



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

**PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA VENTA
DE PRODUCTOS DE VIDA
EN BANCA-SEGUROS**

**Reporte de Trabajo
Profesional**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

A C T U A R I O

JORGE RUÍZ CALDERÓN

Tutor:

ACT. JORGE ARTURO VENCES VARGAS

2019





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

1. Datos del alumno
Ruiz
Calderón
Jorge
Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Ciencias

2. Datos de la Tutor
Actuario
Jorge Arturo
Vences
Vargas

3. Sinodal 1
Actuario
Felipe Eduardo
Muñoz
García

4. Sinodal 2
Actuario
José Antonio
Reyes
León

5. Sinodal 3
Actuaria
Dora Cristina
Rodriguez
Núñez

6. Sinodal 4
Actuario
César Eduardo
Rivas
Monreal

Título
Planeación financiera para la venta de productos de vida en banca-seguros
65 Páginas
2019

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------------|
| FIGURAS | I |
| CUADROS | II |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS DE RAMO VIDA DE BANCA-SEGUROS | 3 |
| 1.1 Introducción..... | 3 |
| 1.2 Modelo de banca-seguros..... | 3 |
| 1.3 Productos de banca-seguros..... | 5 |
| 1.3.1 Beneficios básicos | 5 |
| 1.3.2 Beneficios de innovación | 6 |
| 1.4 Clasificación | 8 |
| 1.4.1 Seguros asociados a créditos de consumo / nómina..... | 9 |
| 1.4.2 Seguros asociados a créditos hipotecarios..... | 9 |
| 1.4.3 Seguros de vida individual | 10 |
| 1.5 Análisis por tipo de mercado..... | 11 |
| 1.5.1 Mercado abierto | 11 |
| 1.5.2 Asociados a un crédito..... | 12 |
| CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN FINANCIERA | 14 |
| 2.1 Introducción..... | 14 |
| 2.2 Estado de Resultados | 15 |
| 2.2.1 Conceptos de ingresos | 16 |
| 2.2.1.1 Ingresos por prima emitida..... | 16 |
| 2.2.2 Conceptos de obligaciones..... | 18 |
| 2.2.2.1 Siniestros Ocurridos..... | 18 |
| 2.2.2.2 Pago de comisiones..... | 19 |
| 2.2.2.3 Pago de otros gastos | 21 |
| 2.2.2.4 Productos Financieros..... | 22 |
| 2.3 Descripción del proceso de planeación..... | 24 |
| CAPÍTULO 3. MÉTRICAS E INDICADORES DE RENTABILIDAD | 26 |
| 3.1 Introducción..... | 26 |
| 3.2 Diseño de indicadores de rentabilidad | 26 |
| 3.2.1 Fórmula..... | 27 |
| 3.2.2 Análisis por rangos..... | 28 |
| 3.2.3 Análisis por desviaciones..... | 30 |
| 3.3 Resultados de la proyección | 32 |
| CONCLUSIONES | 400 |
| BIBLIOGRAFÍA | 41 |

FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 Modelo de operación de banca-seguros | 4 |
| Figura 1.2 Clasificación de los productos de banca-seguros | 8 |
| Figura 1.3 Evolución de los seguros asociados a créditos de consumo/ nómina 2012-2016 | 9 |
| Figura 1.4 Evolución de los seguros asociados a créditos hipotecarios, 2012-2016..... | 10 |
| Figura 1.5 Evolución de los seguros de vida, 2014-2016 | 11 |
| Figura 1.6 Distribución de mercado abierto por grupo de edad 2016..... | 12 |
| Figura 1.7 Distribución de mercado asociado a un crédito de consumo por grupo de edad 2016..... | 13 |
| Figura 1.8 Distribución de mercado asociado a un crédito hipotecario por grupo de edad 2016 | 13 |
| Figura 2.1 Evolución de prima emitida | 17 |
| Figura 2.2 Evolución de siniestralidad en banca-seguros..... | 19 |
| Figura 2.3 Evolución del pago de comisiones en banca-seguros..... | 20 |
| Figura 2.4 Evolución de gastos de banca-seguros | 22 |
| Figura 2.5 Evolución de productos financieros | 23 |
| Figura 2.6 Establecimiento de metas de ventas por sucursal, forma de pago, productos y región..... | 25 |
| Figura 3.1 Análisis del comportamiento de la emisión | 31 |

CUADROS

| | | |
|-------------------|--|-----------|
| Cuadro 2.1 | Conceptos elementales del Estado de Resultados simplificado..... | 15 |
| Cuadro 2.2 | Evolución de prima emitida y distribución por tipo de adquisición..... | 16 |
| Cuadro 2.3 | Evolución de siniestros ocurridos..... | 18 |
| Cuadro 2.4 | Evolución de pago de comisiones..... | 20 |
| Cuadro 2.5 | Evolución de pago de otros gastos..... | 21 |
| Cuadro 2.6 | Evolución de productos financieros | 23 |
| Cuadro 3.1 | Análisis de prima retenida por productos asociados a créditos de consumo | 28 |
| Cuadro 3.2 | Análisis de prima retenida por productos asociados a un plan de vida individual | 28 |
| Cuadro 3.4 | Análisis de prima devengada..... | 29 |
| Cuadro 3.5 | Análisis de siniestralidad | 29 |
| Cuadro 3.6 | Análisis de costos de adquisición..... | 30 |
| Cuadro 3.7 | Análisis de gastos..... | 30 |
| Cuadro 3.7 | Ejemplo de análisis por desviaciones en la tendencia..... | 30 |

INTRODUCCIÓN

La planeación financiera, en el ámbito de los seguros de vida, permite gestionar el comportamiento y rentabilidad de los productos de vida y sirve como medida de control y punto de partida para la toma de decisiones de negocio. Permite identificar las medidas más óptimas para mejorar la utilidad focalizando esfuerzos en productos o coberturas específicas e incluso para poder desarrollar productos innovadores atendiendo las necesidades de los asegurados, específicamente aquellos de banca-seguros, en donde se trata de introducir la venta de seguros de vida dentro del modelo de negocios o colocación del banco.

Los productos de vida en banca-seguros ofrecen coberturas que van desde el simple fallecimiento hasta nuevas coberturas como: fallecimiento de un familiar, desempleo involuntario, matrimonio, divorcio, nacimiento o adopción de un hijo, mudanza, titulación del asegurado o de un hijo, y que han revolucionado el mercado buscando ofrecer al asegurado beneficios acorde a sus necesidades.

El modelo de ventas de dichos productos tiene como fundamento el segmentar a la población para poder tener una oferta competitiva y diversificada. Este modelo se basa en el proceso de planeación financiera que siguen las aseguradoras por medio del análisis de indicadores específicos o de variaciones que salen de la tendencia.

En específico, la planeación financiera que se expondrá en el presente proyecto se sustenta en el «estado de resultados» y todos sus componentes. También se describirá el proceso de estimación de todas las líneas del «estado de resultados» definiendo los datos duros y paramétricos sobre los cuales existen factores a considerar para su estimación como el diseño de métricas o la construcción de indicadores de rentabilidad. Dichos factores pueden ser internos como aquellas campañas específicas orientadas a incentivar la venta de ciertos productos, o bien, factores externos como el entorno macroeconómico que influye en el crecimiento o decremento de la venta de los productos de la aseguradora.

El reporte se divide en tres capítulos:

El objetivo del capítulo 1 es explicar el funcionamiento de los tipos de seguros de vida que se comercializan mediante el modelo de banca-seguros, su forma de venta y contratación, generalmente asociado a un crédito de consumo o hipotecario así como de las coberturas básicas, adicionales y especiales.

El objetivo del capítulo 2 es mostrar el proceso de planeación financiera que sigue la aseguradora mediante el cual se llevan a cabo las actividades de gestión sobre el resultado de la compañía y que se sustenta en el estado de resultados de la aseguradora para plantear la metas y realizar estimaciones de resultados y consolidar un plan o *forecast* para dar gestionar el resultado real de la compañía.

El objetivo del capítulo 3 es construir un indicador de medida de rentabilidad en los seguros de vida partiendo del estado de resultados, los indicadores óptimos para la operación de los seguros de vida y el proceso de proyección de cada línea, basados en las métricas y factores tanto internos como externos y el como éstos, permiten medir y monitorear el comportamiento de los productos y definir acciones para maximizar su utilidad.

CAPÍTULO 1.

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS DE RAMO VIDA DE BANCA-SEGUROS

1.1 Introducción

El ramo de vida en una compañía de banca-seguros cobra importancia pues la estrategia del mercado permite incluir, dentro de los productos que ofrece el banco a sus clientes, un seguro de vida como parte de un paquete en donde se busca protección, tanto para el banco como para sus clientes convirtiéndose en una gran oportunidad de negocio para el modelo de banca-seguros.

La gama de productos es amplia, depende en gran medida de la demanda y estrategia de la compañía que opta por comercializar productos simples y adecuados al tipo de cliente buscado generar una mejor empatía con el asegurado y manteniendo su mercado cautivo.

En el presente capítulo se mostrará una descripción de algunos de los productos que se comercializan por banca-seguros que se refiere a una alianza estratégica entre un banco y una compañía de seguros donde dicha compañía utiliza como canal de distribución al banco para comercializar sus productos.

Dicha descripción resulta importante desde el punto de vista de la planeación financiera debido a que mientras más se conozca de los productos que se ofertan y su comportamiento podemos lograr desarrollar habilidades para poder:

1. Realizar análisis detallados y puntuales del comportamiento de los productos.
2. Identificar áreas de mejora en el producto que ayuden a su rentabilidad.
3. Generar los indicadores que permitan gestionar el comportamiento del producto.
4. Tomar acciones adecuadas a cada producto y oferta.

Que dará pie a realizar un adecuada gestión del negocio y un mejor nivel de análisis del resultado y las proyecciones derivadas.

1.2 Modelo de banca-seguros

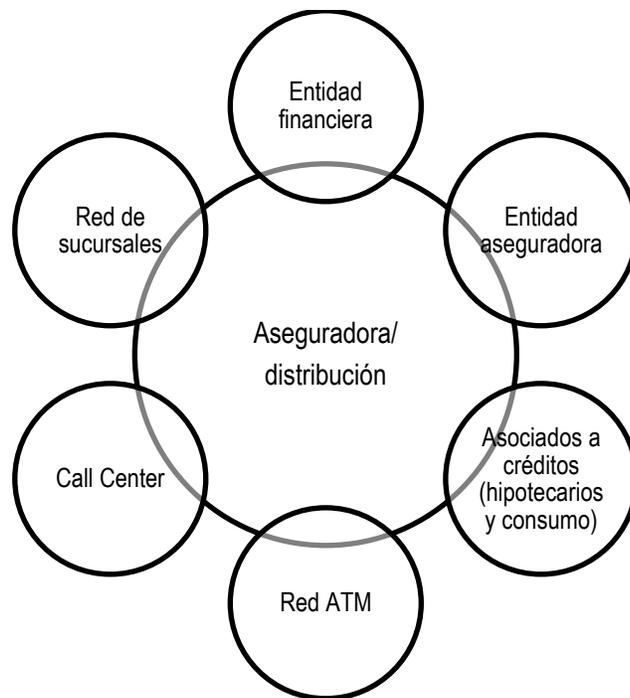
El modelo planteado en esta compañía es también llamado Joint Venture y es un acuerdo entre empresas independientes. En este caso, el Banco como entidad financiera y la entidad aseguradora se unen en capital y riesgo para comercializar seguros a través de sucursales y productos bancarios. Bajo este modelo se tiene una

propiedad mutua entre productos y clientes así que comparten bases de datos y mantienen compromisos de distribución a largo plazo.

Este modelo de negocio permite a las compañías aseguradoras focalizar esfuerzos en el desarrollo de sus productos, teniendo al banco como canal de distribución; su preocupación por desarrollar productos adecuados y que sigan las tendencias del mercado se vuelve parte fundamental en su operación.

La evolución que han tenido los seguros de vida está orientada a ofrecer un seguro robusto, que no cuente solo con la cobertura básica, sino que busca innovar con coberturas adicionales para hacer un seguro más atractivo para los clientes y simultáneamente más rentable para la compañía. Sin olvidar, por un lado, que el cliente se acerca a un Banco normalmente buscando una solución financiera y no la venta de un seguro, lo cual hace complejo tanto el momento de venta como el de analizar y diseñar productos adecuados a un perfil de cliente que, en primera instancia no piensa en adquirir un producto de una compañía Aseguradora resultando en un desafío para la estrategia de venta que tiene que analizar este nuevo perfil de cliente e identificar oportunidades de negocio a través de su comportamiento para enfocar esfuerzos en mejorar productos, coberturas, tarifas, etc de tal forma que se ofrezcan productos dirigidos.

Figura 1.1
Modelo de operación de banca-seguros



1.3 Productos de banca-seguros

1.3.1 Beneficios básicos

Los productos más comercializados en banca-seguros son los seguros de vida individual temporales a un año. En éstos la cobertura del riesgo de fallecimiento se estipula para un periodo determinado y generalmente contiene las siguientes coberturas.

1. Fallecimiento: La compañía pagará a los beneficiarios en una sola exhibición la suma asegurada estipulada en la carátula de la póliza al ocurrir el fallecimiento del asegurado, siempre y cuando el hecho ocurra mientras el contrato de seguro esté vigente.
2. Fallecimiento accidental y pérdidas orgánicas: pagará la proporción que corresponda de la suma asegurada vigente de esta cobertura, de acuerdo a la tabla de indemnizaciones, si el asegurado fallece o sufre pérdidas orgánicas como consecuencia de un accidente ocurrido durante el plazo del seguro y dentro de los 90 días siguientes a la fecha del accidente.

Cuadro 1.1

Tabla de indemnizaciones

| Por pérdida de: | Indemnización |
|--------------------------------------|----------------------|
| La Vida | 100% |
| Ambas manos, ambos pies o ambos ojos | 100% |
| Una mano y un pie | 100% |
| Una mano y un ojo, o un pie y un ojo | 100% |
| Una mano o un pie | 50% |
| Un ojo | 30% |
| El dedo pulgar de cualquier mano | 15% |
| El dedo índice de cualquier mano | 10% |

3. Invalidez total y permanente por accidente: Si durante la vigencia de esta póliza el asegurado llegara a invalidarse total y permanente a causa de un accidente, la compañía garantiza al contratante el pago de la suma asegurada en vigor de esta cobertura. El pago del beneficio a que se refiere el párrafo anterior, lo efectuará en la fecha en que termine el período de espera estipulado en la carátula de la póliza.
4. Enfermedades críticas: Mediante esta cobertura la compañía pagará al asegurado la suma asegurada correspondiente, en caso de que le sea diagnosticada una enfermedad crítica de las amparadas que se enumeran en seguida:

- I. Infarto cardiaco;
 - II. Accidente cerebro vascular;
 - III. Cáncer;
 - IV. Afección de arterias coronarias que requieren de puente coronario;
 - V. Insuficiencia renal.
5. Servicios de asistencia funeraria: En caso de fallecimiento del asegurado o cualquiera de los asegurados familiares, la compañía coordinará, prestará y pagará lo que adelante se pormenoriza, en atención a las necesidades específicas del beneficiario, en base a las condiciones de la póliza, con obligación para cada asegurado hasta el límite máximo señalado como suma asegurada en la carátula de la póliza por servicio, cubriendo hasta dos servicios funerarios por año, por familia.

1.3.2 Beneficios de innovación

En la operación de banca-seguros existen beneficios adicionales que han ido evolucionando de acuerdo a las necesidades del mercado y a las estrategias de las compañías que buscan innovar y enriquecer sus productos incluyendo nuevos beneficios:

- **Fallecimiento de un familiar.** Si durante la vigencia de la póliza se presenta el fallecimiento de un familiar del asegurado, la compañía indemnizará al beneficiario preferente la suma asegurada contratada para esta cobertura, especificada en la carátula de la póliza. La responsabilidad de la compañía para esta cobertura queda limitada a la indemnización de un solo siniestro durante la vigencia de la póliza. Para el caso de hijos menores de 12 años al momento del siniestro, el tope máximo a indemnizar corresponderá a dos veces el salario mínimo anual vigente en la Ciudad de México como concepto de gastos funerarios.
- **Desempleo involuntario:** Si el asegurado quedara sin empleo de manera involuntaria, estando vigente el seguro, la compañía garantizará al beneficiario preferente el pago de la suma asegurada contratada para esta cobertura, especificada en la carátula de la póliza. Esta cobertura cuenta con un periodo de espera de 60 días y un deducible de 30 días.

La obligación máxima de la compañía de esta cobertura queda limitada a la "indemnización máxima" especificada en la carátula de la póliza o hasta que el asegurado se reincorpore a sus actividades laborales, lo que suceda primero. El asegurado debe haber estado sujeto a una o más relaciones de

trabajo, de manera ininterrumpida, al menos los 12 meses inmediatos anteriores a la fecha de ocurrencia del siniestro. Se considerará como periodo ininterrumpido un lapso no mayor a 20 días naturales entre el término de una relación laboral formal y el inicio de la siguiente.

En caso de haber hecho uso de este beneficio, deberán transcurrir 12 meses a partir del pago de la suma asegurada, para que ésta se reinstale; siempre y cuando la póliza se encuentre vigente y el desempleo que se reclame sea derivado de un empleador diferente al que se haya pagado.

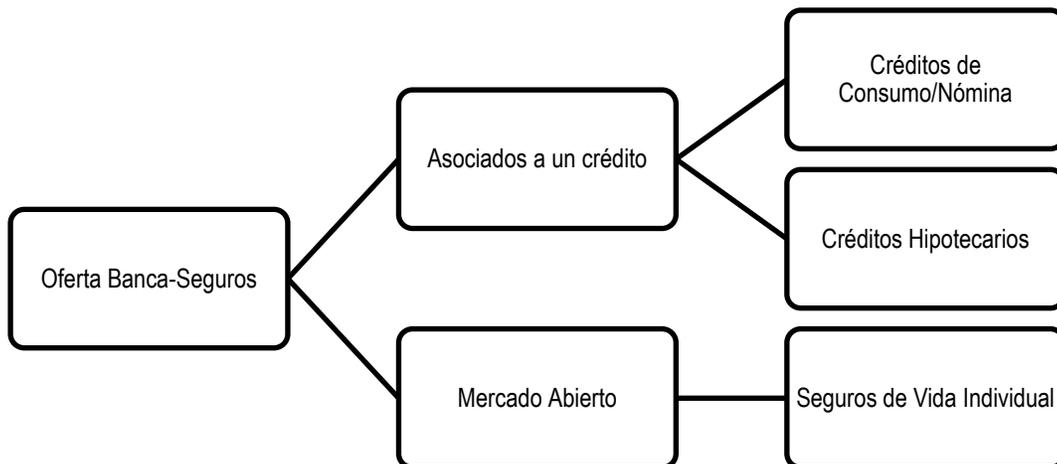
- **Matrimonio:** La compañía indemnizará, en una sola exhibición al asegurado, la suma asegurada contratada para esta cobertura, la cual se indica en la carátula de la póliza para brindar un apoyo en los gastos que pudiera tener el asegurado en caso de matrimonio, durante la vigencia de la póliza. Esta cobertura cuenta con un periodo de espera de 6 meses; la responsabilidad de la compañía durante la vigencia de la póliza será únicamente sobre la primera ocurrencia.
- **Divorcio:** La compañía indemnizará, en una sola exhibición al asegurado la suma asegurada contratada para esta cobertura, la cual se indica en la carátula de la póliza, para brindar un apoyo en los gastos que pudiera tener el asegurado en caso de divorcio, durante la vigencia de la póliza. Esta cobertura cuenta con un periodo de espera de 6 meses. La responsabilidad de la Compañía durante la vigencia de la póliza será únicamente sobre la primera ocurrencia.
- **Nacimiento de un hijo:** La compañía indemnizará, en una sola exhibición al asegurado, la suma asegurada contratada para esta cobertura, la cual se indica en la carátula de la póliza, para brindar un apoyo en los gastos que pudiera tener el asegurado en caso de nacimiento de un hijo durante la vigencia de la póliza. Esto siempre y cuando se presente dentro del territorio nacional. Esta cobertura cuenta con un periodo de espera de 10 meses. La responsabilidad de la compañía durante la vigencia de la póliza será únicamente sobre la primera ocurrencia
- **Adopción de un hijo:** La compañía indemnizará en una sola exhibición al asegurado, la suma asegurada contratada para esta cobertura, la cual se indica en la carátula de la póliza, para brindar un apoyo en los gastos que pudiere en caso de adopción de un menor durante la vigencia de la póliza. Esta cobertura cuenta con un periodo de espera de 6 meses. La responsabilidad de la compañía durante la vigencia de la póliza será únicamente sobre la primera ocurrencia.

- **Mudanza km 0.** La compañía indemnizará, en una sola exhibición al asegurado la suma asegurada contratada para esta cobertura, la cual se indica en la carátula de la póliza, para brindar un apoyo en los gastos que pudiera tener el asegurado en caso de mudanza km 0 durante la vigencia de la póliza. Esto siempre y cuando se presente dentro del territorio nacional. Esta cobertura cuenta con un periodo de espera de 6 meses. La responsabilidad de la compañía durante la vigencia de la póliza será únicamente sobre la primera ocurrencia.
- **Titulación del asegurado o de un hijo.** La compañía indemnizará en una sola exhibición al asegurado, la suma asegurada contratada para esta cobertura, la cual se indica en la carátula de la póliza, para brindar un apoyo en los gastos que pudiera tener en caso de titulación del asegurado o hijos menores de 26 años, durante la vigencia de la póliza. Esta cobertura cuenta con un periodo de espera de 6 meses. La responsabilidad de la compañía durante la vigencia de la póliza será únicamente sobre la primera ocurrencia.

1.4 Clasificación

Dichos seguros se encuentran clasificados de distintas formas dependiendo el análisis que quiera hacerse sobre ellos, en primera instancia se clasifican como:

Figura 1.2
Clasificación de los productos de banca-seguros

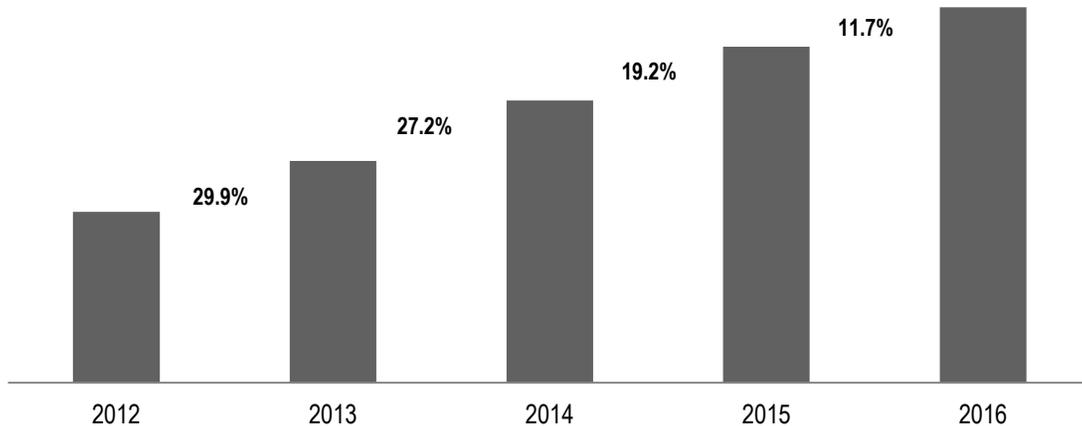


1.4.1 Seguros asociados a créditos de consumo / nómina

Son seguros cuyo objetivo es proteger al banco en caso de que el asegurado no cumpla con el pago del crédito que se le ha otorgado, estos créditos son llamados de consumo pues es dinero en efectivo y son autorizados para personas cuya nómina se encuentra en el banco que lo otorga.

Este seguro normalmente tiene dos coberturas, la de fallecimiento; en la cual se paga el saldo insoluto del crédito al momento de ocurrir el siniestro y el de desempleo involuntario, el cual puede pagar el saldo insoluto del crédito o bien solo cierto número de pagos mensuales, según lo estipulado en la póliza.

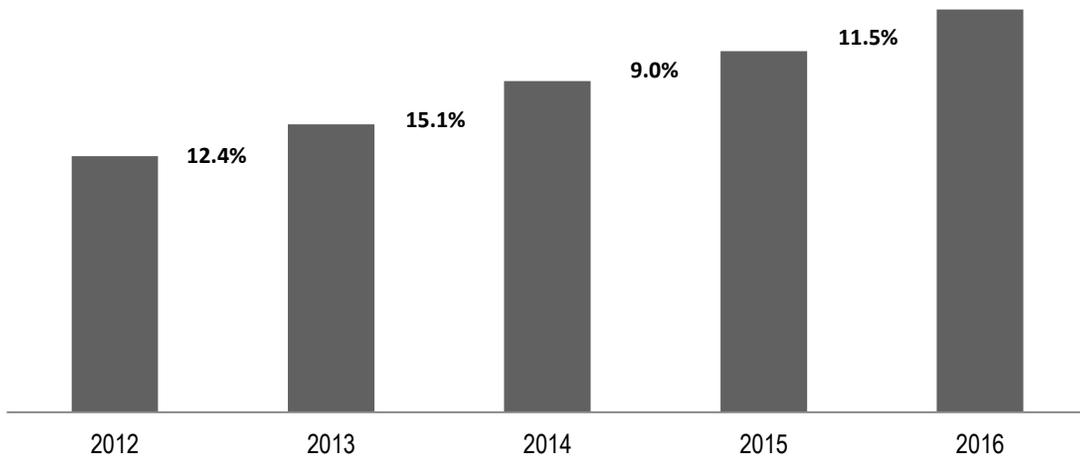
Figura 1.3
Evolución de los seguros asociados a créditos de consumo/ nómina 2012-2016



1.4.2 Seguros asociados a créditos hipotecarios

Son seguros cuyo objetivo es proteger al banco en caso de que el asegurado no cumpla con el pago del crédito que se le ha otorgado, como su nombre lo indica, son aquellos asociados a un crédito hipotecario. Este seguro normalmente tiene 2 coberturas, la de fallecimiento; en la cual se paga el saldo insoluto del crédito al momento de ocurrir el siniestro y el de desempleo involuntario el cual paga cierto número de pagos mensuales, según lo estipulado en la póliza.

Figura 1.4
Evolución de los seguros asociados a créditos hipotecarios, 2012-2016

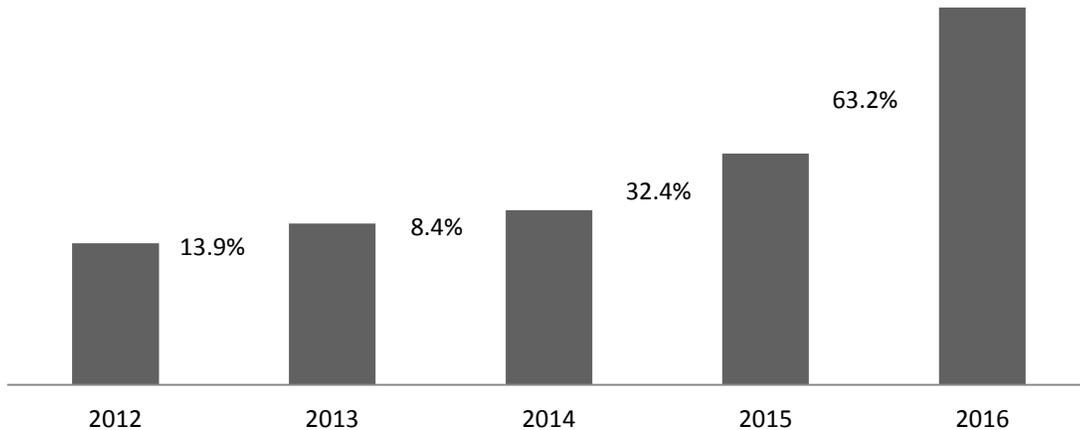


1.4.3 Seguros de vida individual

Son aquellos cuyo objetivo es ser un respaldo económico para los beneficiarios del asegurado en caso de que fallezca, en estos casos las coberturas van desde el pago a los beneficiarios de la suma asegurada pactada en la póliza hasta coberturas adicionales, desde las más comunes como: muerte accidental, enfermedades graves, hasta coberturas innovadoras como las mencionadas en el punto 1.3.2, que buscan dar un plus al asegurado para hacer su oferta más atractiva.

De tal forma que la segmentación de oferta con la que se cuenta en este punto, es útil para realizar análisis de rentabilidad que permitan a la compañía reaccionar oportunamente ante el mercado o seguir una estrategia del negocio.

Figura 1.5
Evolución de los seguros de vida, 2014-2016



1.5 Análisis por tipo de mercado.

La compañía actualmente observa de distintas formas el comportamiento de los resultados, buscando eficiencias en el resultado y para ello tiene que basarse en métricas definidas que permiten ver la rentabilidad de sus productos. Actualmente la segmentación antes mencionada funciona para dar seguimiento al comportamiento de la rentabilidad que tienen los productos comercializados, ya sea por mercado abierto o asociados a un crédito.

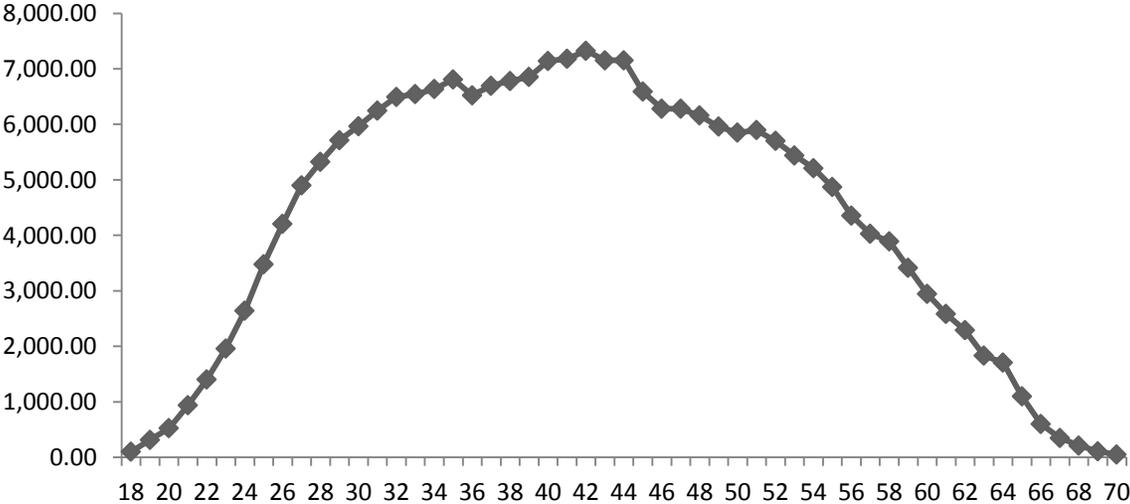
1.5.1 Mercado abierto

El mercado abierto como se ha mencionado, se refiere a pólizas individuales de seguros de vida, en el caso de esta compañía, a todas aquellas pólizas que se comercializan mediante ejecutivos de ventas a clientes del banco, que no precisamente cuentan con algún producto del mismo, simplemente se acercaron al banco por alguna necesidad misma que se aprovecha para colocar este tipo de seguros.

Estos en su mayoría son seguros de vida temporal a un año y cuentan con distintos planes: puede ser cobertura amplia, es decir, que cuentan con una buena cantidad de beneficios y coberturas o bien otros menos completos y sencillos que sólo tienen las coberturas básicas dependiendo de las necesidades de los clientes y es justo por estas características que se realiza esta segmentación, pues es un tipo de mercado específico para analizar.

Los clientes de este segmento, son personas a los que se les deben ofrecer productos simples, fáciles de explicar y que ofrezcan beneficios concretos, pues la oportunidad de venderles es limitada, además se debe contar con distintos tipos de planes para cada productos pues el cliente puede perder interés si se ofrece un plan no adecuado a sus necesidades y presupuesto, en este caso el agente debe tener una amplia gama de productos, planes y esquemas de pago; por ello son productos en donde se tiene una cantidad importante de asegurados pues se tienen ofertas para todas las necesidades.

Figura 1.6
Distribución de mercado abierto por grupo de edad 2016



1.5.2 Asociados a un crédito.

En la estructura de banca seguros, es, quizá el sector con más volumen de ventas, ya que aprovecha la alianza que se tiene con el banco para introducir seguros que complementan la solución que la institución bancaria ofrece a sus clientes. De tal forma que la producción de seguros está estrictamente ligada a la colocación de productos bancarios, y por ello cuando se plantea un presupuesto en estos productos, la aseguradora depende de la estrategia de ventas del banco. Siendo posible entonces ver la producción de seguros como el número de colocación de créditos bancarios.

Por ello el papel que juega la aseguradora en este segmento está más ligado a buscar productos rentables y adecuados, también buscando que el cliente se sienta beneficiado al adquirirlo así como el de generar los planes y tarifas rentables.

El comportamiento en este segmento está ligado a producción del banco y es por ello que el seguimiento se da en función de cuantos y de qué tipo de créditos se colocan, se tiene que analizar la estrategia del banco para llegar a sus metas y que es lo que buscan, así mismo revisar oportunidades en productos del banco que aún no cuenten con seguro para poder ofertar alguno existente o bien generar el que se alinea a dicha necesidad.

Figura 1.7
Distribución de mercado asociado a un crédito de consumo por grupo de edad 2016

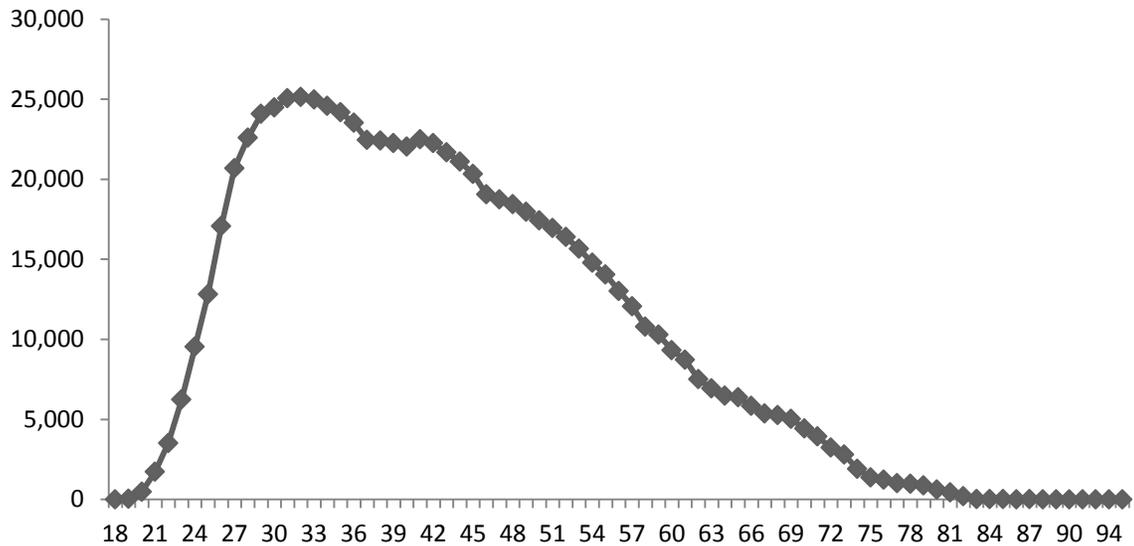
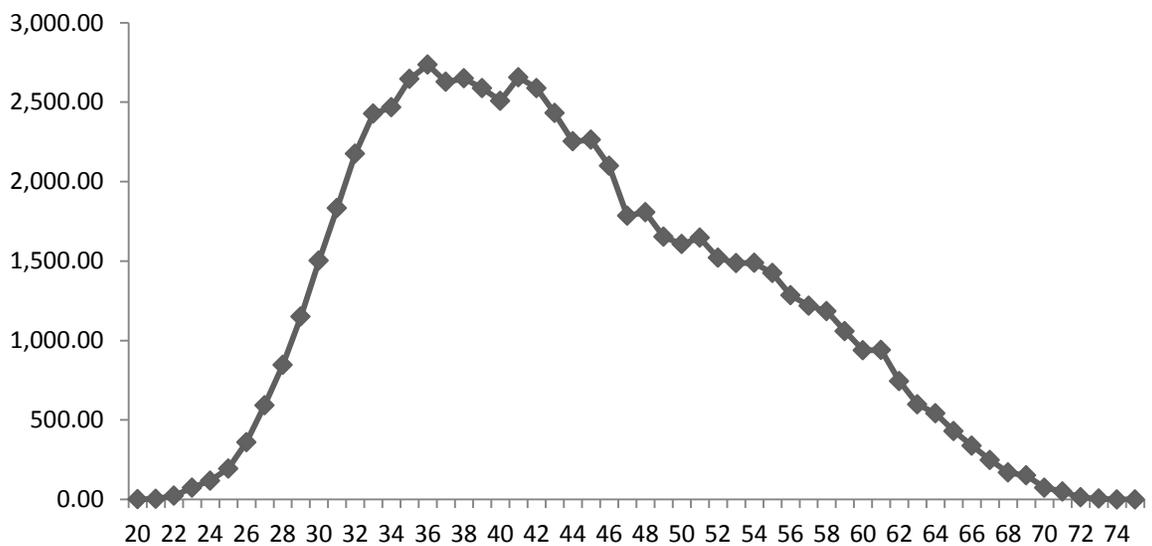


Figura 1.8
Distribución de mercado asociado a un crédito hipotecario por grupo de edad 2016



CAPÍTULO 2.

METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN FINANCIERA

2.1 Introducción

Al hablar de planeación financiera podríamos imaginarnos modelos matemáticos mediante los cuales obtendremos proyecciones de negocio, estados de resultados, balance y flujos además de una serie de indicadores listos para analizar. Sin embargo, en la práctica podemos observar que estos aspectos son tan solo una parte de todas las actividades que un proceso de planeación financiera implica, las cuales ocurren en distintos niveles de la compañía pues tienen implicaciones estratégicas tanto del negocio como implicaciones a nivel operativo. Por ello este proceso es uno de los más importantes a llevar a cabo en cualquier tipo y tamaño de negocio.

Particularmente hablando de una compañía aseguradora podría definirse como un proceso de transformación a términos financieros de los planes estratégicos y operativos de todas sus áreas en un horizonte de tiempo determinado. A través él, se puede analizar el crecimiento pretendido, el riesgo que implica, los recursos necesarios, las implicaciones operativas y con ello tener una visión de cuan realista es la estrategia y que variables son las más volátiles y podrían implicar el incumplimiento de las metas.

Para que este proceso se lleve a cabo, actualmente existen una gran cantidad de herramientas tecnológicas que pueden utilizarse como apoyo para facilitar la gestión sin embargo, requiere de coordinación entre áreas e indicadores comunes, de tal forma que al realizar los análisis requeridos en todo momento se hable en el mismo sentido con independencia del área y el rubro del estado de resultados en el que se trabaje.

En este punto se torna importante tener claridad la estrategia del negocio porque tendrá implicaciones por un lado con el banco en cuanto a colocación de créditos por ejemplo, y por otro lado en la aseguradora con pólizas vendidas, lo cual se puede volver complejo a la hora de buscar rentabilidad en las 2 partes.

Al respecto tendríamos implicaciones bancarias como pueden ser escenarios factibles dado un entorno macroeconómico o las necesidades que tienen los clientes que acuden a este buscando soluciones financieras. Y por otro lado la aseguradora que busca un volumen de ventas alto sin dejar de lado la rentabilidad que en gran medida está dada por niveles de siniestralidad, así como también el desarrollo de productos que se puedan adaptar bien a la solución financiera que ofrece el banco.

De tal forma que lo que se describirá a continuación forma parte de las actividades que se realizan cuando se hace planeación financiera, pues comienza con el análisis de la información real y los análisis de cada concepto del estado de resultados, para que con esta información se puedan generar en un proceso independiente las proyecciones del plan financiero que finalmente se relacionarán para realizar los comparativos con los que se lleva a cabo la gestión del negocio.

2.2 Estado de Resultados

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias de una compañía puede definirse como un documento que muestra detalladamente los ingresos y gastos, por lo tanto el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Los conceptos elementales que lo integran se muestran en el cuadro 2.1



El estado de resultados de la empresa aseguradora, refleja la situación financiera en el cual se encuentra la empresa, puede verse reflejada una pérdida o una ganancia a través de sus componentes. Dentro de la compañía se genera un presupuesto anual de vida segmentado mensualmente al cual se le va dando seguimiento puntual respecto a lo logrado para así mismo tomar decisiones respecto al rumbo del ramo. Este estado de resultados se compone de diversas variables que a continuación se describen.

2.2.1 Conceptos de ingresos

Los ingresos se componen por la suma de primas directas: iniciales, de renovación y ahorro. Las primas iniciales son las primas que se encuentran en el primer año de vigencia de la póliza; las primas de renovación, son las correspondientes a los años sucesivos a partir del segundo año de vigencia de la póliza y las primas de ahorro pertenecen a todas las aportaciones adicionales que realiza el cliente durante la vigencia de la póliza. Dentro del estado de resultados, las primas se contabilizan de la siguiente manera:

2.2.1.1 Ingresos por prima emitida

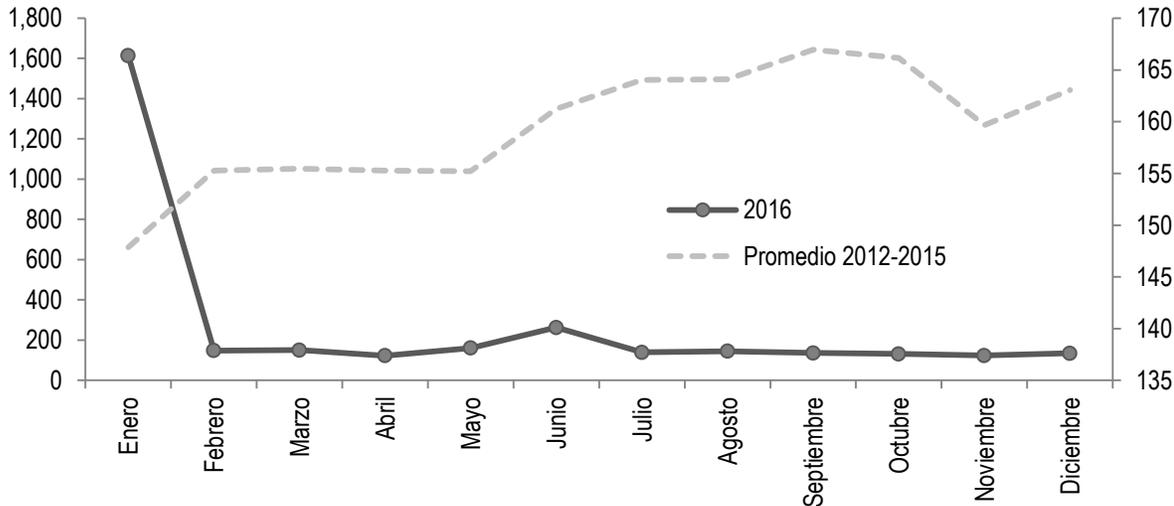
La principal y primer línea del estado de resultados en la compañía que se describe es la prima emitida, que se refiere a la cantidad de dinero que paga el asegurado a la compañía para adquirir una póliza por la cual se tiene una obligación en caso de ocurrencia del siniestro.

Cuadro 2.2
Evolución de prima emitida y distribución por tipo de adquisición

| | Total Compañía | | Seguros de Vida | | |
|-------------|------------------|----------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|
| | Var % Interanual | Prima Promedio | Individual | Ligados Créditos Hipotecario | Ligados Créditos Nómina |
| 2012 | | 126 | 629 | 759 | 128 |
| 2013 | 14% | 145 | 708 | 907 | 119 |
| 2014 | 16% | 167 | 791 | 1,078 | 140 |
| 2015 | 19% | 200 | 1,023 | 1,221 | 154 |
| 2016 | -24% | 151 | 1,655 | 1,377 | 238 |

En esta línea puede verse como el motor del negocio y cada año se espera un crecimiento, que en este caso depende de la colocación de créditos que otorga el banco. El comportamiento es estable y esto se logra debido al trabajo que realiza el banco, en algunas ocasiones podríamos observar crecimientos estacionales que se deben a iniciativas como promociones o campañas enfocadas a impulsar la venta de ciertos productos; sin dejar de lado que también influye el entorno macroeconómico.

Figura 2.1
Evolución de prima emitida



En 2016 existe un incremento importante que es importante plasmar pues fue uno de los puntos sobre los cuales las compañías tuvieron que trabajar para entender el efecto que causaría en sus resultados uno de los cambios que trajo consigo Solvencia II.

Este fue un referente a la manera de registrar los ingresos por prima de seguros de vida que tiene la compañía, mientras que en los años anteriores se registraba tal cual era su forma de pago es decir mensual, trimestral, semestral y anual (las más comunes). Para 2016 se pide registrar el año completo de esta prima aun cuando tenga distintas formas de pago, lo que trajo consigo al inicio el reconocimiento de primas del año anterior y de la anualidad de las que iniciaron ese año.

Principales aspectos a analizar sobre esta línea:

- Cuáles son los productos que más venden normalmente y si continúan con la tendencia.

- Caídas extraordinarias en las ventas.
- Si existe alguna campaña para impulsar la venta de algún producto en el banco que deba repercutir en los seguros.
- Si existen iniciativas en los siguientes meses que impulsen el crecimiento de esta línea.
- Comparación mensual y acumulada contra el mes inmediato anterior.
- Comparación mensual y acumulada contra el mismo mes del presupuesto.
- Comparación mensual y acumulada contra el mismo mes del año inmediato anterior.

2.2.2 Conceptos de obligaciones

Las obligaciones contractuales se refieren a todo aquello que la aseguradora tiene que pagar derivado de las obligaciones que contrajo en el contrato de seguro, éstas se refieren al pago de siniestros, IBNR (Siniestros ocurridos pero no reportados), vencimientos y rescates. Todos estos son recuperaciones a las que tiene derecho el asegurado.

2.2.2.1 Siniestros Ocurridos

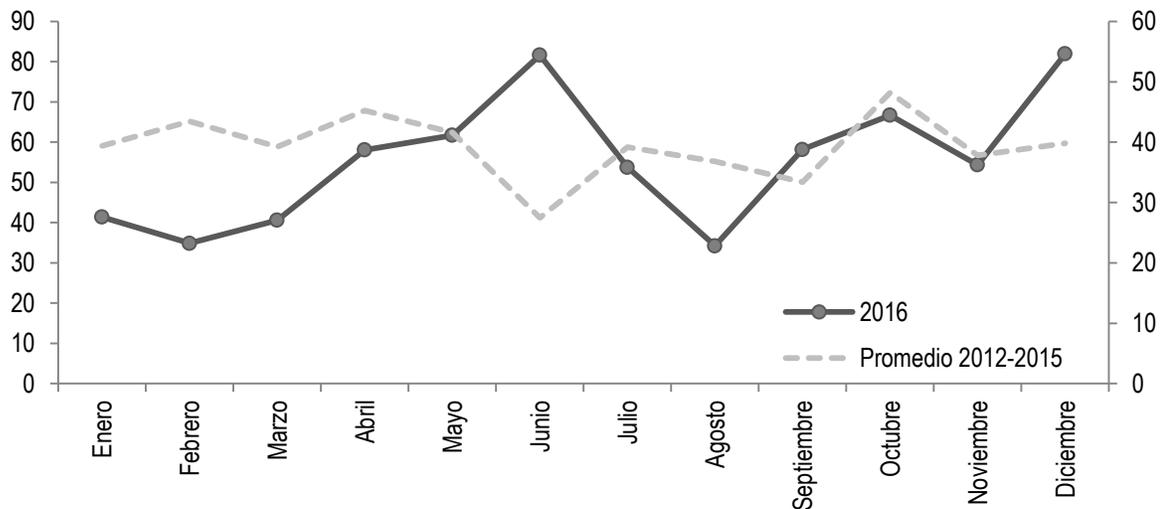
Los siniestros se refieren al momento que ocurre la muerte del o los asegurados y se indemniza con el pago de la suma asegurada. Los vencimientos son cuando la póliza llega al fin de su vigencia (el asegurado sobrevive) y se paga la cantidad estipulada en el contrato, los rescates se realizan cuando el asegurado da por concluido el seguro antes del término de la vigencia y tiene derecho a un pago proporcional de la suma. Por lo tanto, todos estos conceptos son egresos para la compañía aseguradora.

Cuadro 2.3
Evolución de siniestros ocurridos

| | Total Compañía | | Seguros de Vida | | |
|-------------|------------------|--------------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|
| | Var % Interanual | Siniestro Promedio | Individual | Ligados Créditos Hipotecario | Ligados Créditos Nómina |
| 2012 | | 33 | 95 | 288 | 7 |
| 2013 | 14% | 37 | 106 | 336 | 4 |
| 2014 | 6% | 39 | 110 | 357 | 5 |
| 2015 | 23% | 48 | 119 | 456 | 4 |
| 2016 | 15% | 56 | 209 | 455 | 4 |

En esta línea es difícil predecir el comportamiento pues no podemos hablar de alguna estacionalidad en la mortalidad de nuestros clientes, en este sentido la compañía trabaja en estudios de mortalidad que ayudan a que las reservas sean adecuadas y mejorar los procesos de suscripción y tarificación.

Figura 2.2
Evolución de siniestralidad en banca-seguros



Los principales aspectos a analizar sobre esta línea son.:

- Causas y edades, con ello ver si se tiene que modificar algunas condiciones generales de la póliza o edades a las cuales ya no son candidatos a ser asegurados.
- Si se hace algún examen médico antes de la suscripción
- Como están los procesos en el área de siniestros, si se recibe y revisa toda la documentación solicitada y no tienen algún motivo para rechazar el siniestro.
- Que tan grande es el periodo de reporte respecto de la fecha de ocurrencia
- Comparación mensual y acumulada contra el mes inmediato anterior
- Comparación mensual y acumulada contra el mismo mes del presupuesto
- Comparación mensual y acumulada contra el mismo mes del año inmediato anterior

2.2.2.2 Pago de comisiones

Las comisiones se pagan a los agentes de acuerdo al porcentaje asignado a cada producto por medio del pago de primas, las comisiones pueden ser iniciales y/o de renovación. Existen productos que no pagan comisión. Así mismo, el pago de bonos se realiza de manera trimestral a través de un cuaderno de concursos donde el agente

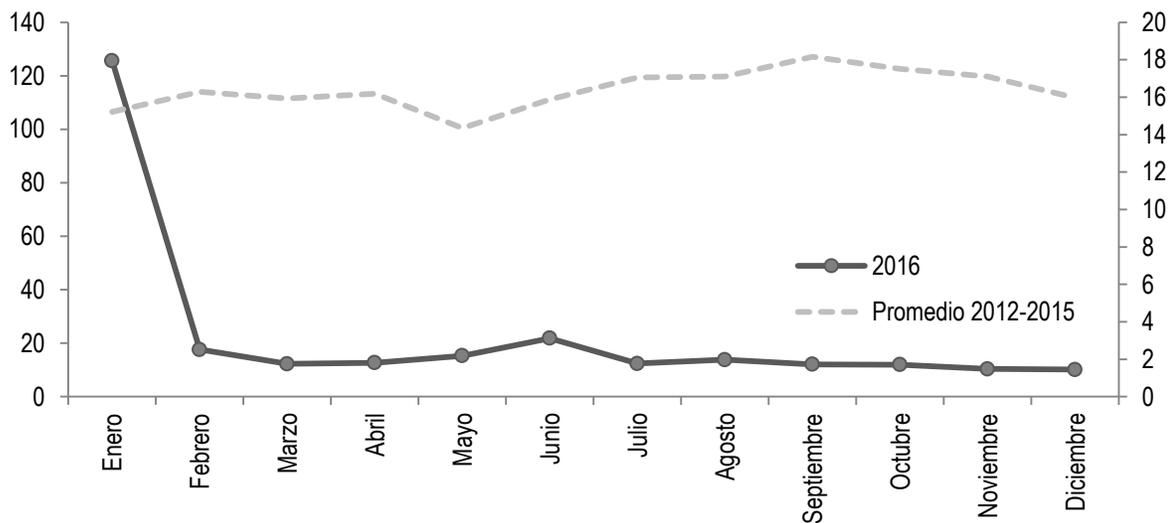
debe cumplir con cierto número de pólizas (iniciales y de renovación) y cierto monto de suma asegurada para hacerse acreedor a los bonos estipulados en el cuaderno.

Cuadro 2.4
Evolución de pago de comisiones

| | Total Compañía | | Seguros de Vida | | |
|------|------------------|-------------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|
| | Var % Interanual | Comisión Promedio | Individual | Ligados Créditos Hipotecario | Ligados Créditos Nómina |
| 2012 | | 25 | 97 | 168 | 31 |
| 2013 | -44% | 14 | 107 | 46 | 14 |
| 2014 | -12% | 12 | 88 | 43 | 17 |
| 2015 | 19% | 15 | 109 | 48 | 18 |
| 2016 | 58% | 23 | 193 | 55 | 27 |

El comportamiento de esta línea como se muestra está ligado a la prima emitida, dado que estas son las comisiones que se les paga en este caso al banco por distribuir los productos de la aseguradora mediante sus canales de distribución, normalmente son % respecto a la prima por producto.

Figura 2.3
Evolución del pago de comisiones en banca-seguros



Los principales aspectos a analizar sobre esta línea son:

- Rentabilidad del producto, si la prima que se cobra es suficiente para pago de comisiones.
- Nivel de producción, si el canal de distribución cumple con sus metas y por lo tanto tiene una buena comisión.
- Buscar el nivel adecuado entre producción y pago de comisiones entre productos para rentabilizar la cartera.
- Comparación mensual y acumulada contra el mes inmediato anterior
- Comparación mensual y acumulada contra el mismo mes del presupuesto
- Comparación mensual y acumulada contra el mismo mes del año inmediato anterior

En 2016 se presenta el impacto del cambio en la regulación que comentamos a nivel prima pues de igual forma se reconoce la comisión por el total del valor de la póliza mientras que en años anteriores era de acuerdo a su forma de pago.

2.2.2.3 Pago de otros gastos

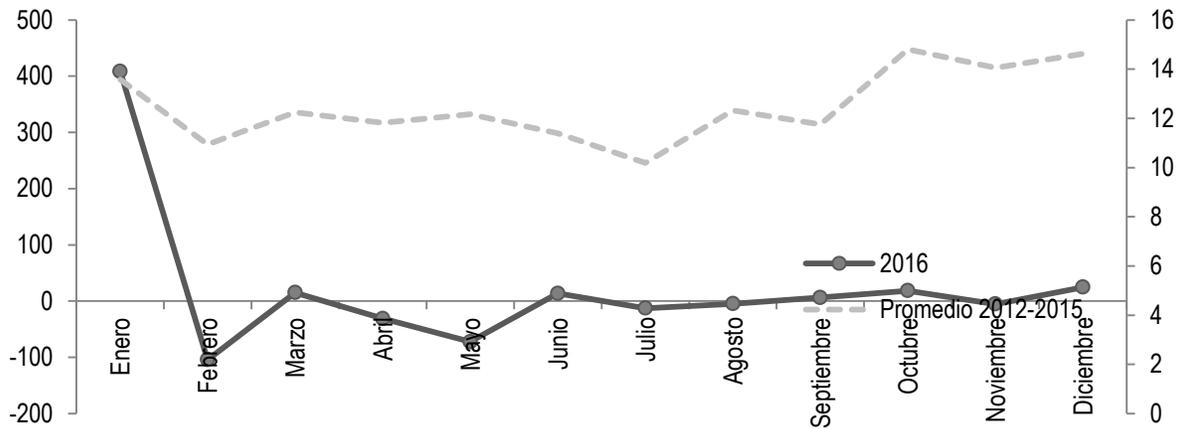
El costo de adquisición directo está compuesto por el pago de comisiones, bonos y otros gastos de adquisición, el cual se compone entre otras cosas por (honorarios, capacitación, agentes, publicidad y propaganda, renta de inmuebles y equipo, servicios y artículos de cómputo, etc.) por lo que esta información se clasifica como pago de otros gastos.

Cuadro 2.5
Evolución de pago de otros gastos

| | Total Compañía | | Seguros de Vida | | |
|------|------------------|----------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|
| | Var % Interanual | Gasto Promedio | Individual | Ligados Créditos Hipotecario | Ligados Créditos Nómina |
| 2012 | | 14 | 88 | 71 | 8 |
| 2013 | -29% | 10 | 66 | 47 | 4 |
| 2014 | 22% | 12 | 78 | 57 | 10 |
| 2015 | 19% | 14 | 101 | 59 | 12 |
| 2016 | 50% | 21 | 99 | 131 | 27 |

El gasto en el que incurre la compañía para su operación se clasifican como gastos de administración, y adquisición, la asignación de estos gastos a los productos cobra importancia pues puede ser la diferencia entre que un producto sea rentable o no y para ello la compañía aseguradora utilizan metodologías de asignación que se apegan a los gastos en los que debe incurrir cada producto.

Figura 2.4
Evolución de gastos de banca-seguros



Los principales aspectos a analizar sobre esta línea

- Alguna desviación en porcentajes de gastos de Adquisición sobre prima emitida
- Alguna desviación en porcentajes de gastos de Administración sobre prima emitida
- Gastos extraordinarios en cada periodo
- Comparación mensual y acumulada contra el mes inmediato anterior
- Comparación mensual y acumulada contra el mismo mes del presupuesto
- Comparación mensual y acumulada contra el mismo mes del año inmediato anterior

2.2.2.4 Productos Financieros

Los productos financieros son las ganancias derivadas de las entidades financieras donde se invierte cierto capital administrado por la compañía. Se debe considerar los impuestos pagados y se llega al resultado neto que no es más que el resultado total de la compañía, pudiendo obtener pérdidas o ganancias.

El resultado neto se compone del resultado técnico, que en resumen, es el resultado del negocio asegurador que contempla únicamente ejercicios correspondientes al seguro sin tener en cuenta otros ingresos o gastos distintos a la actividad aseguradora.

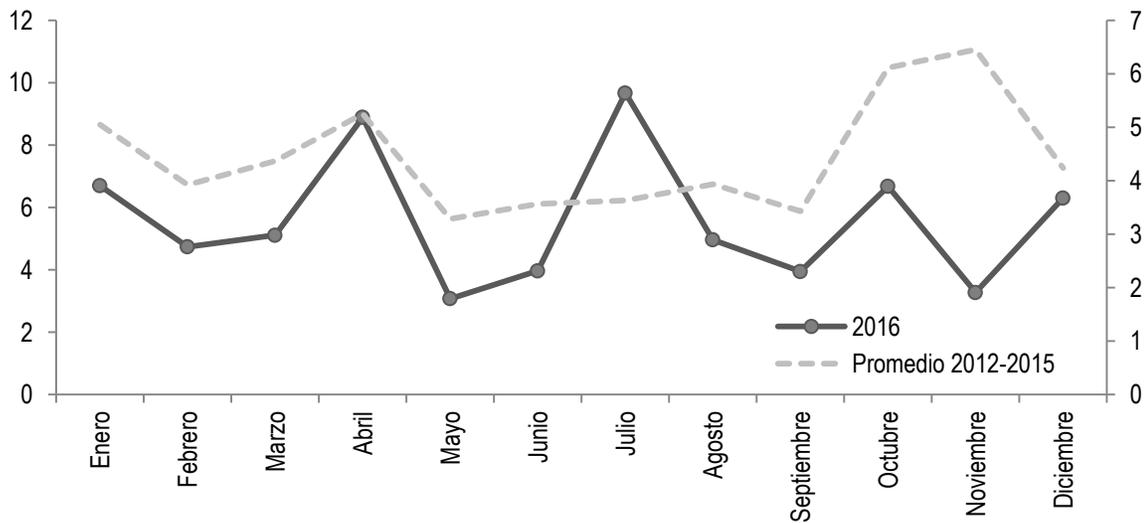
El resultado neto también se integra por el fondo especial, que de acuerdo a la CNSF debe ser el .2% de las primas totales, se consideran también los gastos de administración que incluyen (honorarios de proyectos, honorarios de sistemas, servicios generales, cuotas y gastos legales y el IVA no acreditable).

Cuadro 2.6
Evolución de productos financieros

| | Total Compañía | | Seguros de Vida | | |
|-------------|------------------|----------------|-----------------|------------------------------|-------------------------|
| | Var % Interanual | Gasto Promedio | Individual | Ligados Créditos Hipotecario | Ligados Créditos Nómina |
| 2012 | | 14 | 88 | 71 | 8 |
| 2013 | -29% | 10 | 66 | 47 | 4 |
| 2014 | 22% | 12 | 78 | 57 | 10 |
| 2015 | 19% | 14 | 101 | 59 | 12 |
| 2016 | 50% | 21 | 99 | 131 | 27 |

El producto financiero de la compañía aseguradora es un ingreso importante sin embargo en ocasiones se excluye de la utilidad para medir la rentabilidad del negocio como tal, que es el de sólo vender seguros, independiente a las estrategias de inversión que se tengan. Esto como una manera de analizar la rentabilidad técnica. Posterior a ello, veremos el producto financiero que depende de variables independientes a las de la operación propia de la aseguradora.

Figura 2.5
Evolución de productos financieros



Los principales aspectos a analizar sobre esta línea son:

- Tipos de instrumentos en los que se tiene inversiones
- Si existe algún corte de cupón en el periodo o alguna venta
- Las variaciones de tasas
- Comparación mensual y acumulada contra el mes inmediato anterior
- Comparación mensual y acumulada contra el mismo mes del presupuesto
- Comparación mensual y acumulada contra el mismo mes del año inmediato anterior

2.3 Descripción del proceso de planeación

El proceso de planeación financiera en una compañía de Banca Seguros comienza con el establecimiento de metas de crecimiento respecto al año anterior que dependerán de supuestos como son, indicadores macroeconómicos, de rentabilidad por producto, de crecimiento, de penetración en el mercado, de siniestralidad y de gastos, para dar comienzo a las metas que busca la alta dirección para con su empresa.

Estas metas se diseñan para los principales indicadores de la compañía, entre los más comunes podemos mencionar el incremento en la prima emitida, el incremento en la utilidad y, por lo tanto, un incremento en el indicador de rentabilidad.

Figura 2.6
Establecimiento de metas de ventas por sucursal, forma de pago, productos y región



A partir de ello es que se tiene que pensar en las estrategias que serán el motor para lograr esta ambición y que implican un reto para la compañía que debe analizar el volumen y rentabilidad de sus productos para encontrar la combinación que llevará a lograr el cumplimiento de sus metas.

CAPÍTULO 3.

MÉTRICAS E INDICADORES DE RENTABILIDAD

3.1 Introducción

La situación financiera en la compañía aseguradora es uno de los asuntos de mayor importancia para evaluar su desempeño. La información que presentan los estados financieros es de gran utilidad en el establecimiento de un buen proceso de planeación como para la toma de decisiones a nivel estratégico; sin embargo, se debe tener cuidado en el análisis de las cifras que los estados de resultados presentan, pues las cifras observadas sin detenimiento pueden conducir a conclusiones erróneas. En este sentido, y con el objetivo de evitar interpretaciones inadecuadas es necesario realizar un análisis con mayor profundidad sobre esta información y este se logra a través de ciertos indicadores y métricas.

En los siguientes apartados se darán a conocer los aspectos técnicos que sigue una compañía aseguradora de Banca-Seguros en su proceso de planeación financiera. Se describirá a detalle la definición de indicadores y métricas utilizadas dentro de la Aseguradora para el análisis así como su aplicación e interpretación.

Los indicadores que aquí se determinan y siguen, sirven como guía para generar las proyecciones del estado de resultados para la Aseguradora, con ellos se pueden determinar rangos adecuados de rentabilidad, permiten entender que cada producto tiene sus particularidades y que tanto comercialmente como técnicamente tienen un desempeño distinto.

En este sentido, es que el encargado de planeación financiera tiene el reto de optimizar los recursos con los que cuenta, teniendo en consideración la información con la que cuenta a nivel macro y a nivel producto para desarrollar un plan financiero analizado, con indicadores sustentados tanto por las estimaciones técnicas como por la información histórica tal que haga posible los resultados esperados.

3.2 Diseño de indicadores de rentabilidad

El análisis con base en indicadores de rentabilidad puede ser utilizado para observar la historia de la Aseguradora, evaluar su situación presente, determinar probabilidades o incluso para establecer tendencias y aportan beneficios a la planeación financiera como:

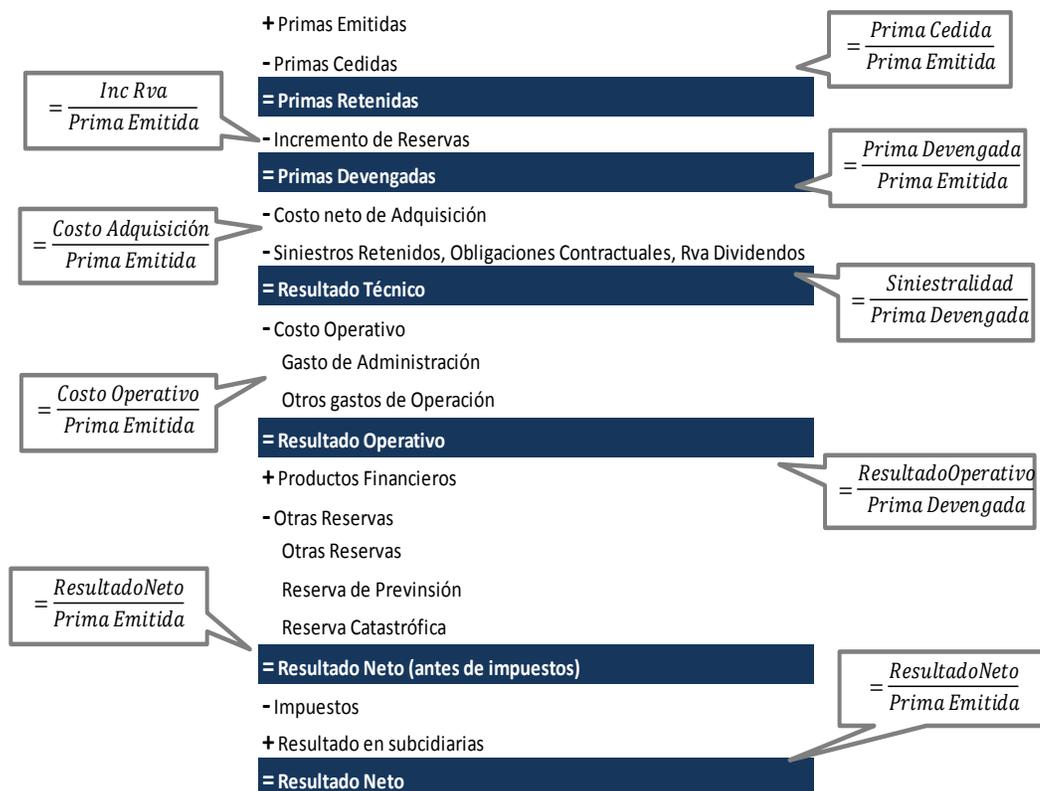
1. Facilitan la toma de decisiones para la dirección de la Aseguradora.

2. Facilita la determinación de objetivos, planteamiento de políticas de planeación y control.
3. Proporcionan información a los usuarios sobre la rentabilidad de la Aseguradora.
4. Proporciona información para el planteamiento de planes estratégicos y financieros.

Para su diseño se debe de analizar el estado de resultados a manera de establecer aquellos conceptos que impactan al resultado de manera importante y sobre los cuales se tiene que trabajar para mejorar el resultado sin perder de vista el principal objetivo, que es obtener un panorama de la situación financiera de la compañía, relacionando y comparando dichos indicadores desde un nivel general.

3.2.1 Fórmula

A continuación se presenta un cuadro en donde se encuentran las razones tomadas en cuenta para generar dichos indicadores, mismas que darán una línea de partida para que se pueda analizar la razonabilidad de las estimaciones mediante parámetros definidos o rangos adecuados.



3.2.2 Análisis por rangos

Prima Retenida: esta se analiza mediante la razón de **Prima Cedida / Prima Emitida** y los parámetros dependerán de los contratos de reaseguro con los que cuenta la aseguradora, (excedentes, cuota parte, etc) y del nivel de riesgo que quiere asumir la aseguradora para cada producto.

Ejemplo 1: Presentamos un producto asociado a un crédito de consumo, que contiene una cobertura de desempleo, debido a que se tiene el conocimiento de que hay alta probabilidad de reclamaciones por desempleo, la aseguradora tiene un contrato de reaseguro cuota parte al 90% por lo que la razón antes mencionada siempre debería ser 90% como se muestra:

Cuadro 3.1
Análisis de prima retenida por productos asociados a créditos de consumo

| Pma Emi/Pma Ced | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Anual |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|-----------|-----------|-------------|
| Prima Emitida | 33,946 | 40,181 | 54,225 | 43,700 | 45,971 | 44,829 | 42,792 | 46,867 | 42,792 | 43,954 | 42,674 | 44,808 | 526,737 |
| Prima Cedida | -30,551 | -36,163 | -48,802 | -39,330 | -41,373 | -40,346 | -38,512 | -42,180 | -38,512 | -39,558 | -38,407 | -40,327 | -474,063 |
| % | -90% | -90% | -90% | -90% | -90% | -90% | -90% | -90% | -90% | -90% | -90% | -90% | -90% |

Ejemplo 2: Presentamos un producto de vida tradicional vendido a través de una ventanilla en la sucursal bancaria, que contiene varios planes, por lo tanto sumas aseguradas diversas, es uno de los productos más rentable por lo que se desea asumir el riesgo completo, sin embargo la compañía a decidido tener un contrato de excedentes el cual cubre aquellas pólizas que se siniestren y tengan sumas aseguradas muy altas (limite estipulado en el contrato) por ello se observa una tendencia muy lineal salvo pequeños brinco que indican que en esos periodos existieron siniestros cuyas sumas aseguradas son altas y se debió reconocer un mayor nivel de prima cedida.

Cuadro 3.2
Análisis de prima retenida por productos asociados a un plan de vida individual

| Pma Emi/Pma Ced | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Anual |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|-----------|-----------|-------------|
| Prima Emitida | 113,464 | 107,612 | 107,950 | 100,385 | 102,753 | 120,921 | 132,471 | 115,179 | 97,032 | 118,632 | 94,736 | 80,347 | 1,291,482 |
| Prima Cedida | 12,657 | -4,160 | -601 | -1,871 | -2,000 | -3,335 | -2,517 | -2,188 | -1,844 | -2,254 | -1,800 | -1,527 | -11,441 |
| % | 11% | -4% | -1% | -2% | -2% | -3% | -2% | -2% | -2% | -2% | -2% | -2% | -1% |

Prima Devengada: Es una de las líneas primordiales, y depende de la prima emitida; así como de un adecuado cálculo y estimación de reservas técnicas dentro de las cuales existen particularidades; sin embargo, se pueden analizar a un nivel macro con la razón de *prima devengada / prima emitida*, en donde se espera ver un nivel adecuado de prima devengada debido a que con ella es con la que se espera hacer frente las obligaciones por lo que los rangos razonables se encuentran entre el 70% y un 85% de la prima que se emite, teniendo en cuenta que las metodologías de reservas son distintas entre productos.

Cuadro 3.4
Análisis de prima devengada

| Pma Dev/Pma Emi | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Anual |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|-----------|-----------|-------------|
| Prima Emitida | 329,129 | 342,033 | 369,378 | 379,983 | 339,800 | 370,207 | 407,291 | 381,129 | 361,077 | 475,277 | 351,894 | 368,100 | 4,475,296 |
| Pma Devengada | 314,839 | 280,617 | 300,700 | 295,643 | 296,746 | 281,757 | 320,255 | 296,549 | 288,701 | 373,776 | 290,875 | 301,324 | 3,641,783 |
| % | 96% | 82% | 81% | 78% | 87% | 76% | 79% | 78% | 80% | 79% | 83% | 82% | 81% |

Siniestralidad: su indicador está dado por *siniestralidad / prima devengada*, en una compañía de Banca Seguros este indicador puede variar dependiendo del producto, a nivel general este indicador debería estar entre el 10 % y el 30%, sabiendo que los productos que se ofertan en el banco no tienen sumas importantes o son pocos los asegurados con altos niveles. Así mismo existe un alto nivel de asegurados que no reclaman adecuadamente sus coberturas, su estimación depende regularmente de frecuencia o severidad y este es un estudio que se lleva a cabo en las áreas técnicas de las compañías.

Cuadro 3.5
Análisis de siniestralidad

| Siniestros/Pma Dev | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Anual |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|-----------|-----------|-------------|
| Pma Dev | 314,839 | 280,617 | 300,700 | 295,643 | 296,746 | 281,757 | 320,255 | 296,549 | 288,701 | 373,776 | 290,875 | 301,324 | 3,641,783 |
| Siniestralidad | -44,681 | -82,248 | -61,585 | -74,627 | -74,971 | -55,432 | -61,977 | -71,607 | -75,886 | -69,037 | -70,927 | -78,019 | -820,996 |
| % | -14% | -29% | -20% | -25% | -25% | -20% | -19% | -24% | -26% | -18% | -24% | -26% | -23% |

Costo de adquisición: Esta es la línea donde se registran las comisiones que paga en este caso al aseguradora al banco por vender sus productos, es por ello que es una razón que depende directamente de la prima emitida y en donde puede existir un mix de % que hace un poco más complejo ver a nivel total. Sin embargo al saber el porcentaje de comisiones por producto nos podemos asegurar de su correcto cálculo en el Estado de Resultados, en este caso la gama de productos de la cartera de Vida paga desde un 10% a un 55% de comisiones y así se observa a nivel total.

Cuadro 3.6
Análisis de costos de adquisición

| Comisiones/ Pma Emi | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Anual |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|----------------|
| Pma Dev | 314,839 | 280,617 | 300,700 | 295,643 | 296,746 | 281,757 | 320,255 | 296,549 | 288,701 | 373,776 | 290,875 | 301,324 | 3,641,783 |
| Comisiones | -149,302 | -114,863 | -145,082 | -142,971 | -143,056 | -150,289 | -157,582 | -157,502 | -149,346 | -193,921 | -144,843 | -142,756 | -1,791,515 |
| % | -47% | -41% | -48% | -48% | -48% | -53% | -49% | -53% | -52% | -52% | -50% | -47% | -49% |

Gastos: Los gastos (administración y operación) es otro de las líneas importantes a gestionar, los rangos dependen mucho de la formada de administración de la compañía, en el caso de banca seguros puede menos complejo, sin embargo es de igual forma difícil tener una metodología de asignación de todos los gastos de la compañía. A nivel total el rango debe estar entre 10% y 30% de la prima devengada.

Cuadro 3.7
Análisis de gastos

| Gastos/ Pma Dev | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Anual |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------|---------|-----------|-----------|----------------|
| Pma Dev | 314,839 | 280,617 | 300,700 | 295,643 | 296,746 | 281,757 | 320,255 | 296,549 | 288,701 | 373,776 | 290,875 | 301,324 | 3,641,783 |
| Gastos | -48,463 | -60,202 | -52,220 | -57,713 | -57,442 | -41,839 | -30,148 | -30,148 | -30,148 | -30,148 | -30,148 | -30,148 | -498,768 |
| % | -15% | -21% | -17% | -20% | -19% | -15% | -9% | -10% | -10% | -8% | -10% | -10% | -14% |

3.2.3 Análisis por desviaciones

Después de observar las tendencias generadas mediante estos indicadores tanto de la historia como de los resultados actuales, se pueden observar desviaciones en la tendencia sobre las cuales se debe indagar, con la finalidad de conocer la razón de la desviación y así saber si es un factor que ocurrirá de igual forma para nuestra estimación o simplemente fue un acontecimiento extraordinario.

Cuadro 3.8
Ejemplo de análisis por desviaciones en la tendencia

| Prima Emitida | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Anual |
|------------------|-------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|-------------|
| Prima Emitida | 8,866 | 17,093 | 890,073 | 18,818 | 19,000 | 17,465 | 16,417 | 15,963 | 13,124 | 11,495 | 10,982 | 10,225 | 1,049,521 |
| Inc | | 93% | 5107% | -98% | 1% | -8% | -6% | -3% | -18% | -12% | -4% | -7% | |

La emisión de prima mensual que se muestra, podemos observar un incremento inusual respecto de los demás meses en marzo, motivo por el cual se debe obtener más información al respecto pues no sabemos si esto es un efecto que solo ocurrió en este periodo o es algo que ocurre año con año.

Para conocer esta información es importante tener un panorama general del producto que se está revisando y los datos son:

- Producto de banca-seguros (vida hipotecario), es decir, es un producto asociado al crédito hipotecario que solicitan los clientes.
- La forma de pago es anual y también la vigencia es anual que se cobra al momento de otorgar el crédito.
- Una sola póliza contratada por el banco con vigencia anual que comienza el 01 de marzo, con los certificados correspondientes al número de clientes que contrataron el crédito.

Con esta información podemos notar que este comportamiento presentado es normal ya que esta prima corresponde a la emisión de una sola póliza en la cual se encuentra asegurados los clientes del banco con crédito hipotecario y cuya vigencia comienza en marzo, lo que nos indica que el incremento dado en marzo corresponde a la renovación de esta póliza y que en los meses subsecuentes la emisión corresponde a entradas y salidas de clientes que ya sea pre pagan su crédito y piden la devolución de primas no devengadas así como cliente nuevos por los cuales solo se emiten los meses restantes para la renovación.

Figura 3.1
Análisis del comportamiento de la emisión



Por lo tanto debemos saber que en este producto existe este comportamiento en la emisión y debemos seguirlo para considerarlo en nuestras estimaciones.

3.3 Resultados de la proyección

Finalmente y con base en lo descrito en los puntos anteriores, llegamos a una de las actividades principales de Planeación Financiera en la aseguradora. Hablamos de los Resultados proyectados, es aquí donde se plasma con cifras la estrategia de la compañía para alcanzar sus metas de crecimiento de cara los años siguientes.

Este es un proceso que lleva a cabo el área de Planeación Financiera en coordinación con todas las áreas de la aseguradora, buscando que cada experto de su área proponga una proyección alineada a las estrategias de la empresa y con supuestos sostenibles, cada área entonces es responsable de su proyección y de la metodología utilizada y la función Planeación financiera es, además de coordinar, analizar la razonabilidad de las cifras.

Para ello utilizamos las técnicas e indicadores antes mencionados, dando pie a un análisis de alto nivel que permite identificar desviaciones en indicadores o variaciones no esperadas en las proyecciones y, a partir de ello poder tomar decisiones que favorezcan los resultados.

Los siguientes cuadros muestran los resultados de una proyección para el 2019 hecho en el 2018, de una cartera de productos de vida ofertados en Banca Seguros y los correspondientes indicadores de manera mensual y anual y algunos escenarios factibles sobre los cuales se analizarán acciones a tomar.

3.3.1 Proyección Inercial

| Estado de Resultados Vida Banca Seguros Proyectado | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2016 vs 2015 | 2017 vs 2016 | 2017 vs 2018 | 2019 vs 2018 |
|---|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| + Primas Emitidas | 1,022.6 | 1,654.7 | 1,645.1 | 1,789.4 | 1,897.9 | 61.8% | -0.6% | 8.8% | 6.1% |
| - Primas Cedidas | -28.8 | -44.1 | -58.2 | -44.0 | -47.7 | 53.4% | 32.1% | -24.4% | 8.3% |
| = Primas Retenidas | 993.9 | 1,610.6 | 1,586.8 | 1,745.4 | 1,850.2 | 62.1% | -1.5% | 10.0% | 6.0% |
| - Incremento de Reservas | -30.2 | -239.2 | -48.3 | 9.4 | -23.1 | 692.3% | -79.8% | -119.4% | -346.8% |
| = Primas Devengadas | 963.7 | 1,371.4 | 1,538.6 | 1,754.8 | 1,827.1 | 42.3% | 12.2% | 14.1% | 4.1% |
| - Costo neto de Adquisición | -140.9 | -199.7 | -193.9 | -253.9 | -258.2 | 41.7% | -2.9% | 30.9% | 1.7% |
| - Costo neto de Siniestralidad | -103.9 | -178.4 | -242.2 | -249.4 | -290.6 | 71.7% | 35.8% | 3.0% | 16.5% |
| = Resultado Técnico | 718.8 | 993.3 | 1,102.5 | 1,251.4 | 1,278.2 | 38.2% | 11.0% | 13.5% | 2.1% |
| - Costo Operativo | -57.6 | -78.6 | -91.7 | -123.1 | -124.3 | 36.4% | 16.7% | 34.2% | 1.0% |
| Gasto de Administración | -30.6 | -45.6 | -53.5 | -76.8 | -78.9 | 49.1% | 17.2% | 43.7% | 2.7% |
| Otros gastos de Operación | -27.0 | -32.9 | -38.2 | -46.2 | -45.4 | 22.0% | 16.1% | 20.9% | -1.8% |
| = Resultado Operativo | 661.2 | 914.7 | 1,010.7 | 1,128.4 | 1,153.9 | 38.3% | 10.5% | 11.6% | 2.3% |
| + Productos Financieros | 77.0 | 64.8 | 79.4 | 115.9 | 134.4 | -15.9% | 22.6% | 46.0% | 15.9% |
| = Resultado Neto (antes de impuestos) | 738.2 | 979.5 | 1,090.1 | 1,244.3 | 1,288.3 | 32.7% | 11.3% | 14.1% | 3.5% |
| - Impuestos | -220.5 | -264.3 | -303.4 | -346.3 | -386.5 | 19.9% | 14.8% | 14.1% | 11.6% |
| + Resultado en subsidiarias | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| = Resultado Neto | 517.8 | 715.2 | 786.7 | 898.0 | 901.8 | 38.1% | 10.0% | 14.1% | 0.4% |

| Indicadores | Indicadores | | | | |
|--|-------------|--------|--------|--------|--------|
| Prima Cedida / Prima Emitida | -2.8% | -2.7% | -3.5% | -2.5% | -2.5% |
| Inc Rva / Prima Emitida | -3.0% | -14.5% | -2.9% | 0.5% | -1.2% |
| Prima Devengada / Prima emitida | 94.2% | 82.9% | 93.5% | 98.1% | 96.3% |
| Costo neto de Adq / Prima Emitida | -13.8% | -12.1% | -11.8% | -14.2% | -13.6% |
| Costo de Siniestralidad / Prima Devengada | -10.8% | -13.0% | -15.7% | -14.2% | -15.9% |
| Costo operativo / Primas emitidas | -5.6% | -4.7% | -5.6% | -6.9% | -6.6% |
| Resultado Operativo / Prima Devengada | 68.6% | 66.7% | 65.7% | 64.3% | 63.2% |
| Resultado Neto (antes de impuestos)/ Prima Emitida | 72.2% | 59.2% | 66.3% | 69.5% | 67.9% |
| Resultado Neto / Prima Emitida | 361.0% | 498.6% | 548.5% | 626.1% | 628.7% |

*Cifras en millones de pesos

La primera vista muestra el resultado acumulado anual en donde observamos:

- **Primas Retenidas:** Se observa un incremento del 6.1% respecto el año anterior sostenido por la estrategia de ventas del banco, ligeramente debajo del incremento que se tuvo el año anterior como parte del entorno macroeconómico del país. Mientras que los contratos de reaseguro se mantendrán con las más mismas condiciones que el año anterior como podemos ver en el indicador de Prima Cedida / Prima Emitida que se mantiene en 2.5%.
- **Primas Devengadas:** El indicador de este rubro se es de 96.3% acorde al comportamiento de la reserva para este tipo de productos que en su mayoría son de pago mensual al final de cada periodo por lo que casi se devenga toda la prima emitida.
- **Costo neto de Adquisición:** el indicador muestra un 13.6%, ligeramente menor al año anterior y en los niveles de años anteriores, sin embargo para tener más claro este indicador debemos abrir sus componentes, Comisiones pagadas al banco y Comisiones de Reaseguros cada uno con respecto de la prima emitida y cedida respectivamente, el que puede ser más estable es el de prima emitida / comisiones al banco ya que este % es parte del convenio que se tiene y normalmente es un % fijo por producto, en este caso en particular es del 15% ligeramente mayor al año anterior derivado de un incremento de comisiones al banco buscando una mejora en la producción. Por otro lado el indicador de Reaseguro es un poco más volátil ya que estas comisiones se pagan dependiendo del nivel de siniestralidad y por vigencia de contrato, por lo que de nuevo se observa un mix.

| | | | | | |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| = Costo neto de Adquisición | -140.9 | -199.7 | -193.9 | -253.9 | -258.2 |
| - Comisiones al Banco | -150.4 | -210.6 | -213.1 | -262.2 | -270.3 |
| + Comisiones de Reaseguro | 9.5 | 10.9 | 19.2 | 8.3 | 12.1 |
| Com al Banco / Pma Emi | -15% | -13% | -13% | -15% | -14% |
| + Com Rea / Pma ced | -33% | -25% | -33% | -19% | -25% |

**Cifras en millones de pesos*

- **Costo neto de siniestralidad:** el indicador nos muestra un 15.9% por arriba del año anterior derivado de un incremento en la cartera vigente que podemos deducir por el incremento en primas.

- **Resultado Neto (antes de impuestos)** Finalmente este es el indicador que nos muestra el margen que se tiene por cada peso de prima emitida en estos productos. Para esta proyección tenemos un 67.9% 1.7% debajo del año anterior, impulsado por el incremento en la siniestralidad.

Además se presenta el estado de resultados proyectado mensualmente para observar la estacionalidad de la cartera y de nuevo poder identificar algunas variaciones que debemos tener claras al momento de explicar y defender la proyección.

| Estado de Resultados Vida Banca Seguros Proyectado | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Total Anual |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|
| + Primas Emitidas | 143.4 | 149.1 | 163.5 | 160.3 | 165.5 | 154.0 | 158.4 | 164.9 | 156.9 | 165.0 | 159.0 | 157.7 | 1,897.9 |
| - Primas Cedidas | 3.8 | 4.5 | 4.1 | 4.0 | 4.2 | 3.8 | 3.9 | 4.0 | 3.9 | 4.0 | 3.8 | 3.7 | 47.7 |
| = Primas Retenidas | 139.7 | 144.6 | 159.4 | 156.3 | 161.4 | 150.2 | 154.5 | 160.8 | 153.1 | 161.0 | 155.3 | 154.0 | 1,850.2 |
| - Incremento de Reservas | -72.3 | 0.6 | 70.8 | -9.3 | -6.2 | -4.6 | -1.5 | -3.9 | 1.2 | -5.1 | -0.2 | 7.4 | -23.1 |
| = Primas Devengadas | 67.3 | 145.2 | 230.2 | 147.0 | 155.2 | 145.6 | 153.0 | 157.0 | 154.3 | 155.9 | 155.0 | 161.4 | 1,827.1 |
| - Costo neto de Adquisición | -30.7 | -19.3 | -26.3 | -20.6 | -18.7 | -18.3 | -21.1 | -21.4 | -20.2 | -20.9 | -20.2 | -20.6 | -258.2 |
| - Costo neto de Siniestralidad | -9.5 | -21.8 | -20.3 | -20.9 | -23.9 | -21.5 | -21.8 | -23.5 | -38.8 | -21.6 | -25.1 | -41.8 | -290.6 |
| = Resultado Técnico | 27.1 | 104.1 | 183.7 | 105.4 | 112.5 | 105.8 | 110.1 | 112.0 | 95.3 | 113.4 | 109.7 | 99.0 | 1,278.2 |
| - Costo Operativo | -10.5 | -9.1 | -9.3 | -9.1 | -10.0 | -10.1 | -10.6 | -10.7 | -10.6 | -10.6 | -10.8 | -12.9 | -124.3 |
| Gasto de Administración | -5.4 | -5.5 | -6.3 | -5.9 | -6.3 | -6.4 | -7.0 | -7.3 | -6.8 | -7.0 | -7.1 | -8.0 | -78.9 |
| Otros gastos de Operación | -5.1 | -3.6 | -3.0 | -3.2 | -3.7 | -3.7 | -3.6 | -3.4 | -3.8 | -3.5 | -3.7 | -4.9 | -45.4 |
| = Resultado Operativo | 16.6 | 95.0 | 174.4 | 96.3 | 102.6 | 95.7 | 99.4 | 101.3 | 84.7 | 102.9 | 98.9 | 86.1 | 1,153.9 |
| + Productos Financieros | 9.1 | 8.3 | 10.8 | 11.0 | 9.8 | 11.3 | 12.0 | 11.4 | 10.1 | 12.4 | 13.9 | 14.2 | 134.4 |
| = Resultado Neto (antes de impuestos) | 25.7 | 103.2 | 185.2 | 107.3 | 112.4 | 107.1 | 111.5 | 112.7 | 94.8 | 115.3 | 112.8 | 100.3 | 1,288.3 |
| - Impuestos | -7.7 | -31.0 | -55.6 | -32.2 | -33.7 | -32.1 | -33.4 | -33.8 | -28.4 | -34.6 | -33.9 | -30.1 | -386.5 |
| + Resultado en subsidiarias | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| = Resultado Neto | 18.0 | 72.3 | 129.7 | 75.1 | 78.7 | 74.9 | 78.0 | 78.9 | 66.4 | 80.7 | 79.0 | 70.2 | 901.8 |

| Indicadores | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Prima Cedida / Prima Emitida | 2.6% | 3.0% | 2.5% | 2.5% | 2.5% | 2.4% | 2.4% | 2.5% | 2.5% | 2.4% | 2.4% | 2.4% | 2.5% |
| Inc Rva / Prima Emitida | -50.4% | 0.4% | 43.3% | -5.8% | -3.7% | -3.0% | -1.0% | -2.4% | 0.8% | -3.1% | -0.1% | 4.7% | -1.2% |
| Prima Devengada / Prima emitida | 46.9% | 97.4% | 140.8% | 91.7% | 93.7% | 94.6% | 96.6% | 95.2% | 98.3% | 94.5% | 97.5% | 102.4% | 96.3% |
| Costo neto de Adq / Prima Emitida | -21.4% | -12.9% | -16.1% | -12.9% | -11.3% | -11.9% | -13.3% | -13.0% | -12.9% | -12.6% | -12.7% | -13.1% | -13.6% |
| Costo de Siniestralidad / Prima Devengada | -14.1% | -15.0% | -8.8% | -14.2% | -15.4% | -14.8% | -14.2% | -15.0% | -25.1% | -13.8% | -16.2% | -25.9% | -15.9% |
| Costo operativo / Primas emitidas | -7.3% | -6.1% | -5.7% | -5.7% | -6.0% | -6.6% | -6.7% | -6.5% | -6.8% | -6.4% | -6.8% | -8.2% | -6.6% |
| Resultado Operativo / Prima Devengada | 24.6% | 65.4% | 75.7% | 65.5% | 66.1% | 65.7% | 65.0% | 64.5% | 54.9% | 66.0% | 63.8% | 53.3% | 63.2% |
| Resultado Neto (antes de impuestos)/ Prima Emitida | 17.9% | 69.2% | 113.3% | 66.9% | 67.9% | 69.5% | 70.4% | 68.4% | 60.4% | 69.9% | 70.9% | 63.6% | 67.9% |
| Resultado Neto / Prima Emitida | 12.5% | 50.4% | 90.4% | 52.3% | 54.9% | 52.2% | 54.4% | 55.0% | 46.3% | 56.3% | 55.1% | 48.9% | 628.7% |

*Cifras en millones de pesos

3.3.2 Escenarios adversos.

Es un hecho que las proyecciones están construidas sobre supuestos que pueden o no cumplirse, y es ante esta situación que el área de Planeación Financiera debe estar preparada para reaccionar ante posibles desviaciones en el resultado esperado, derivado de los riesgos que tienen cada uno de los supuestos sobre los cuales están basadas las proyecciones. Sin embargo sabemos que hay conceptos más sensibles a cambios que otros y es por ello que se realizan escenarios sobre los más importantes

3.1.2.1 Cumplimiento de la meta de ventas al 70%

| Estado de Resultados Vida Banca Seguros Proyectado | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2016 vs 2015 | 2017 vs 2016 | 2017 vs 2018 | 2019 vs 2018 |
|---|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| + Primas Emitidas | 1,022.6 | 1,654.7 | 1,645.1 | 1,789.4 | 1,328.5 | 61.8% | -0.6% | 8.8% | -25.8% |
| - Primas Cedidas | -28.8 | -44.1 | -58.2 | -44.0 | -33.4 | 53.4% | 32.1% | -24.4% | -24.2% |
| = Primas Retenidas | 993.9 | 1,610.6 | 1,586.8 | 1,745.4 | 1,295.1 | 62.1% | -1.5% | 10.0% | -25.8% |
| - Incremento de Reservas | -30.2 | -239.2 | -48.3 | 9.4 | -16.2 | 692.3% | -79.8% | -119.4% | -272.8% |
| = Primas Devengadas | 963.7 | 1,371.4 | 1,538.6 | 1,754.8 | 1,279.0 | 42.3% | 12.2% | 14.1% | -27.1% |
| - Costo neto de Adquisición | -140.9 | -199.7 | -193.9 | -253.9 | -180.8 | 41.7% | -2.9% | 30.9% | -28.8% |
| - Costo neto de Siniestralidad | -103.9 | -178.4 | -242.2 | -249.4 | -203.4 | 71.7% | 35.8% | 3.0% | -18.4% |
| = Resultado Técnico | 718.8 | 993.3 | 1,102.5 | 1,251.4 | 894.8 | 38.2% | 11.0% | 13.5% | -28.5% |
| - Costo Operativo | -57.6 | -78.6 | -91.7 | -123.1 | -87.0 | 36.4% | 16.7% | 34.2% | -29.3% |
| Gasto de Administración | -30.6 | -45.6 | -53.5 | -76.8 | -55.3 | 49.1% | 17.2% | 43.7% | -28.1% |
| Otros gastos de Operación | -27.0 | -32.9 | -38.2 | -46.2 | -31.8 | 22.0% | 16.1% | 20.9% | -31.3% |
| = Resultado Operativo | 661.2 | 914.7 | 1,010.7 | 1,128.4 | 807.7 | 38.3% | 10.5% | 11.6% | -28.4% |
| + Productos Financieros | 77.0 | 64.8 | 79.4 | 115.9 | 94.1 | -15.9% | 22.6% | 46.0% | -18.8% |
| = Resultado Neto (antes de impuestos) | 738.2 | 979.5 | 1,090.1 | 1,244.3 | 901.8 | 32.7% | 11.3% | 14.1% | -27.5% |
| - Impuestos | -220.5 | -264.3 | -303.4 | -346.3 | -270.5 | 19.9% | 14.8% | 14.1% | -21.9% |
| + Resultado en subsidiarias | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| = Resultado Neto | 517.8 | 715.2 | 786.7 | 898.0 | 631.3 | 38.1% | 10.0% | 14.1% | -29.7% |
| Indicadores | | | | | | | | | |
| Prima Cedida / Prima Emitida | -2.8% | -2.7% | -3.5% | -2.5% | -2.5% | | | | |
| Inc Rva / Prima Emitida | -3.0% | -14.5% | -2.9% | 0.5% | -1.2% | | | | |
| Prima Devengada / Prima emitida | 94.2% | 82.9% | 93.5% | 98.1% | 96.3% | | | | |
| Costo neto de Adq / Prima Emitida | -13.8% | -12.1% | -11.8% | -14.2% | -13.6% | | | | |
| Costo de Siniestralidad / Prima Devengada | -10.8% | -13.0% | -15.7% | -14.2% | -15.9% | | | | |
| Costo operativo / Primas emitidas | -5.6% | -4.7% | -5.6% | -6.9% | -6.6% | | | | |
| Resultado Operativo / Prima Devengada | 68.6% | 66.7% | 65.7% | 64.3% | 63.2% | | | | |
| Productos Financieros / Prima Devengada | 8.0% | 4.7% | 5.2% | 6.6% | 7.4% | | | | |
| Resultado Neto (antes de impuestos)/ Prima Emitida | 72.2% | 59.2% | 66.3% | 69.5% | 67.9% | | | | |
| Resultado Neto / Prima Emitida | 50.6% | 43.2% | 47.8% | 50.2% | 47.5% | | | | |

*Cifras en millones de pesos

En este escenario pretendemos evaluar el resultado de no poder cumplir con el compromiso de ventas dado cambios en el entorno socioeconómico del país.

Y aunque los márgenes permanecen, el crecimiento respecto del año anterior es bastante desfavorable e inaceptable para la dirección de la empresa. Por lo tanto se trabajará en el siguiente plan de contingencia que se llevará a cabo en cuanto se observen 3 meses de decremento del 25% a las ventas, con las siguientes acciones:

1. Identificar que producto de la cartera de oferta es el que se está quedando por debajo, si es uno o varios los 2 principales.
2. Prepara un análisis de tarifas y edades promedio a las que se oferta el producto para saber si se puede otorgar algún descuento que permita hacer atractiva nuestra oferta, de esta manera no dejarla caer.
3. Si es el caso implementar. De lo contrario evaluar el 2 producto y realizar la misma acción.

En el caso de que ninguno de los 2 primeros productos identificados soporten un descuento se deberá:

1. Implementar un programa de capacitación actualizado para el producto, con el que se le informe a la fuerza de ventas del seguimiento y se refuercen conocimientos del producto pero que también fortalezca el método de venta.

3.1.2.2 Incremento de siniestralidad de un 10%

| Estado de Resultados Vida Banca Seguros Proyectado | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2016 vs 2015 | 2017 vs 2016 | 2017 vs 2018 | 2019 vs 2018 |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| + Primas Emitidas | 1,022.6 | 1,654.7 | 1,645.1 | 1,789.4 | 1,897.9 | 61.8% | -0.6% | 8.8% | 6.1% |
| - Primas Cedidas | -28.8 | -44.1 | -58.2 | -44.0 | -47.7 | 53.4% | 32.1% | -24.4% | 8.3% |
| = Primas Retenidas | 993.9 | 1,610.6 | 1,586.8 | 1,745.4 | 1,850.2 | 62.1% | -1.5% | 10.0% | 6.0% |
| - Incremento de Reservas | -30.2 | -239.2 | -48.3 | 9.4 | -23.1 | 692.3% | -79.8% | -119.4% | -346.8% |
| = Primas Devengadas | 963.7 | 1,371.4 | 1,538.6 | 1,754.8 | 1,827.1 | 42.3% | 12.2% | 14.1% | 4.1% |
| - Costo neto de Adquisición | -140.9 | -199.7 | -193.9 | -253.9 | -258.2 | 41.7% | -2.9% | 30.9% | 1.7% |
| - Costo neto de Siniestralidad | -103.9 | -178.4 | -242.2 | -249.4 | -348.7 | 71.7% | 35.8% | 3.0% | 39.8% |
| = Resultado Técnico | 718.8 | 993.3 | 1,102.5 | 1,251.4 | 1,220.1 | 38.2% | 11.0% | 13.5% | -2.5% |
| - Costo Operativo | -57.6 | -78.6 | -91.7 | -123.1 | -124.3 | 36.4% | 16.7% | 34.2% | 1.0% |
| Gasto de Administración | -30.6 | -45.6 | -53.5 | -76.8 | -78.9 | 49.1% | 17.2% | 43.7% | 2.7% |
| Otros gastos de Operación | -27.0 | -32.9 | -38.2 | -46.2 | -45.4 | 22.0% | 16.1% | 20.9% | -1.8% |
| = Resultado Operativo | 661.2 | 914.7 | 1,010.7 | 1,128.4 | 1,095.8 | 38.3% | 10.5% | 11.6% | -2.9% |
| + Productos Financieros | 77.0 | 64.8 | 79.4 | 115.9 | 134.4 | -15.9% | 22.6% | 46.0% | 15.9% |
| = Resultado Neto (antes de impuestos) | 738.2 | 979.5 | 1,090.1 | 1,244.3 | 1,230.2 | 32.7% | 11.3% | 14.1% | -1.1% |
| - Impuestos | -220.5 | -264.3 | -303.4 | -346.3 | -369.1 | 19.9% | 14.8% | 14.1% | 6.6% |
| + Resultado en subsidiarias | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| = Resultado Neto | 517.8 | 715.2 | 786.7 | 898.0 | 861.1 | 38.1% | 10.0% | 14.1% | -4.1% |
| Indicadores | | | | | | | | | |
| Prima Cedida / Prima Emitida | -2.8% | -2.7% | -3.5% | -2.5% | -2.5% | | | | |
| Inc Rva / Prima Emitida | -3.0% | -14.5% | -2.9% | 0.5% | -1.2% | | | | |
| Prima Devengada / Prima emitida | 94.2% | 82.9% | 93.5% | 98.1% | 96.3% | | | | |
| Costo neto de Adq / Prima Emitida | -13.8% | -12.1% | -11.8% | -14.2% | -13.6% | | | | |
| Costo de Siniestralidad / Prima Devengada | -10.8% | -13.0% | -15.7% | -14.2% | -19.1% | | | | |
| Costo operativo / Primas emitidas | -5.6% | -4.7% | -5.6% | -6.9% | -6.6% | | | | |
| Resultado Operativo / Prima Devengada | 68.6% | 66.7% | 65.7% | 64.3% | 60.0% | | | | |
| Productos Financieros / Prima Devengada | 8.0% | 4.7% | 5.2% | 6.6% | 7.4% | | | | |
| Resultado Neto (antes de impuestos)/ Prima Emitida | 72.2% | 59.2% | 66.3% | 69.5% | 64.8% | | | | |
| Resultado Neto / Prima Emitida | 50.6% | 43.2% | 47.8% | 50.2% | 45.4% | | | | |

*Cifras en millones de pesos

Ante este escenario se observa un incremento de 3,2% al ratio de siniestralidad, y en consecuencia el decremento en el margen pasando de 47.5% a 45.4% por lo que se anticipan las siguientes acciones.

1. Revisión de los contratos de reaseguro para identificar alguna área de oportunidad en la negociación de la renovación. Con lo que se busca una mayor protección de reaseguro en para contener el impacto de este incremento en el resultado.
2. Revisión de condiciones generales de los productos para identificar coberturas en las cuales la documentación requerida para pago de siniestros sea poca o de fácil acceso y se preste a que el asegurado presente documentación apócrifa, evitando la posibilidad de fraude y su impacto en resultados.

CONCLUSIONES

La planeación financiera en una compañía aseguradora se sustenta a partir de un análisis por medio de indicadores, desviaciones y variaciones, los cuales permitirán identificar posibles problemas o áreas de mejora; así como soluciones ante posibles escenarios adversos. Para este fin, es importante contar con el mayor conocimiento posible de la cartera de productos, conocer las características principales de los productos, las condiciones generales, identificar al asegurado objetivo, estrategias de colocación, entre otros.

Es importante el conocimiento financiero para construir y desarrollar indicadores que permitan identificar y analizar de manera correcta las tendencias o comportamientos de los productos que se ofertan, lo cual implica indicadores que se adapten ellos, así como su interpretación.

Finalmente se pueden proponer y aplicar modelos de proyección para realizar un plan financiero que sea lo más apegado a la realidad posible en cuanto al comportamiento de los productos y su forma de venta, mismo que servirá para conocer el rumbo que queremos que tome la compañía y las acciones tomar ante eventos inesperados.

Así que la carrera de actuaría desarrolla estas habilidades, otorgando, conocimientos técnicos (formando actuarios con conocimientos técnicos de reservas de seguros), financiero (formando actuarios con bases financieras), capacidad de análisis (formando un pensamiento analítico al ser una carrera con conocimientos sólidos de matemáticas). Desarrollando alumnos capacitados para desarrollar una de las actividades más valoradas por las empresas, por la importancia e impacto que tiene en el negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Villalobos, José Luis, Matemáticas Financiera, Editorial Pearson Educación, México, D.F. 2001, 481 páginas.
- Vidaurri Aguirre, Héctor Manuel, Matemáticas Financieras, Editorial Cengage Learning, México D.F., 2012, 662 páginas.
- Trujillo Navarrete, Jorge. Matemáticas Financieras y decisiones de inversión. Editorial Alfaomega, México, 2016. 320 páginas
- Eliseo Navarro, Juan M. Nave. "Fundamentos de Matemáticas Financieras". Barcelona, España: Antoni Bosch Editor, [2001] pág.2