo es esencial para el desarrollo de cualquier función directiva.

4. EXISTENCIA DE OBJETIVOS Y “STANDARD”

Sin una clara fijación de objetivos y de parámetros de medida, la comparación (que es la base del control) no seria realmente posible. El parámetro que puede servir de base para hacer la comparación puede estar relacionado con el tiempo, la cantidad, el coste.

1.4. CONTROL DE GESTION Y CONTROL PRESUPUESTARIO

Es importante diferenciar y correlacionar los conceptos de control de gestión y control presupuestario, si bien pueden desarrollar funciones determinadas para cada una de ellas también pueden ser identificadas como una misma tipología de control.

El control presupuestario implica que para cada actividad (Vida, No Vida) se establece un presupuesto y después se comprueba el cumplimiento de estos presupuestos, analizando las desviaciones que se hubieran podido producir.

Sin embargo dicha definición genérica sobre el control presupuestario puede derivar en la ya mencionada tipología de control, es decir el control de gestión. Podríamos diferenciarla / relacionarla diciendo que el control de gestión es toda aquella información que es preciso tener a nivel mas alto de la estructura organizativa para controlar su funcionamiento y/o una efectiva aplicación del campo del control de presupuestario.

Diferencias entre ambos tipos de Control:

- a) El control presupuestario suele manejar sólo datos económicos transformables en valores monetarios. El control de gestión también utiliza este tipo de información pero incluyendo también otro tipo de información no transformable en valores monetarios. Como ejemplo de lo anteriormente mencionado podemos apuntar que el hecho de una posible modificación en el organigrama organizativo de la empresa o un plan de formación, ya sea individual o colectivo **son control de gestión** y no presupuestario.
- b) El control presupuestario esta basado en previsiones (Plan, Forecast). Sin embargo para el control de gestión lo fundamental son los objetivos y por ende implica una actitud mas activa, mas del día a día.
- c) El control presupuestario puede estar realizado sin participación de los mandos mientras que el de gestión exige de esa participación e implicación para la toma de decisiones.
- d) El control presupuestario puede ser parcial, por ejemplo control de tesorería, no obstante el control de gestión debe ser global.
- e) Finalmente el espectro temporal relacionado al control presupuestario se fija en un plazo más breve, normalmente suele ser de un ejercicio (1 año), mientras que el del control de gestión debe tener en cuenta el largo plazo.

Históricamente nació primero el control presupuestario y tuvo su época floreciente en los años 1940. En ella el “controller” estaba configurado en la Dirección Financiera. Mas tarde nació el concepto de Control de Gestión y el “Controller” se configuraba como un “staff” del Director General.

Por tanto podemos comprender que ambos términos llevan implícito el concepto de control, que es idéntico para los dos. Sin embargo se debe resaltar que no existiría ninguno de ellos sin un control “efectivo”.

El control presupuestario supone la existencia de:

- Un presupuesto
- Un medio de medida que permita comparar el presupuesto con las realizaciones y analizar las desviaciones producidas.

El Control de Gestión debe tener un carácter global y fundamentarse en la formulación de objetivos.

El Control de Gestión es una técnica de síntesis, es decir, tiene una simbiosis de diferentes técnicas, de entre ellas podemos destacar: las técnicas de control del negocio, IT, etc.

Así pues podemos afirmar que el control de gestión permite la aplicación de una serie de principios de la gestión empresarial que a continuación detallaremos uno a uno:

a) Control de los objetivos.

El control de gestión nace del principio de dirección por objetivos.

b) Control por responsabilidad

El objetivo se asigna siempre a un responsable. Al existir una pirámide de responsabilidades y una pirámide de objetivos da lugar a la configuración de una pirámide de la estructura.

c) Control de excepción

La formulación de objetivos, programas y presupuestos, permite a los niveles superiores de la estructura organizativa preocuparse únicamente de las excepciones, es decir, actúan cuando se produce una desviación importante - positiva o negativa- del cumplimiento de los objetivos.

d) Control por delegación

El principio por delegación de responsabilidad, solo puede ser llevado a la práctica, si dicha delegación va acompañada de un control. El cumplimiento de objetivos y la responsabilidad, obliga a delegar. Al mismo tiempo, el control que acompaña a una dirección por objetivos permite delegar.

e) Principio de comparación:

Todo hecho constatado se comprueba con la norma, el objetivo, el presupuesto y nunca se informa el hecho en si. Este principio es importante ya que comprende la diferencia esencial con otras formas de control.

f) Principio de previsión:

Toda decisión debe ir acompañada de una reflexión sobre las consecuencias en el futuro de dicha acción. Este elemento es también diferenciador de otras formas de control que pueden basarse en hechos anteriores.

g) Principio de información

Todo responsable debe tener la información precisa para conocer en todo momento las consecuencias de sus propias acciones.

De la misma manera y relacionado con los principios de la gestión empresarial, debemos mencionar la importancia de crear, desarrollar ejecutar y controlar un Cuadro de Mando Integral de la compañía para así poder obtener los parámetros claros en lo que se refiere a la consecución de objetivos.

Por ello “El cuadro de mando integral” es tan consustancial al Control de Gestión que puede llegar a confundirse ambos términos.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS

Para alcanzar los objetivos de rentabilidad y crecimiento en una empresa es necesario concentrar y aprovechar todas las oportunidades de mejora, como por ejemplo en un 100% de satisfacción del cliente, integridad, orientación a resultados, pragmatismo, velocidad, desperdicio cero, aprender y pasárselo bien,

mejora continua, trabajo en equipo y compromiso. Todos ellos son principios clave para implantar la cultura de la calidad total, que es esencial para la competitividad de una empresa. La dirección por objetivos implica identificar los indicadores estratégicos de gestión y comunicarlos, para que todos los colaboradores puedan traducir y poner en práctica la estrategia de la empresa.

El Equipo de Dirección de una entidad debe preparar el Cuadro de Mando Integral (CMI), en el que se recogen precisamente los indicadores estratégicos de la empresa.

Ello supone, por lo tanto, que todos los objetivos de los colaboradores de una compañía deben estar alineados con dichos indicadores.

Para clarificar la exposición de estos indicadores, los hemos clasificado en cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de cliente / mercado
- Perspectiva de organización y procesos
- Perspectiva de personas

Siendo el esquema gráfico:



PERSPECTIVA FINANCIERA:

Los indicadores financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, buscan resultados sostenibles, son fácilmente mesurables y, en definitiva, resumen las consecuencias económicas de todas las acciones recogidas y que se están llevando a acabo en las otras tres perspectivas, (cliente/mercado, organización y procesos y personas).

En definitiva, son los resultados por los cuales miden los accionistas.

1. Incremento del volumen de primas

Se trata de un indicador que mide el crecimiento del volumen de ventas, donde se incluye el importe de los contratos realizados por nuevos clientes y aquellos contratos renovados por clientes de cartera. Como elemento de seguimiento se puede utilizar el parámetro de primas emitidas del total de la compañía.

El crecimiento es la fuente de riqueza principal de la empresa y, por lo tanto, el objetivo final deberá ser crecer con rentabilidad.

2. Resultado técnico neto

Mide el resultado neto, antes del rendimiento financiero, del total del Grupo/Compañía.

3. Reducción de los gastos totales

Se miden los gastos por naturaleza, del total de la entidad. Este seguimiento puede ser mensual/trimestral para poder analizar y gestionar la evolución de los mismos. Además, si realizamos una comparación vs. año anterior nos proporcionará una visión mucho más detallada a nivel temporal.

4. Reducción de la tasa de siniestralidad

La tasa de siniestralidad es la relación entre la carga de siniestralidad y las primas adquiridas. Es una relación que se calcula tanto para la carga de siniestralidad de corrientes (coste de los siniestros del ejercicio actual), como para la de anteriores (coste de los siniestros correspondientes a ejercicios anteriores).

La reducción de la tasa de siniestralidad depende de tres factores: frecuencia, coste medio y prima media adquirida.

PERSPECTIVA DE CLIENTE / MERCADO

Estos indicadores permiten articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará rendimientos financieros futuros.

Los indicadores de esta perspectiva recogen el valor añadido que se ofrecen a los segmentos del mercado seleccionados.

5. Incremento del número de clientes

Este indicador mide la evolución del número de clientes que adquieren productos de una compañía.

El objetivo debe ser incrementar el número de clientes de la compañía. Con todo, esta variable no siempre es fácil de conocer, por lo que a menudo se utiliza como referencia el crecimiento del número de pólizas.

6. Ratio productos / clientes

El objetivo es incrementar el número de productos por cliente para diversificar la cartera y evitar una excesiva concentración en un solo producto.

Si bien sería más fácil hablar del número de pólizas por cliente, hemos preferido definir este indicador en términos de productos por cliente ya que, cada vez con mayor intensidad, se vende más servicios en lugar de pagar indemnizaciones.

Ello nos permitirá desarrollar una política enfocada al la creación de clientes integrales que, además, permitirá realizar el análisis de su rentabilidad como cliente.

7. Incremento de la cuota de mercado

Indica el porcentaje de participación de una compañía en el mercado de No Vida –Vida.

El criterio de medida se establece en base a los datos de las primas totales de todas las compañías, facilitados regularmente por ICEA. El concepto de incremento de cuota debemos aplicarlo no sólo al total de la compañía, sino también al de ramos y segmentos.

8. Satisfacción de clientes

Este indicador mide el nivel de satisfacción de los clientes por la calidad de los servicios prestados, a partir de datos como la agilidad en la gestión, el trato y la profesionalidad de los empleados, la valoración global, etc.

El objetivo es elaborar planes de acción que permitan incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y superar sus expectativas.

9. Satisfacción de la red de mediadores

Este indicador mide el nivel de satisfacción de la red de mediación y de los mediadores en general.

10. Marca

Indica tanto el nivel de conocimiento de la marca por parte de los consumidores, notoriedad sugerida y/o espontánea, como su posicionamiento.

PERSPECTIVA DE ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

Estos indicadores tratan de identificar procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, lo que permitirá:

- Entregar propuestas de valor que atraerán y retendrán clientes.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros.

11. Eficiencia en el proceso de suscripción

Partiendo de la base que se debe obtener una visión comercial que no comprometa el rigor técnico, los objetivos estratégicos definidos por Suscripción vienen marcados desde tres criterios:

- Parámetros de calidad
- Parámetros de rentabilidad de procesos
- Eficiencia / rentabilidad de negocio

12. Eficiencia en el proceso de siniestros

Los objetivos estratégicos definidos por SPC, en relación a la eficiencia en el proceso de siniestros, vienen establecidos por 11 criterios:

- Mejora del ritmo de liquidación
- Reducción del coste medio de los siniestros complejos

- Reducción del coste medio.
- Control rendimiento de reserva de siniestros anteriores
- Incremento del volumen de recobros
- Lucha contra el fraude
- Objetivos de asesoría médica para la reducción del coste medio
- Efectividad del sistema de minutación de abogados
- Incremento del direccionamiento a talleres recomendados
- Incremento del direccionamiento a profesionales concertados
- Soporte al desarrollo del contact-center (Servicio de Prestaciones a los Clientes).

13. Potencia de distribución.

Capacidad total de venta de productos aseguradores. Viene determinada por los recursos disponibles y por la productividad de los mismos. Para continuar siendo competitivos, debemos asegurar que esta capacidad aumenta continuamente.

Para conseguirlo es necesario establecer una coordinación efectiva de la cadena de valor comercial.

14. Innovación de nuevos productos

Habilidad para detectar las nuevas necesidades asegurables de la sociedad y convertirlas en nuevos productos para los clientes, a través de:

- La adaptación de productos actualmente en el mercado
- El lanzamiento de nuevos productos con un impacto significativo en el negocio

PERSPECTIVA DE PERSONAS

Los indicadores vinculados a personas pretenden impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

Los objetivos de estos indicadores proporcionan la base que permite que se alcancen los objetivos de las tres restantes perspectivas (organización y procesos, cliente/mercado y, en última instancia, financiera).

15. Satisfacción de los colaboradores.

Se debe poner en funcionamiento una encuesta de satisfacción de los colaboradores, que se realizará con regularidad, en la cual todos los empleados tengan la oportunidad de expresar su punto de vista sobre el clima de la organización.

16. Cumplimiento de objetivos

Este indicador debe ser observado desde dos perspectivas: por un lado el nivel de cumplimiento de los objetivos individuales de los colaboradores y, por otro lado, el grado de correlación de los objetivos individuales con los objetivos de la compañía.

17. Desarrollo del talento

El talento es el principal recurso estratégico de cualquier compañía y es el resultado del compromiso individual y del trabajo en equipo, facilitando la obtención de resultados superiores.

Es responsabilidad de los mandos de la compañía hacer aflorar las capacidades de todos los colaboradores, tanto en sus acciones individuales como en su contribución al equipo. Por este motivo, no sólo hablamos del talento de un colaborador sino también del talento de la organización.

Las acciones de desarrollo deben ir encaminadas a potenciar las capacidades de los colaboradores tanto en el propio puesto como en puestos de mayor responsabilidad.

Las variables que determinan el talento vienen definidas por:

- El grado de cumplimiento de los principios
- El nivel de cumplimiento de los objetivos
- La curiosidad intelectual y movilidad funcional y geográfica para seguir avanzando en la carrera profesional
- La capacidad de utilizar diversos sistemas de información y de expresarse en diferentes idiomas.

18. Implantación de la cultura organizativa

La cultura de empresa es el conjunto de valores, creencias y pautas de comportamiento que caracterizan los modos de hacer y de comportarse de los miembros de la organización. Por tanto, la cultura determina la forma en que se resuelven los problemas y se toman las decisiones.

Para reforzar y consolidar la cultura de una empresa se deben definir una serie de principios corporativos, que identifiquen a los colaboradores y se diferencien al mismo tiempo de las demás empresas. A modo de ejemplo, podemos enumerar los siguientes, no obstante, en esencia, todas las organizaciones tenderían a buscar los mismos valores:

- 100% de satisfacción del cliente
- Integridad
- Orientación a resultados
- Pragmatismo
- Velocidad
- Desperdicio cero
- Aprender y pasárselo bien
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Compromiso
- Perspectiva financiera
- Perspectiva de cliente / mercado

- Perspectiva de organización y procesos
- Perspectiva de personas

OBJETIVO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La finalidad del CMI como sistema de gestión es identificar los indicadores clave en relación a los cuales se debe medir el desempeño de la organización para que la estrategia tenga éxito. Los indicadores del cuadro de mando se convierten en la responsabilidad compartida de todo el equipo, tanto por lo que hace referencia a los objetivos financieros como a los no financieros.

La premisa de la que parte el CMI es que sólo se puede gestionar aquello que se puede medir. Por ello, es necesario:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas
- Aumentar el feedback y la formación estratégica.

2. CAMPO DE APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN

Se debe aplicar globalmente a todas las funciones de la empresa.

Control Financiero

- ⊕ Situación Financiera
- ⊕ Política Financiera
- ⊕ Rentabilidad del Capital
- ⊕ Índice de crecimiento
- ⊕ Rentabilidad de las Inversiones

Control Técnico

- ⊕ Calidad de los productos
- ⊕ Innovación
- ⊕ Rentabilidad Técnica

Control de gastos

- ⊕ Salarios
- ⊕ Impuestos y cargas sociales
- ⊕ Gastos financieros
- ⊕ Gastos de producción, amortización, distribución, publicidad

Control Comercial

- ⊕ Canales de distribución
- ⊕ Red de agentes, corredores
- ⊕ Número de clientes
- ⊕ Política Comercial
- ⊕ Imagen
- ⊕ Tipos de mercados

Control de personal

- ⊕ Formación
- ⊕ Rotación
- ⊕ Promoción

Control de la estructura

- ⊕ Organización
- ⊕ Medios

2.1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES EN QUE DEBE DE BASARSE EL CONTROL DE GESTIÓN

Como su propia denominación indica, el objetivo de control de gestión es el control de la marcha de una empresa, de modo que sea una herramienta útil para la toma de decisiones, buscando la consecución de los objetivos de la empresa.

El control de gestión en cuanto a su contenido, abarca todo el ámbito de la empresa, desde las inversiones hasta los problemas de personal, y en el sentido estricto debe de ser global e integrado.

El control de gestión se establece en función del plan táctico a medio plazo en función de los objetivos y los presupuestos a corto plazo. Es interactivo con planes y presupuestos en el sentido de que su montaje es una consecuencia lógica de los mismos en el sentido de que a partir de las informaciones conseguidas se establece un sistema automático de acciones de corrección y revisiones de planes y objetivos.

Por tanto, estará fundamentado en un sistema de información cuyas características deberán ser, por definición, las que permitan cumplir el objetivo descrito anteriormente mencionado.

El sistema informativo y de análisis de control deberá ser homogéneo y coherente con el esquema de objetivos y presupuestos controlados y apto para obtener datos consolidados del sector.

En el establecimiento del sistema de control de gestión lo primero que hay que definir es el ámbito de control: ¿que se controla?, ¿con que detalle se controla?, ¿Qué plazos de control?

Debe existir flexibilidad en el sistema de control de gestión en un doble sentido:

- a) La intensidad y profundidad del control de cada elemento deberá ser variable en el tiempo, dependiendo los cambios de intensidad del control de cualquier elemento, de la importancia relativa de dicho elemento para el conjunto de la empresa.
- b) La flexibilidad por tanto será la facilidad de adecuación del sistema informativo a las necesidades de cada momento; esta adecuación se refiere a la necesidad de detalle y de frecuencia.

El sistema ha de ser integrado en su concepción, en su origen y elaboración de los datos, y en la distribución a los usuarios. Un sistema integrado se opone a la dispersión y amontonamiento de informes parciales.

El sistema informativo debe de ser básicamente un subproducto del sistema contable; debe evitarse su creación al margen de la contabilidad.

Finalmente hemos de destacar que el sistema informativo debe de estar lo más mecanizado posible.

Se han señalado en el punto 1.4 las diferencias entre control de gestión y control presupuestario (fundamentalmente consistentes en que el control presupuestario suele manejar únicamente datos económicos, está basado en previsiones y contempla un plazo más breve que suele ser un año, mientras que el control de gestión se refiere además a todos los aspectos relevantes de la vida de la empresa añadiendo elementos como balance social, sistemas organizativos,

además de los datos correspondientes a la cuenta de explotación y del balance. Además para el control de gestión lo fundamental son los objetivos y deben tenerse en cuenta a medio y largo plazo).

3. CONTENIDO DEL CONTROL DE GESTION EN LAS ENTIDADES ASEGURADORAS

El departamento de Control de Gestión de una entidad Aseguradora deberá elaborar, paralelamente y de forma provisional al departamento de contabilidad, una cuenta de explotación y un balance, que será la base sobre la que se controla.

Aparte de los datos que conforman la cuenta de explotación y Balance, se deberían establecer una serie de indicadores y ratios que contemplen elementos extracontables, tales como:

- *Velocidad de salida de información del departamento de IT
- *Velocidad de pago de siniestros
- *Calendarios
- *Etc.

Respecto a la División del Control de Gestión en temas, un buen sistema será el seguimiento de los conceptos del plan contable oficial, así se controlarán:

- Primas Técnicas
- Primas Cobradas
- Cargas Técnicas:
 - Reservas
 - Siniestralidad
- Gastos
- Reaseguro
- Rendimientos Financieros
- Cuenta de resultados del negocio
- Coberturas de Reservas y Solvencia
- Tesorería

Para cada uno de los elementos objeto de control se establecerá una periodicidad del control y análisis de las desviaciones, es decir, se recogerán, analizarán y controlarán datos del periodo, así como datos acumulados del ejercicio, (hasta el periodo).

4. ELEMENTOS DE CONTROL VINCULADOS A LA CUENTA DE RESULTADOS

Dentro de los conceptos de la cuenta de resultados, debemos destacar los siguientes en función de:

a) En relación al volumen de negocio (primas).

- Nueva producción.
- Primas Técnicas (Emitidas menos devueltas).
- Recargos sobre primas (consorcio, recargo adicional, impuestos etc.)
- Caída de cartera, es decir anulaciones.
- Negocio cedido y aceptado en Reaseguro.

b) En relación a las cargas Técnicas:

- Provisiones Técnicas
 - Ahorro
 - Riesgo (PPNC)
- Siniestralidad

c) En relación a los Gastos de Gestión:

Gastos de Gestión Interna y Externa

d) En relación al reaseguro:

Resultados, contratos y compañías

e) En relación a los rendimientos Financieros:

Rendimientos de las Inversiones

Finalmente, se establece un modelo de cuenta analítica de explotación y los principales ratios sobre las partidas de la misma:

4.1. PRIMAS

Los conceptos de primas que deben recogerse, giran entorno a los conceptos fundamentales de Primas contables y primas cobradas. También debe diferenciarse la nueva producción (NP) y las primas de Cartera.

Un sistema informativo completo proporcionará datos sobre los siguientes conceptos, que guardan una relación algebraica:

Primas emitidas (de cartera)

Menos Anulaciones de Cartera

Igual Primas totales emitidas de Cartera

Más Primas emitidas de nueva producción

Menos Primas sin efecto

Igual Primas Totales emitidas de cartera y nueva producción

Más Primas aceptadas en coaseguro

Menos Primas cedidas en coaseguro

Igual Primas Totales emitidas

Menos Aumento primas pendientes

Igual Primas Cobradas

4.2. CARGAS TÉCNICAS

Respecto al control de la siniestralidad y demás cargas técnicas, hay varios aspectos a destacar:

- A) Además del control periódico de los pagos por siniestros debe hacerse un control de la siniestralidad neta, incorporando la variación de reservas de siniestros pendientes de pago.
- B) El control de siniestralidad se hará sobre el negocio directo y se valorará los aspectos relativos al reaseguro.
- C) Además de las comparaciones de la siniestralidad real sobre la presupuestada, será necesario poner en relación la siniestralidad con las primas.
- D) Finalmente, será importante conocer la siniestralidad por años de ocurrencia.

CARGAS TÉCNICAS (RESERVAS)

Las aseguradoras están sometidas, en su ejercicio, a una serie de condiciones, como son el deber de constituir y mantener, en todo momento, una serie de dotaciones internas (provisiones contables) que garanticen el cumplimiento de los compromisos contraídos con los asegurados. Estas provisiones técnicas deben estar adecuadamente calculadas, contabilizadas e invertidas en activos aptos para su cobertura, es decir con arreglo a los principios de congruencia, rentabilidad, seguridad, liquidez, dispersión y diversificación.

El Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados (ROSSP) dispone que las Entidades Aseguradoras tengan, además de lo previsto en la legislación mercantil, la obligación de calcular y contabilizar fundamentalmente las siguientes provisiones técnicas:

PROVISIÓN DE PRIMAS NO CONSUMIDAS (PPNC)

Las primas cobradas por el Asegurador se suelen corresponder con un periodo de cobertura de un año. Sin embargo, este periodo no se corresponde necesariamente con el año natural. Por eso, al haber cobrado anticipadamente la prima de toda una anualidad, resulta que la entidad tiene porciones de la prima no consumida y que, a cierre del ejercicio, hay que trasladar a la contabilidad del siguiente año (reserva).

Este tipo de reserva de PPNC afecta únicamente a los productos de seguros de riesgo, es decir todos aquellos productos que garanticen el pago de una indemnización en caso de producirse y materializarse dicho riesgo, como por ejemplo seguros temporales (fallecimiento, incapacidad, invalidez, seguros no vida como auto, hogar, etc.). En cambio para los productos de ahorro de vida no será necesario constituir PPNC ya que la carga va directamente contra la provisión matemática. (Aunque los productos de ahorro incluyen un componente y capital de riesgo, pero dichos capitales asegurados son mínimos)

PROVISIÓN PARA RIESGOS EN CURSO:

Está constituida por las primas que el Asegurador debe conservar al fin del ejercicio, en la parte proporcional correspondiente al periodo de cobertura no transcurrido hasta la fecha de cierre del ejercicio.

PROVISIONES DE SEGUROS DE VIDA:

Los seguros de vida se caracterizan por proyectarse, con carácter general, en periodos plurianuales. Por eso, se debe establecer para este tipo de seguros una provisión especial que comprenda, por un lado, la provisión de primas no consumidas y de riesgos en curso y, por otro, la denominada provisión matemática. Técnicamente la Provisión Matemática es el resultado de la diferencia entre el valor actual actuarial de las obligaciones futuras del asegurador y el valor actual actuarial de las obligaciones futuras del asegurado.

PROVISIÓN DE PARTICIPACIÓN EN BENEFICIOS:

Tiene en cuenta el importe de los beneficios devengados a favor de los tomadores, asegurados o beneficiarios y el de las primas que, en su caso, proceda restituirles, en virtud del comportamiento experimentado por el riesgo asegurado.

PROVISIÓN DE PRESTACIONES (PSRP)

Representa las obligaciones pendientes del Asegurador al cierre del ejercicio por siniestros ocurridos con anterioridad a éste. Se calcula restando del coste total estimado o cierto del mismo, el importe de las cantidades que ya se hayan pagado.

PROVISIÓN DE ESTABILIZACIÓN:

Se debe dotar para aquellos ramos en los que la falta de experiencia o la incertidumbre lo requieran. Consiste en la provisión del importe preciso para hacer frente a las desviaciones aleatorias desfavorables de la siniestralidad. Un tipo de producto que encaja con dicha necesidad de provisionar es el seguro decenal, obligatorio desde hace pocos años y debido a la falta de experiencia histórica en cuanto a la siniestralidad del mismo obliga a dotar con este tipo de provisión.

PROVISIÓN DE LOS SEGUROS DE DECESOS Y DE ENFERMEDAD:

Se prevé la obligación de dotar sendas provisiones para la cobertura de los riesgos previstos en los mismos.

IBNR:

Reserva que se debe constituir para hacer frente al coste derivado de siniestros que han ocurrido pero que todavía no se han declarado a la entidad. Dicho cálculo de la reserva se realiza en base a la experiencia histórica de ejercicios anteriores de la entidad.

4.3. GASTOS

Para la determinación del sistema de Control de Gestión de los Gastos, lo primero que hay que definir es si se establece únicamente para obtener como producto final una cuenta de explotación general por ramos o se pretende también hacer cuentas de explotación descentralizadas, siguiendo el modelo determinado de cada organización.

En el primer caso se trataría de controlar los gastos en origen de cada unidad geográfica, posteriormente clasificarlos funcionalmente para, como último paso, irlos acumulando en unidades de mayor responsabilidad hasta tenerlos totalmente distribuidos por funciones para el conjunto de la entidad.

En caso de pretender obtener cuentas de explotación descentralizadas, cuya suma sería la cuenta de explotación general, se trataría de definir primero que partidas estarían en la cuenta de explotación de la unidad (Agencia, Sucursal, Dirección Territorial) y si sería una cuenta de explotación global o una cuenta de explotación por productos; una vez determinado esto debería hacerse un reparto de los gastos prefijados que pasarían de las unidades mayores a las unidades menores (sede central, direcciones regionales, sucursales, agencias).

Para poder llevar a buen término un esquema de control de gestión, cualquiera que sea la orientación establecida, es preciso realizar previamente un estudio en profundidad de la organización funcional de la entidad y un estudio de costes lo suficientemente detallado para poder hacer previsiones y realizar un efectivo control de las mismas en base a unas claves de reparto válidas, imposibles de obtener sin la realización previa del mencionado estudio.

Respecto a la mayor o menor utilidad y conveniencia de los dos distintos enfoques de control de gestión de gastos, como también del resto de elementos de control, dependerá fundamentalmente de tres variables:

- descentralización geográfica

- grado de autonomía en la adquisición y gestión del negocio por parte de los elementos descentralizados
- criterio subjetivo de la dirección.

De cualquier forma existen una serie de condicionantes para que exista posibilidad material de poder llevar a cabo el control de gestión (y no sólo de gastos), relativos a su posibilidad de obtención sin que su coste sea excesivo; estos condicionantes o requisitos previos básicamente se reducen a dos, junto a las implicaciones que ellos mismos suponen, que son:

- existencia de una contabilidad analítica, que debe ser el soporte formal para el establecimiento de las informaciones necesarias para el control de gestión
- sistema de información necesario totalmente mecanizado, o al menos en la suficiente medida para que el coste no sea prohibitivo.

A continuación pasaremos a detallar los elementos a tener en cuenta en el control de gestión de gastos:

a) contenido del control

Como es obvio, el contenido es la totalidad de los gastos por todos los conceptos, excluida la siniestralidad e impuestos indirectos, agrupados convenientemente por conceptos significativos, que a su vez deben agruparse en títulos generales que permitan análisis e informaciones resumidas fácilmente manejables y con un contenido suficientemente válidos.

Los títulos generales podrían ser:

- gastos de personal
- gastos de establecimiento
- gastos de gestión o salariales
- gastos de adquisición específicos

Los conceptos comprendidos en cada uno de los títulos generales descritos pueden ser todo lo amplios que se quiera, atendiendo en todo caso a criterios de naturaleza de los costes.

b) Extensión del control

El mínimo de extensión del control sería el mismo ya establecido para las primas: zonas geográficas y ramos, con la particularidad de que en los gastos es interesante y al mismo tiempo necesario una recalificación de costes atendiendo a criterios funcionales.

Conviene aclarar que respecto a la clasificación geográfica se clasificarán los gastos únicamente hasta el punto en que exista un centro de responsabilidad.

c) Periodicidad del control y análisis de las realizaciones

Al igual que en primas, los controles deben ser realizados mes a mes con su correspondiente comparación con los presupuestos y la realizaciones de ejercicios anteriores.

Finalmente, debe destacarse que los elementos a tener en cuenta serán:

- ⊕ Deberán separarse los gastos de administración de los gastos de adquisición
- ⊕ Esta separación se hará a partir de una clasificación de gastos por naturaleza
- ⊕ Interesa también el reparto de gastos por ramos
- ⊕ Debería hacerse distinción entre los gastos fijos y los variables, siendo esto especialmente importante para los comerciales
- ⊕ También sería muy importante distinguir entre gastos del primer año y gastos de años sucesivos
- ⊕ Finalmente, debería buscarse una distribución de los gastos por zonas y responsables.

4.4. REASEGURO CEDIDO

Los resultados del reaseguro cedido, al igual que los del seguro aceptado y retrocedido podrán controlarse mediante los modelos que se incluyen a continuación:

REASEGURO CEDIDO											
Ramo:											
Período:											
Contrato / Compañía	Primas		Reserva de Primas		Intereses s/depositos, saldos movimiento	Comisiones		Siniestralidad, Vencimientos, Rescates		Resultado del Reaseguro	Saldo Cuenta Corriente
	Retirada y entarda de Cartera	Año Anterior	Año Corriente	PB		Pagada	Reservas Año				
							Anterior	Corriente			
Total Ramo											
% s/Negocio Directo											

Nivel de información:

Se elaborará un Estado por Compañía y/o Grupo Asegurador.

Periodo:

Se confeccionará un estado al cierre de cada trimestre o semestre, con las cifras acumuladas del ejercicio.

4.5. RENDIMIENTO DE LAS INVERSIONES

En el control de gestión del rendimiento de las inversiones, aparece como novedad respecto al resto de las partidas de resultados, al ser una partida de control que se realiza sin referencia a ramos o zonas sino sólo a nivel global de la compañía.

Además de destacarse elementos de control de gestión, es interesante también poner en relación la cifra de rendimientos con las de las reservas técnicas y total de inversiones.

Modelo de Control:

RESULTADOS DE LAS INVERSIONES

Periodo:

Conceptos Inversion	Realizaciones		Total Produccion Financiera			Inversion Media	Comparativa %		
	Produccion de Fondos	Produccion Realizaciones	Año Anterior	Presupuesto	Realizacion		S/año anterior	S/presupuesto	S/inversion Media
Tesoreria									
Valores Mobiliarios:									
Bonos									
Deuda Publica									
Renta Fija									
Acciones									
Soc. Cartera									
Fondos de Inversion									
Total Valores Mobiliarios									
Inmuebles:									
Uso Propio Alquileres									
terceros Sin									
explotar									
Total Inmuebles									
Creditos									
Otros									
Total Inversiones									

4.6. CUENTA DE RESULTADOS

Un cuadro de mando de síntesis de las partidas analizadas hasta este punto, será una cuenta de explotación analítica que permita un resumen de las realizaciones.

Además, será interesante disponer de determinados ratios, todo lo cual se expresa en los modelos que se insertan a continuación.

Modelo de Control:

CUENTA DE EXPLOTACION									
Ramo:	Negocio Directo			Reaseguro Aceptado			Reaseguro Cedido		
PRIMAS									
Primas emitidas									
Variacion PPNC									
DAC									
Primas Adquiridas									
SINIESTRALIDAD									
Siniestros									
Vencimientos									
Rentas									
Rescates									
Incremento Reserva Siniestros									
Incremento Reservas Matemáticas									
Intereses Tecnicos S/ Reservas Matemáticas									
Incremento Reservas Riesgos en Curso									
Incremento Reservas de estabilizacion									
GASTOS									
Comisiones									
Gastos de administracion									
Resultado Tecnico:									
INGRESOS FINANCIEROS									
Rendimiento de las Inversiones									
Reasultado realizaciones y cambios									
Intereses técnicos s/Reservas Matemáticas									
Resultado No Tecnico:									
Resultado Bruto:									
Amortizaciones									
Resultado Neto a/i:									

5. CONTROL DE GESTIÓN DEL BALANCE

Es importante también la determinación de presupuestos y el control de algunos datos del balance, cuya importancia es capital en la marcha de la entidad aseguradora.

Los elementos que se consideran básicos son los siguientes:

- Control de las inversiones (valores inmuebles, principalmente), en un doble sentido de variaciones de la inversión y situación estática de la misma
- Control de la cobertura de las reservas y la solvencia
- Control de tesorería
- Control de saldos y recibos pendientes
- Balance global
- Esquema de fuentes y empleados.

El análisis de estos elementos se efectúa a nivel global de la entidad.

5.1. CARTERA DE VALORES MOBILIARIOS

Será interesante disponer de información sobre:

- Estado de la cartera
- Cobertura de reserva (valores aptos y no aptos)
- Estado de depósitos y cobro de cupones
- Cuadro de variaciones

El estado base será el “estado de cartera” donde encontraremos resumidos el nominal, el efectivo, y la valoración según el último cambio de la bolsa.

Toda variación de efectivo que afecta a este cuadro se verá reflejada en el cuadro de variaciones, que servirá de control del estado de cartera así como de registro de movimiento de la cartera de valores.

La situación de los depósitos nominales en bancos vendrá reflejada en el “estado de depósitos” que nos presenta a sí mismo, lo pendiente de cobro (control de cupones) y lo efectivamente cobrado de cada banco depositante, en cuanto a intereses y dividendos.

En el “estado de reservas” dispondremos del valor actual de los valores depositados así como las disponibilidades para la cobertura de reservas técnicas.

A continuación se describe el modelo correspondiente:

ESTADO DE LA CARTERA								
NUMERO DE TITULOS	CLASE DE VALOR	NOMINAL	VALOR EN LIBROS		VALOR ACTUAL		DIFERENCIAS	
			CAMBIO	EFFECTIVO	CAMBIO	EFFECTIVO	BENEFICIO	PERDIDA

ESTADO DE LA CARTERA

Es el cuadro básico en el que se reflejan todos los pormenores de la cartera. De tal manera que el estado de cartera a 31 de diciembre a de constituir el balance a fin de año en cuanto a cartera de valores.

Modifica en este cuadro todas las operaciones de altas y bajas en general que afectan al nominal o efectivo de los valores.

A parte del total general, se darán totales sectoriales y totales de valores públicos, renta fija y renta variable.

Se proporcionará en cada ocasión los cambios actuales de bolsa, lo que completará el cuadro ofreciendo la actualización de la cartera, las reservas tácitas y el comportamiento de los valores, a través del índice de la cartera cuyo detalle viene explicado más adelante.

Su periodicidad puede ser quincenal.

Descripción de los datos

Número de títulos:	El número de títulos de la sociedad en cartera
Nominal:	Se obtiene por la operación: número de títulos x nominal por título
Clase de valor:	Nombre de la sociedad y emisión
Valor en libros:	Cambio: se obtendrá por la operación: Efectivo x 100 / nominal Efectivo: el efectivo total del valor
Valor actual:	Cambio. Se ha de proporcionar en cada valoración de la cartera Efectivo. Se obtiene por: nominal x cambio/ 100
Diferencias:	La diferencia entre el valor actual menos el valor en libros. Si es positiva = a beneficios. Si es negativa = pérdida. La suma de todos los beneficios menos las pérdidas serán las reservas tácitas que se darán al final del cuadro.

COBERTURA DE RESERVAS:

La elaboración de un modelo relacionado con la cobertura de reservas nos ofrece la situación de los depósitos, es decir, los nominales de los valores aptos para la cobertura de reservas de nuestra cartera.

El valor actualizado de nuestra cartera, comparado con las previsiones de necesidad de cobertura que se realizarán a principios del ejercicio, nos indicará tanto las cantidades necesarias de nueva inversión, como las cantidades a traspasar de depósitos transmisibles y necesarios.

Gracias a ello, el modelo de control de gestión de este apartado nos permitirá controlar las disponibilidades en valores para depositar.

La periodicidad del mismo será trimestral.

ESTADO DE DEPOSITOS Y COBRO DE CUPONES:

Este estado presenta la situación de los nominales según el lugar de depósito. El nivel de detalle de este modelo incluye la previsión de cobro y lo efectivamente cobrado por depósitos.

En los valores públicos y los de renta fija la previsión de cobro será de total exactitud, salvo que surgieran desviaciones puntuales. En renta variable, y teniendo en cuenta que la mayoría de sociedades tienen unas fechas determinadas para el pago de dividendos y que estos no presentan grandes variaciones a corto plazo, el cálculo de los pendiente de cobro a partir de lo cobrado en el año anterior, puede ser una aceptable previsión.

La periodicidad del mismo podrá ser mensual.

CUADRO DE VARIACIONES DE LA CARTERA:

Será interesante construir un modelo donde se reflejen las variaciones que se vayan produciendo en la cartera, en relación al incremento o disminución del nominal y/o efectivo de los valores.

El hipotético listado, ordenado por clases de operaciones y fechas de los mismos, nos permite disponer de compras, suscripciones, ventas, etc. Agrupados y con sus respectivos totales.

La frecuencia de confección de dicho modelo de control sería quincenal, lo que nos permitirá confrontar con los inputs introducidos en la máquina y el estado de la cartera a efectos de control.

A efectos estadísticos también se podrá utilizar dicho cuadro acumulado de las operaciones en el ejercicio.

5.2. INMUEBLES

Será también interesante distinguir entre inmuebles de uso propio, alquilados a terceros y aquellos bienes inmuebles que esta sin explotar.

CONTROL DE GESTION DE INVERSIONES INMOBILIARIAS										
CATEGORIA DE INMUEBLES	ADQUISICIONES	VENTAS	VALOR CONTABLE				VALOR DE MERCADO		PLUSVALIA	
			Año anterior	Final periodo	Presupuesto	% Realización	Año anterior	Final periodo	Durante el periodo	Acumulada
Uso Propio:										
Alquilados a Terceros:										
Sin explotar:										
Total:										

5.3. CONTROL DE TESORERÍA

En este apartado desarrollaremos el modelo de control de los movimientos de tesorería en una entidad de seguros.

Con la elaboración de este modelo de control, también denominado cash-flow o flujos de caja se pretende obtener información detallada de la disponibilidad de teoría de la compañía con una periodicidad mensual.

El cuadro reflejará el flujo entre ingresos y salidas que se van produciendo con un nivel de detalle por cartera de inversión y tipo de negocio, para el caso de una entidad aseguradora de vida sería:

- Vida Individual
- Vida colectivos

Productos en los que el riesgo de la inversión lo asume el tomador del seguro:

- Unit Linked.

A continuación presentamos cuadro de plantilla de lo que podría ser un modelo de control eficaz e intuitivo de rápido análisis de los flujos que se van produciendo mes a mes.

Las Primas Cobradas hacen referencia a todas aquellas emisiones de recibos donde se ha descontado los devueltos y los que efectivamente se han cobrado en el periodo, por otro lado las Primas Técnicas hacen referencia a la diferencia entre las primas emitidas y las devueltas pero que pueden estar o no pendientes de cobro en el periodo.

La explicación de esta diferencia de criterio y aclaración de lo que se debe o no tener en cuenta a la hora de elaborar este modelo de control a través del Cash-flow, obedece a que la información que deberá manejar el departamento de Finanzas, que es la que deberá gestionar la tesorería para invertir en uno u otro tipo de productos, por ello se debe tener la información del quantum que hay disponible para moverlo en los mercados. Una vez obtenido cual es el total de Primas Cobradas deberemos realizar la operación que da lugar al cash-flow técnico que es la diferencia entre las Primas Cobradas que se han ido generando en el periodo menos los pagos de Siniestros, vencimientos, rentas, rescates, participación en beneficios y comisiones.

CASH-FLOW TÉCNICO:

- ✦ Primas Cobradas menos:
- ✦ Siniestros
- ✦ Vencimientos
- ✦ Rentas
- ✦ Rescates
- ✦ PB
- ✦ Gastos Administración
- ✦ Comisiones igual a:
- ✦ Cash-Flow Técnico

A continuación pasaremos detallar brevemente a que hace referencia cada una de estas partidas.

A la hora de clasificar las prestaciones, obligaciones, pagos del asegurador para con el asegurado podemos agruparlos en diferentes tramos:

SINIESTROS:

Como siniestros entenderemos todas aquellas pólizas cuya cobertura haga referencia a:

Muerte: Garantizan el pago de un capital para cubrir el riesgo de fallecimiento del Asegurado durante el periodo de vigencia de la póliza.

Invalidez/incapacidad: Son aquellas garantías complementarias contratables junto a un seguro de fallecimiento. Cubren el riesgo de que en caso de Invalidez/Incapacidad absoluta y permanente del asegurado, provocado por accidente o enfermedad y originada con

independencia de la voluntad del asegurado, se pagará el capital indicado en las condiciones particulares de la póliza o en el certificado individual de seguro.

GIP: Los Gastos imputables a prestaciones también deberán incluirse en la columna de Siniestros. Los GIP proceden de la reclasificación de los gastos que, debido a su origen deben reclasificarse por destino (cuentas 800); estos deberán repartirse proporcionalmente a una serie de criterios entre los diferentes ramos y productos.

VENCIMIENTOS:

Hacen referencia a todos aquellos productos/pólizas que una vez finalizado el periodo de vigencia (seguros diferidos, mixtos etc.) tendrán el derecho (asegurado) obligación (asegurador) de indemnizar, pagar la prestación correspondiente que figure en la póliza contratada.

RENTAS:

Es aquella modalidad en la que se contrata el pago de una renta asegurada que se pagará por años, semestres, trimestres o meses, según lo convenido, desde la fecha de efecto y mientras viva la persona asegurada o durante un plazo preestablecido si la renta es temporal.

RESCATES:

Para tener derecho a dicho valor ha de estar pagada y transcurrida la primera anualidad, o bien el resultado de dicho cálculo es positivo. La opción de rescate hace referencia a productos tales como seguros de ahorro, seguros de inversión (U.L.) o rentas.

PB:

En los seguros de vida diferidos y mixtos se aplica el derecho del asegurado de obtener una participación en beneficios en función de los resultados que la entidad aseguradora consiga. Dicha participación en beneficios se establece en base al excedente de rentabilidad obtenido en el ejercicio de las inversiones afectas a los contratos de cada modalidad sobre el tipo de interés técnico considerado para el cálculo de las primas.

GASTOS ADMINISTRACIÓN:

En este apartado se incluyen todos aquellos gastos internos generados por la compañía en la administración y gestión de las pólizas de los asegurados, repartiéndose en función del peso y volumen de cada cartera de clientes individuales y/o colectivos.

COMISIONES:

Pagadas por el asegurador cobradas por los intermediarios.

6. CONTROL DE GESTIÓN Y RIESGOS Y SOLVENCIA II:

En la actualidad. La Unión Europea está desarrollando una reforma de sus normas de regulación de solvencia. Esta reforma está basada en el enfoque integrado del riesgo al que se enfrentan las entidades aseguradoras. Las líneas de actuación de la reforma se están desarrollando en el marco del Proyecto llamado Solvencia II, el ámbito temporal de dicho proyecto va del desarrollo y adaptación de las normas de actuación, fase que finalizará en Julio de 2007, hasta su implementación a finales de 2010.

Solvencia II es la interpretación para al sector asegurador del proceso revisionista iniciado en el sector bancario bajo la denominación de Basilea II.

La tipificación de Solvencia II como proceso revisionista viene dada porque supone un profundo replanteamiento de la filosofía y tendencias hasta ahora imperantes en los ámbitos de gestión aseguradora y de supervisión.

Por lo tanto, la aplicación de Solvencia II va a suponer un reto común de gran calado para las aseguradoras y para los supervisores.

Solvencia II tiene como objetivo la obtención de un nuevo cálculo del margen de solvencia de las compañías aseguradoras, ajustado a la exposición a los distintos riesgos a los que las entidades aseguradoras se encuentran expuestas.

Aunque pueda parecer que el ámbito temporal es amplio, lo cierto es que las exigencias serán tan importantes que es imprescindible prepararse para los cambios organizativos, procedimentales y tecnológicos que se avecinan.

¿QUÉ ES EN REALIDAD SOLVENCIA II?

Bajo el nombre de Solvencia II se agrupan todas las iniciativas encaminadas a llevar a cabo una revisión de las normas imperantes sobre valoración de la situación financiera global de las aseguradoras.

Solvencia II, no pretende ser un continuismo de las normativas predecesoras en materia de solvencia que están orientadas a establecer reglas globales o estandarizables que permiten la cuantificación-valoración del nivel de recursos propios necesario para el ejercicio de la actividad aseguradora sino que, por el contrario, parte de un planteamiento diametralmente opuesto y consistente en posibilitar-exigir que cada empresa en concreto conozca cual es su posicionamiento frente a los distintos riesgos que esta asumiendo; cual es su nivel de gestión de los mismos; cual es la incidencia de sus estrategias y líneas de negocio y, como consecuencia de todo ello, poder determinar la cuantía de recursos propios que necesita.

Además de introducir este nuevo enfoque “desde la empresa”. Solvencia II amplía su rango de ambición a otros dos aspectos esenciales: la información que las aseguradoras deben aportar al mercado y el nuevo papel a desempeñar por los supervisores.

En consecuencia, podríamos afirmar que , bajo el término de “ Solvencia II “ , se agrupan las actuaciones y revisiones a llevar a cabo con el fin de implantar en el sector asegurador los siguientes principios orientadores : en primer lugar , la búsqueda de procedimientos para el cálculo de los requerimientos de capital acordes con el diverso nivel de complejidad de las aseguradoras y cuyos resultados sean mucho más sensibles al riesgo que los hasta ahora vigentes ; en segundo lugar , se intenta potenciar que la actuación supervisora verifique el rigor de los procedimientos utilizados por las entidades en su evaluación interna de los recursos propios totales que precisan para respaldar el conjunto de los riesgos asumidos ; finalmente , en tercer lugar, se busca , mediante una mayor transparencia , impulsar la disciplina de mercado , como mecanismo que estimule a las aseguradoras a mantener los niveles de recursos propios adecuados.

OBJETIVOS:

Con la llegada del nuevo marco regulador, la función de gestión de riesgos adquirirá una importancia capital en las aseguradoras. Por ello es necesario plantear y enfocar el problema desde el punto de vista de la preparación de las entidades de seguros debe hacer en la gestión de las diferentes categorías de riesgo, tal y como se definen bajo el marco de la normativa de Solvencia II.

6.1. LÍNEAS DE ACTUACIÓN EN SOLVENCIA II:

Solvencia II tiene como objetivo la protección de los asegurados estableciendo una medida de capital mínimo que refleje los riesgos de manera más clara que la normativa actual de Solvencia I. Bajo el marco de Solvencia I, las entidades aseguradoras deben disponer en cada ejercicio económico, como margen de solvencia, de un patrimonio propio no comprometido (deducidos los elementos inmateriales), de cuantía no inferior a unas determinadas cantidades que se fijan en función del tipo de actividad que desarrollan (Seguros de Vida y Seguros No Vida) y del volumen de su negocio. La cuantía mínima del margen de solvencia se calcula teniendo en cuenta los siguientes factores:

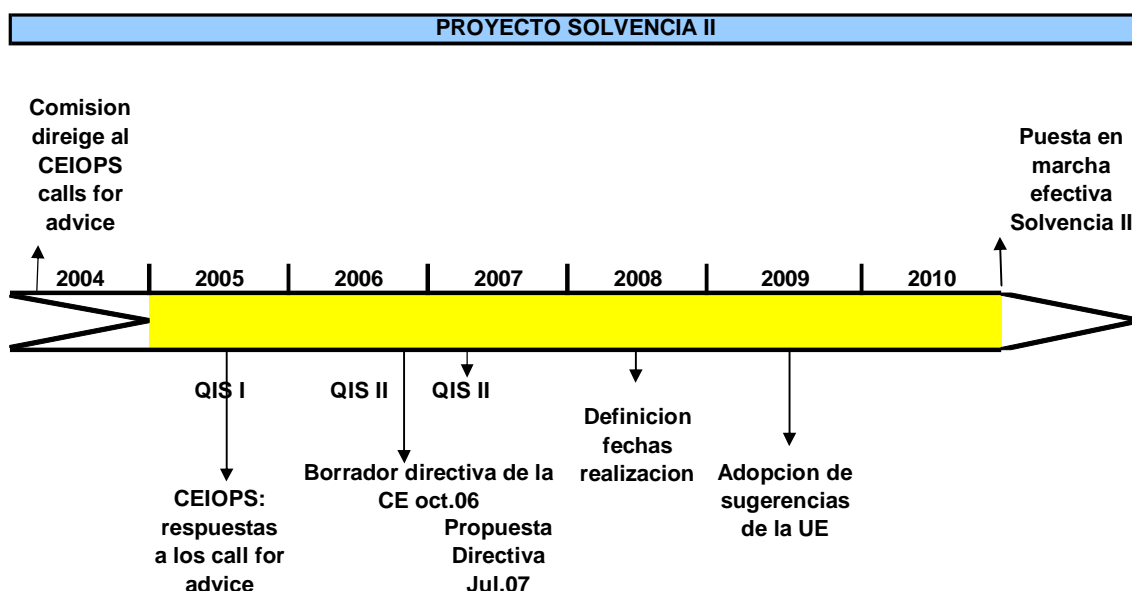
- Volumen de las provisiones matemáticas (para seguros de vida)
- Capitales asegurados (Vida)
- Importe anual de las primas
- Siniestralidad de los últimos tres ejercicios

Lo que había hecho hasta ahora ser fuerte al proyecto de Solvencia I era precisamente en su sencillez y solidez. Pero, estas ventajas ocultan ciertas debilidades, como la valoración de activos y pasivos, que no se basa en su valor de mercado. Los requisitos de solvencia dependen de parámetro no ajustados a todos los tipos de riesgo, teniéndose en cuenta únicamente el riesgo técnico. En conclusión, no se hace ninguna concesión de capital por el perfil de riesgo de la compañía. Por estas razones la Unión Europea inició el proyecto de Solvencia II.

CRONOLOGÍA DEL PROYECTO SOLVENCIA II:

En el año 2001, la UE decidió revisar el marco para la supervisión prudencial de las compañías de aseguradoras. Para tal fin, se inició Solvencia II. El proyecto se dividió en dos fases, en la primera se definió el diseño general del nuevo sistema de solvencia y en la segunda, se está elaborando el diseño detallado.

Actualmente, la comisión europea esta redactando la directiva de solvencia II, el primer borrador deberá estar finalizado a finales de 2007, su puesta en practica finalizara en 2010.La directiva tiene dos objetivos principales, primero, debe resultar en un enfoque sensible al riesgo, bajo el cual los requisitos de capital mínimo se calculen teniendo en cuenta los riesgos que la compañía asume. Segundo, la directiva incentivará a las compañías aseguradoras a modernizar los mecanismos de medición, seguimiento y control de riesgos.



Fuente: Comisión Europea

6.2. NÚCLEO DE SOLVENCIA II:

El marco de Solvencia II se basa en un enfoque con tres pilares inspirado en Basilea II y adaptado al sector asegurador. La estructura de tres pilares, como se mostrará más adelante en el gráfico adjunto, tiene el siguiente contenido, Pilar I contiene los requisitos cuantitativos. El Pilar II incluye los requisitos cualitativos. El pilar III se refiere a la disciplina de mercado.

El primer pilar de solvencia II contiene cuatro puntos de importancia capital. En primer lugar, las normas prudenciales para el cálculo de las provisiones técnicas. En segundo lugar, el capital mínimo requerido (MCR), que es el nivel por debajo del cual las operaciones de una aseguradora suponen un riesgo inaceptable para los asegurados. En tercer lugar, el capital mínimo de solvencia (SCR), el cual debe garantizar un nivel de capital que permita a una compañía asumir grandes pérdidas imprevistas y que proporcione a los asegurados una seguridad razonable. Por ello, deben tenerse en cuenta para su cálculo todos los riesgos cuantificables a los que esta expuesto la aseguradora.

Por último, el pilar I incluye las normas de inversión, la introducción de una valoración de activos y pasivos acorde al mercado repercutirá en el resultado del cálculo del margen de solvencia. El cálculo del capital mínimo de solventa II (SCR) se basará en la modelización de riesgos y sus correlaciones usando datos del balance que reflejen el valor económico de la aseguradora. Para ello, se utilizarán fórmulas estándar o modelos internos de las aseguradoras.

La opción de utilizar modelos internos propios, permitirá a las aseguradoras calcular su capital mínimo de solvencia reflejando su verdadero perfil de riesgo.

La fórmula estándar del (SCR) debe proveer de un método sencillo y eficaz para el cálculo del capital mínimo. Una medida de distribución de riesgo adecuada como el Value at Risk (VaR) combinada con un nivel de confianza determinará el nivel mínimo de capital adecuado. Desde un punto de vista técnico y económico, el CESSPJ prefiere utilizar el TailVar que no sólo considera la probabilidad de ruina, sino también la severidad de las pérdidas.

El pilar II incluye los principios de gobierno corporativos, los procesos para el control interno y la gestión del riesgo en las aseguradoras y los principios para los procesos de supervisión. El primero regula los principios de los sistemas de control interno para una gestión del riesgo sólida y la involucración de los consejos de administración y la alta dirección en dichos procesos. El segundo trata de la armonización de los procesos de supervisión y los principios de transparencia.

El III pilar completa el marco de Solvencia II con una serie de normas de divulgación de la información y transparencia.

	PILAR I Requisitos Cuantitativos	PILAR II Requerimientos Cualitativos	PILAR III Disciplina de Mercado
Conceptos	Valoración Activos/Pasivos Normas de Inversión	Principios de gobierno corporativo y control interno	Divulgación de información
	Requerimientos de capital mínimo (MCR)	Principios para el proceso de supervisión	Transparencia
	Requerimientos de capital de solvencia (SCR)	Medidas prudenciales de los niveles de solvencia	
	Mitigación del riesgo	Función de gestión de riesgos	
Riesgos	Riesgos materiales y cuantificables: Riesgos técnicos Riesgos de mercado Riesgos de crédito Riesgos operativos Riesgos de liquidez Riesgos ALM	Complemento Riesgos	

Fuente: Comisión Europea

ENFOQUES, EXIGENCIAS Y COMPLICACIONES DE SOLVENCIA II BAJO EL MARCO DE LOS TRES PILARES:

A continuación pasaremos a desarrollar con más detalle cuales son los enfoques reales, las exigencias y complicaciones que de la implementación de Solvencia II en base a los tres Pilares pueda conllevar:

La articulación de estos principios orientadores se ha llevado a cabo mediante la formulación de los denominados Tres Pilares que son coincidentes con los

acordados en su día por el sector bancario en el desarrollo de su proyecto sectorial denominado Basilea II.

PILAR I: EXIGENCIA DE FONDOS PROPIOS

- Los recursos propios requeridos para ejercer la actividad aseguradora deben ser considerablemente más sensibles al riesgo que los actualmente vigentes y, por lo tanto, resulta necesario diseñar métodos de cálculo que permitan conseguir que las exigencias de solvencia evolucionen paralelamente a los cambios en los perfiles de riesgo de las aseguradoras.

PILAR II: PROCESOS DE SUPERVISIÓN

- A cada tipo de riesgo no puede corresponder siempre la misma necesidad de margen de solvencia, sino que su incidencia dependerá de la efectividad de las estructuras de gestión y control interno de cada aseguradora

- **Papel de las aseguradoras** : Gerencia de riesgos y auto evaluación del nivel de recursos necesarios :

Para ello las aseguradoras deben desarrollar sus propios sistemas y modelos internos que, previa aprobación por el supervisor, les permita estar en condiciones de determinar por sí mismas, de forma permanente y con la suficiente antelación, cual va a ser el nivel de recursos propios que necesitan como consecuencia de los perfiles de riesgo que están asumiendo en ejecución de sus estrategias y planes empresariales

- **Papel de los supervisores**: Ser capaces de detectar situaciones con la suficiente antelación : Para ello las competencias y mecanismos de actuación de los supervisores deben ser modificados con el fin de que sean capaces de detectar, con la suficiente antelación, situaciones o tendencias que pudieran dar lugar a incumplimientos futuros de los niveles de solvencia exigibles. En consecuencia, los supervisores deben contar con el marco normativo y los medios necesarios para poder ampliar sus funciones y responsabilidades a la evaluación del control de gestión de las aseguradoras y la adopción de medidas administrativas desde el mismo momento en que se detecten situaciones que puedan determinar un incremento de los perfiles de riesgo no respaldados con el nivel de solvencia existente en cada momento

PILAR III: DISCIPLINA DE MERCADO

- **Papel de las aseguradoras**: Informar al mercado. Las aseguradoras deben incrementar la divulgación de información relativa a su nivel de solvencia, exposición al riesgo y mecanismos de control interno al objeto de hacer posible que, desde un mayor nivel de transparencia, los agentes operadores en los mercados y los ciudadanos puedan evaluar los niveles de riesgo asumidos por cada aseguradora y, en consecuencia, que sus decisiones sirvan de estímulo al mantenimiento de los niveles de solvencia adecuados
- **Papel del Supervisor**: Transparencia. La supervisión de las aseguradoras no es una ciencia exacta y, por lo tanto, en el proceso de revisión supervisora, los elementos discrecionales son inevitables. Como

consecuencia de los altos niveles de discrecionalidad necesarios, los supervisores deben cuidar que el desarrollo de sus funciones se lleve a cabo de forma altamente transparente y responsable.

¿POR QUÉ SE DEBE CAMBIAR EL SISTEMA ACTUAL?

Ante todo resaltar que la respuesta a esta pregunta ya ha sido tomada desde la UE y, por lo tanto, los esfuerzos se deben centrar en dos direcciones: prepararnos o anticiparse a los cambios que se avecinan y trabajar coordinadamente en su diseño, desarrollo y aplicación.

Debido a las nuevas exigencias demandadas, el sistema actual (Solvencia I) es incapaz de aportar soluciones adecuadas, es decir:

EXIGENCIAS DE LOS MERCADO FINANCIEROS:

- El incremento de los procesos de internacionalización, el creciente protagonismo de los conglomerados financieros, el desarrollo de nuevos canales de comercialización, la madurez de los mercados de valores y, sobre todo, la decidida apuesta por crear un mercado financiero único exigen la homogeneización de los criterios por los que se debe medir el nivel de solvencia de las entidades financieras en general y de las aseguradoras en particular.
- La aparición de productos, clientes y riesgos financieros con componentes técnicos, operativos y contractuales bancarios y de seguros, aconseja la aplicación de enfoques similares en todos los subsectores del sector financiero.

EXIGENCIAS EMPRESARIALES:

- La evaluación de la solvencia de una aseguradora no debe depender sólo de datos financiero-contables sino que debe ampliar sus enfoques a la calidad de la gestión y de la organización de la empresa. El actual sistema de exigibilidad del nivel de solvencia mínimo, basado únicamente en las magnitudes de primas y siniestros en no vida y de provisiones y capital riesgo en vida, resulta incompleto al no considerar, aparte de otros riesgos, aspectos tan fundamentales como reaseguro, diversificación, tamaño, matching, estrategias etc.
- Las aseguradoras son cada vez más conscientes de la importancia de desarrollar modelos de control interno de riesgos y de que limitarse a seguir haciendo lo mismo implica ofrecer menor calidad de servicio a sus clientes.

EXIGENCIAS DE SUPERVISIÓN:

- Los supervisores necesitan poner en marcha nuevos sistemas enfocados a la supervisión preventiva y dinámica que les habilite para poder determinar el nivel de solvencia, no sólo en un momento determinado, sino para evaluar y anticipar su posible evolución a corto y medio plazo. En realidad, el sistema actual es básicamente retrospectivo y claramente orientado a determinar si existen incumplimientos en el nivel de solvencia exigible al cierre de cada ejercicio y, por lo tanto, no está orientado a facilitar una

supervisión prospectiva que posibilite la adopción de medidas administrativas preventivas en aquellas situaciones que puedan dar lugar a incumplimientos.

- El ejercicio de una supervisión preventiva sobre solvencia requiere un proceso continuo de análisis sobre aspectos muy diversos de una aseguradora: evolución de su negocio, aspectos legales y contractuales, estrategias, situación económica – financiera y calidad de gestión. Los requerimientos de solvencia que se deriven del sistema que finalmente se adopte deben ser particularizados, caso por caso, a la realidad empresarial de cada aseguradora. El objetivo del supervisor se ampliará a valorar la habilidad o situación de una aseguradora para ser capaz de hacer frente a sus compromisos a corto y medio plazo

EXIGENCIAS DE MINIMIZACIÓN DE EFECTOS NO DESEABLES:

- El sistema actual exige mayores recursos propios y, por lo tanto, penaliza más a aquellas aseguradoras que aplican y mantienen criterios de dotación de provisiones técnicas más prudentiales.
- Favorece actitudes involucionistas al no incentivar, mediante la exigencia de menores niveles de recursos propios, a que las aseguradoras mejoren sus sistemas de gestión y control interno, estructuras o procesos, diversificación de negocio etc.

EXIGENCIAS DE LOS CONSUMIDORES :

- La consolidación de los inversores y ahorradores como una nueva “categoría social” aconseja homogeneizar los criterios de solvencia e implementar parámetros de transparencia informativa a fin de favorecer los procesos de optimización en sus tomas de decisiones.
- Los ciudadanos cada vez demandan más nuevas coberturas y productos que exigen una actualización permanente en los sistemas de gerencia de riesgos.

El grado de dificultades dependerá, en gran medida, de la actitud que se adopte frente al cambio .El coste de adaptación para cada aseguradora o para cada supervisor va a estar supeditado al grado de éxito que se consiga en la implantación de dinámicas positivas.

Si bien es cierto que va a requerir un cierto nivel de sofisticación a la hora de abordar cuestiones tales como, desarrollo de modelos internos, métodos de cuantificación de la incidencia de cada riesgo en el nivel de recursos propios, nuevas técnicas de gestión etc., lo que es indiscutible es que se trata de un proyecto muy pegado a la realidad del mercado y que, por lo tanto, debe respetar, entre otras, las siguientes premisas:

- Evitar costes de capital innecesarios para la industria y perjudiciales para su competitividad. No se pretende exigir mayores niveles de recursos propios que los actuales dado que su vocación no va en esta dirección sino a vincular su cuantía a la realidad de cada empresa en función de la incidencia de cada uno de los riesgos .Ante este enfoque nos podemos encontrar con aseguradoras que, debido a su nivel de gerencia de riesgos,

manifiesten excesos de recursos propios respecto a los derivados del sistema actual

- Exigir un mayor grado de responsabilidad gerencial y, como consecuencia, permitir una mayor libertad empresarial.

Como ejemplo de esta afirmación, podemos explicar un hipotético escenario en materia de inversión de provisiones técnicas.

Las normas de cobertura de provisiones técnicas con activos predeterminados tienen por objeto limitar el riesgo de inversión de las empresas de seguros y la insuficiencia de sus activos en relación al pasivo y, si bien contribuyen a reducir este riesgo, posibilitan, sin embargo, que las empresas realicen políticas de inversión, más o menos arriesgadas, sin que ello incida en el nivel de margen de solvencia a mantener. Es decir, ante esta deficiente contemplación del riesgo de inversión, puede darse el caso de que Solvencia II acabe concretando un sistema de cuantificación de recursos propios en función de la posición de cada aseguradora frente a este riesgo y, a cambio, aplicarse principios de libertad de inversión. De llevarse a la práctica esta idea, cada aseguradora tendría plena libertad de inversión en activos de distinto tipo, siempre que se cumpliera el requisito de disponer de los recursos propios necesarios para soportar el riesgo de inversión a futuro asociado a cada elemento del activo y el matching de activos- pasivos necesario.

- Limitar los costes de implantación para las empresas. Solvencia II pretende optar por sistemas y métodos de cuantificación de recursos propios que cumplan el doble requisito de sofisticación razonable y costes soportables técnicamente.

Se parte de la idea de que no conviene desarrollar métodos de cálculo excesivamente complejos, si ello no conlleva incrementar razonablemente su fiabilidad y, por el contrario, se eleva el riesgo de hacerlos difícilmente comprensibles.

En consecuencia, nos encontraremos con aseguradoras que, teniendo un volumen de negocio reducido, aplican sistemas de gestión de riesgos que, con muy pocas modificaciones, van a admitirse como modelos internos y, por otra parte, grandes aseguradoras que carecen de sistemas de gestión adaptables al nuevo marco.

- Dotar de medios y mecanismos a los Supervisores. Solvencia II va a suponer un mayor esfuerzo de adaptación para los supervisores que para las aseguradoras. Es decir, va a ser necesario que desterrar la visión del supervisor como controlador estático y simplemente autorizante y vayamos construyendo su nuevo rol de controlador dinámico y dinamizante del mercado, conocedor de la realidad empresarial, capaz de anticiparse al futuro mediante el diagnóstico de situaciones y de evaluar las soluciones empresariales aportadas.

Este giro de funciones y responsabilidades va a hacer mucho más complejo el desempeño de su trabajo y, sin lugar a dudas, va a determinar la exigencia de un nuevo perfil o habilidades en los profesionales que presten sus servicios en el supervisor.

6.3. IMPORTANCIA Y DESARROLLO DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DE RIESGO

La función de gestión de riesgos cambiará significativamente en los próximos años con la orientación hacia un cálculo de solvencia enfocado al riesgo. En el camino de preparación a Solvencia II es vital que las aseguradoras entiendan la importancia de las cinco categorías de riesgo y se califiquen en cuanto a su capacidad para gestionar estos riesgos.

Las compañías aseguradoras se enfrentan a cinco categorías o tipos de riesgo bajo el marco de la normativa de Solvencia II. A los riesgos técnicos y los de mercado, tradicionalmente identificados por las compañías, se añaden riesgos como el de crédito, el operativo y liquidez. Mientras el riesgo técnico esta ligado al negocio de las aseguradoras, los riesgos de crédito y liquidez lo están más a la cobertura de deudas.

A continuación pasaremos a detallar las características principales de cada una de las categorías Riesgos:

RIESGO TÉCNICO:

Este tipo de riesgo hace referencia a la actividad directa de la aseguradora, es decir, a los riesgos que pudieran incurrir en la comercialización de sus productos y servicios.

Técnicamente, el Riesgo Técnico viene asociado a las bases técnicas del producto, es decir, mide el riesgo de posibles desviaciones en los parámetros técnicos utilizados en el cálculo de las tasas y poder así controlar el impacto de estas desviaciones, como por ejemplo los rescates, incumplimiento de las tablas de mortalidad, frecuencias, intensidad etc.

RIESGO DE MERCADO:

La gestión y control del riesgo de mercado se realiza mediante diferentes medidas de sensibilidades, duración u otras técnicas. Las entidades que disponen de departamentos de tesorería más activos utilizan las técnicas conocidas como valor en riesgo (VaR, value at risk).

Este tipo de riesgo hace referencia al comportamiento y evolución del mercado, mas concretamente en los mercados financieros.

Técnicamente, el Riesgo de Mercado está asociado a los tipos de interés y a la rentabilidad que se puede obtener en una operación de inversión, caídas o subidas de tipos, riesgos de las acciones.

RIESGO DE CRÉDITO:

Tipo de Riesgo en base al cual las entidades miden el impacto en su gestión basadas en sistemas de calificación (rating) o puntuación (scoring). Son más frecuentes los sistemas de este último tipo, que tradicionalmente se han venido utilizando para autorizar o denegar operaciones.

Los cálculos pueden realizarse mediante un sistema estándar de medición y gestión del riesgo de crédito y deben usar una base de datos histórica que abarque un ciclo económico completo.

Riesgo asociado al riesgo en el que pudieran incurrir las entidades en caso de imposibilidad de recuperar las inversiones realizadas, los prestamos etc.

RIESGO OPERATIVO:

Aunque la existencia e importancia del riesgo operativo son bien conocidas por las entidades, es en los últimos años cuando ha comenzado a prestarse mayor atención a la necesidad de diseñar métodos que permitan su adecuada medición y gestión. Habitualmente, este riesgo ha sido tratado con medidas de naturaleza cualitativa y de gestión, pero lo original es el intento de medición de la exposición de las entidades a este tipo de riesgo, así como la asignación de capital.

Este tipo de riesgo hace referencia a la actividad y toma de decisiones del día a día que pudieran afectar a la entidad.

Es decir, Riesgo derivado de las decisiones del día a día, estos es, acciones en la actividad de producción, en la actividad de distribución, en la política de precios (tarifas), etc. Este tipo de riesgo viene mitigado por el BCP (Business Continuity Plan), solución aportada para disponer de las herramientas necesarias para compensar incidencias/desastres en el día a día e incluso en caso de problemas tales como el fallecimiento de alguien crítico en la organización, crisis, fraude etc.

RIESGO DE LIQUIDEZ:

El Riesgo de Liquidez hace referencia a la imposibilidad de hacer frente, por parte de la entidad, a determinados pagos, obligaciones por falta de liquidez, con todo el riesgo de prestigio e insolvencia que ello lleva asociado. Esto implica las posibles pérdidas que se puedan derivar por la necesidad de disponer de liquidez.

Gestionar los riesgos no significa, únicamente, desarrollar un modelo e implementar una herramienta, también es necesario definir un uso apropiado de los mismos. Dentro del marco de Solvencia II, en el Pilar II se hace referencia a los requerimientos procedimentales de la gestión de riesgos en lo que se refiere a identificación, valoración, monitorización y control. Para cada categoría de riesgos deberán existir procesos y procedimientos que se actualicen regularmente.

Aunque el marco de Solvencia II es muy similar al de Basilea II la realidad es que los sectores de banca y seguros son muy diferentes en cuanto a la importancia relativa que se atribuye a los distintos tipos de riesgo. Para los bancos el riesgo de crédito supone un porcentaje muy alto de peso sobre el total de riesgo asumido por una entidad, en cambio, las entidades aseguradoras tienen una preocupación mucho menor por dicha categoría de riesgo.

6.4. FACTORES EN EL DESARROLLO Y MEJORA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE RIESGOS EN UNA COMPAÑÍA ASEGURADORA

La necesidad de una función de gestión de riesgos se hace evidente en un mercado cada vez más dinámico y complicado que requiere mucha agilidad a las compañías a la hora de adaptar sus modelos de negocio. Es por ello que las entidades aseguradoras deberán desarrollar y/u optimizar en mayor medida para cumplir los requisitos del regulador, lo que derivará en la obtención de beneficios de negocio mediante una gestión efectiva de los riesgos.

Por tanto, Solvencia II requerirá una gestión de riesgos integrada y una gestión de las dependencias entre las distintas categorías de riesgos. La responsabilidad final sobre dicha gestión deberá residir en el Consejo de Administración de las Compañías. El rol del Consejo de Administración debe ser acompañar y motivar a la organización en la definición, monitorización y revisión de las estrategias, políticas y procesos de la función de gestión de riesgos, así como de las medidas de control interno. En lo que se refiere a la implementación de las estrategias, políticas y procesos de gestión de riesgos, la responsabilidad de actuación debería recaer a nivel de ejecutivos senior. Deberá existir un área de total responsabilidad sobre el día a día de la gestión del riesgo integrado y dicha área debe estar separada de la operación de la compañía, es decir debe mantenerse independiente de las áreas de influencia.

Por ello y para que el proceso de implementación sea resolutivo y exitoso dicha área de responsabilidad quedará encuadrada bajo la estructura del departamento de Controlling de la compañía.

6.5. IMPACTO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión integral de riesgos adquiere una vital importancia de cara a tener una visión adecuada del riesgo total que la compañía asume. La existencia de un mapa de riesgos bien definido es necesaria para una correcta gestión integrada. Por ello serán necesarios procedimientos de reporting en los cuales los flujos de información, roles y responsabilidades estén muy bien definidos. Los objetivos de dicho reporting deben ser, recoger la información e informar sobre el impacto de los riesgos de manera periódica, tanto a las áreas de gestión de riesgos, como a los ejecutivos senior y al consejo de administración.

6.6. MARCO LEGAL SOLVENCIA II

Como ya hemos expuesto con anterioridad, Solvencia II tendrá un gran impacto en las organizaciones de las entidades aseguradoras en los próximos años. El camino para la completa adaptación a la nueva normativa estará lleno de cambios culturales que requerirán de una actitud abierta al cambio.

6.7. MÉTODOS DE GESTIÓN DE RIESGOS

Para cada categoría de riesgo las aseguradoras pueden utilizar distintos métodos / modelos de gestión (Stress Testing, técnicas de simulación, análisis de escenarios, métodos actuariales. Sin embargo podemos destacar que los

modelos de gestión mas utilizados por las aseguradoras actualmente son el Stress Testing y los métodos actuariales. Sin embargo, la tendencia futura es a la utilización de análisis de escenarios y técnicas de simulación, esta tendencia se empieza a observar en la situación actual con el riesgo de mercado.

A continuación pasaremos a detallar las características principales de cada uno de los métodos / modelos utilizados en la gestión de los tipos de Riesgos:

MODELOS ACTUALMENTE MÁS UTILIZADOS:

STRESS TESTING:

Modelo de valoración del riesgo basado en el impacto e incidencia de los cambios en los parámetros de las magnitudes analizadas. Como ejemplo podríamos valorar que sucedería si los tipos se vieran incrementados en 100 puntos básicos o si por el contrario disminuyeran. También se podría analizar el impacto de que aumentara en un % x el volumen de rescates etc.

MÉTODOS ACTUARIALES

Existen diferentes métodos actuariales de análisis económico financiero, como por ejemplo Black Scholes.

BLACK SCHOLES

Modelo de valoración de opciones para la valoración de primas de reaseguro de enfermedades graves.

Las variables necesarias para la aplicación del modelo Black Scholes son: "S" (precio activo subyacente) en el momento de la valoración de la opción. "E" el precio del ejercicio. "R" la tasa de interés en tiempo continuo. "T" plazo del ejercicio en años. "O" volatilidad de la variación del precio subyacente en términos anuales.

$$C = S \times N(d_1) - E \times e^{(-rT)} \times N(d_2)$$

TENDENCIA DE USO DE MODELOS EN EL FUTURO:

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

Este tipo de modelo de análisis de riesgos viene determinado por el estudio de los resultados obtenidos y a las diferentes situaciones en las que nos podemos encontrar cuando realizamos dicho estudio y/o se plantean alternativas.

Por todo ello, Solvencia II anima a las compañías aseguradoras a utilizar sus propios modelos internos. El desarrollo de los modelos que cumplan con la normativa de Solvencia II es un reto importante, pero una vez finalizado traerá a buen seguro beneficios tanto para las compañías, como para el regulador. La utilización de modelos internos resultará en un requerimiento más amplio de capital que con los modelos externos. Al contrario que en banca, las aseguradoras están mas acostumbradas a la

utilización de modelos internos (definir el precio de una póliza en función de los siniestros esperados requiere de la utilización de dichos modelos).

7. CONSIDERACIONES SOBRE SOLVENCIA II

Solvencia II se va a convertir en una de las principales preocupaciones del sector asegurador en Europa. Conseguir el total cumplimiento de la normativa que resulte de Solvencia II va a ser un gran reto y el hecho de comenzar a prepararse con suficiente antelación traerá consigo importantes beneficios para las compañías aseguradoras, dichos beneficios se centrarán específicamente en la posibilidad de desarrollar modelos internos de gestión de riesgos para demostrar al regulador que puede mantener un requisito de solvencia más amplio, bien por tener un perfil de riesgo bajo, o por el contrario tenerlo alto pero muy bien gestionado por un sofisticado modelo interno.

La utilización de métodos de gestión de riesgos para determinadas categorías de riesgo está bastante extendida en el sector asegurador. Los métodos más utilizados son stress testing, métodos actuariales y análisis de escenarios. En lo que se refiere a las dimensiones más utilizadas por las aseguradoras se encuentran la probabilidad de ruina y el VaR. En general, el sector asegurador en nuestro país está bastante preparado en este sentido, ya que se utilizan métodos y dimensiones modernas y a la orden del día, y que serán las requeridas por la nueva normativa (análisis de escenarios, probabilidad de ruina y VaR). La existencia de modelos internos está poco extendida en el mercado español, aunque las grandes compañías ya están dando pasos en este sentido.

Cabe destacar que para las aseguradoras la posibilidad de incrementar los beneficios de negocio a través de la gestión de riesgos sea un factor importante para desarrollar u optimizar sus modelos de gestión de riesgos, aunque el primer factor en importancia sigue siendo cumplir con los requisitos del regulador.

En general, el sector asegurador en España tiene una actitud abierta hacia el riesgo y sugestión. Es consciente de la importancia de la gestión de riesgos integrada y de la necesidad de utilizar métodos y dimensiones de modelización y valorización de riesgos punteros.

Para la mayoría de los puntos más relevantes de la nueva normativa, las aseguradoras ya tienen implementados requerimientos o han dado sus primeros pasos para la implementación, aun así queda mucho camino por recorrer para llegar al total cumplimiento de la nueva normativa.

Solvencia II va a ser el desencadenante de la optimización de la función de gestión de riesgos en las entidades aseguradoras.

8. COMENTARIOS FINALES

Como hemos desarrollado a lo largo de este trabajo, el área de Control de Gestión y Riesgos en una entidad aseguradora, y en cualquier actividad empresarial, es una de las unidades clave dentro de la organización. Si bien es cierto que la unidad como tal no se encuadraría dentro de una unidad productora de productos y servicios a los clientes, es un departamento de soporte y análisis fundamental.

Ello se fundamenta en el hecho que en el departamento de Control de Gestión se recopila, aglutina y recoge toda la información de las diferentes áreas productoras, ello implica la posibilidad de concentrar la información para su posterior tratamiento y análisis.

Es conocido y sabido que la información es básica a la hora de realizar una correcta planificación y que ayuda, en gran medida, a la toma de decisiones a corto, medio y largo plazo. Dicha información, que a su vez, debe ser lo mas precisa y veraz posible, evita posibles desviaciones una vez ejecutada y determinada la toma de decisiones.

Dentro de la organización el área de Control de Gestión es considerada clave ya que genera información fiel del estado de la entidad y su evolución en el tiempo, información de especial importancia y relevancia para el área directiva que se apoya, usa y en consecuencia genera decisiones estratégicas a partir de dicha información. También es relevante para las diferentes áreas de negocio, ya que los informes que reciben les dan una visión clara del lugar en que se encuentra el negocio y su posición en el mercado.

No obstante, no debemos caer en el error de considerar únicamente dicho departamento como un simple generador de datos e informes, el control de gestión, tal y como lo hemos expuesto en el trabajo, está directamente relacionado con el control y gestión de los riesgos que puedan afectar a una actividad tan compleja y desarrollada como es el sector asegurador.

Además, al estar tan estrechamente vinculada el negocio, en cuanto a la generación de rendimientos a partir de las reservas que se van acumulando y que se reinvierten, cobra una especial importancia el hecho de obtener en todo momento el pulso de los mercados financieros y de su evolución, para ello se debe contar con un departamento que aporte soluciones para, en la medida de lo posible, prever con antelación y con margen de reacción y respuesta, los posibles riesgos que pueden afectar a la entidad.

Quizás, si quisiéramos definir con una sola frase cual es el esencia, el sentido, el espíritu y/o la finalidad y objetivo del trabajo desarrollado en área de Control de Gestión sería, bajo mi punto de vista la siguiente: Una gestión pro-activa de riesgo puede evitar pérdidas.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Pérez Torres, José Luis: **Conociendo el seguro: teoría general del seguro** Editor José Luis Pérez Torres.
- Fontanals i Albiol, Hortensia; Ruiz i Dotras Elisabet: **Risc de tipus d'interés** Editorial EDIUOC
- Maestro, José Luis: **Garantías Técnico Financieras de las entidades aseguradoras.**
- **Manual Técnico Grupo Winterthur Seguros**
- Bertschinger, P.P.: **Know how en Seguro y Reaseguro** Editorial MAPFRE
- L. Webb, Bernard: **La compañía de seguros (conceptos y operativa)** Editorial American Institute
- Maclean, Joseph B: **El seguro de vida** Editorial C.E.C.S.A
- **Glosario Términos Técnicos, Informe de análisis económico financiero** Bradesco
- Pérez Fructuoso, Maria José: **Fondos de Riesgo y cobertura aseguradora** Universidad Carlos III de Madrid
- **Risk Capital Controlling** Allianz Controlling Area

Internet:

- Web Ministerio de Economía y Hacienda, Desarrollo en seguros
<http://www.meh.es/portal/>
- Web Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.
<http://www.dgsfp.meh.es/>
- Artículos prensa: La Vanguardia, Expansión, El periódico, EL país.

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” 2009/2010
- 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 BANCASEGURS. POTENCIAL I SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓ" 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 Sinistros. 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.- Víctor Lombardero Guarnier: "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 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 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