

A TODOS LOS PARTICIPANTES EN LA RONDA DE EJERCICIOS PRÁCTICOS DE \$OURCE
(JUEGO DE SIMULACIÓN PRACTICA PARA REGULADORES DE SEGUROS)

Estimado Participante:

Durante los próximos tres días, estará usted participando en la simulación de ejercicios de manejo de productos de seguros conocida como \$OURCE.

En este ejercicio, hemos organizado a los participantes en equipos, cada uno de los cuales estará al control de una compañía de seguros ficticia. Usted, junto a los demás miembros de su equipo, estará haciendo decisiones respecto de la rentabilidad y crecimiento de su compañía.

A fin de que tengan suficiente tiempo para repasar el material pertinente, hemos incluido, como pre-lectura, varios memorandos preparados por el personal de la compañía que usted estará administrando.

Aunque el material que se incluye parezca voluminoso, no queremos que se sienta intimidado(a). No hará falta que usted haga nada más que leer .los materiales y preparase para competir -en buena lid- con otros equipos que operan compañías parecidas a la suya, dentro de un mismo mercado.

Favor de traer consigo estos materiales al seminario.

Esperamos que disfrute de su participación en el juego.

Towers Watson

\$OURCE: MATERIALES DE PRE-LECTURA
TABLA DE CONTENIDO

			<u>Pág.</u>
Memorando	De:	Junta de Directores	1
	Asunto:	Bienvenida	
Paquete de Información de Data Histórica a 5 años (Reporte de computadora \$OURCE)			3
Memorando	De:	Oficina Principal	
	Asunto:	Desempeño Financiero y Objetivos	8
Memorando	De:	Departamento de Mercadeo	
	Asunto:	Opinión de Mercado	10
Memorando	De:	Departamento de Suscripción	
	Asunto:	Estándares de Suscripción	12
Memorando	De:	Departamento Actuarial	
	Asunto:	Indicadores de Tarifas para el Nuevo Año	14
Memorando	De:	Departamento de Finanzas	
	Asunto:	Ingreso por Inversiones y Estrategia de Impuestos	17
Memorando	De:	Departamento de Finanzas	
	Asunto:	Requisitos de Reserva	18
Memorando	De:	Departamento de Administración	
	Asunto:	Costos de Administración	19
Memorando	De:	Departamento Actuarial	
	Asunto:	Costo de siniestros y costo de ajuste de siniestros	21
Apéndice	Apresto sobre Estados Financieros de Aseguradores		22

Memorando

A: Equipo Gerencial
DE: Junta de Directores
RE: BIENVENIDA

Este memorando tiene el propósito de darle la bienvenida como parte de nuestro nuevo equipo gerencial; la Junta está sumamente complacida de poder tenerle a bordo. Según podrá ver del resumen adjunto de resultados financieros, hemos visto un gran éxito durante los primeros cinco años de operaciones; confiamos que su liderazgo nos ayudará a alcanzar el éxito sostenido.

A modo de trasfondo histórico, señalamos que nuestra compañía se organizó en el 2005, como una subsidiaria del Grupo de Compañías de Seguros Magnánimas y Magníficas, (M&M). Previo a su organización, las M&M habían desarrollado un nuevo producto de seguro de no vida que deseaban mercadear. Sin embargo, el producto era tan único que su éxito era altamente cuestionable. Para minimizar el riesgo, el Grupo M&M decidió mercadear el producto a través de una subsidiaria independiente y autónoma, creada especialmente para este propósito.

Este enfoque también presentaba ventajas para el mercadeo; hacia sentido vender un producto nuevo y radical a través de una compañía “nueva”.

Un resultado de este enfoque es que nuestras operaciones y resultados financieros son totalmente independientes de los de M&M. Somos responsables a la compañía tenedora de los resultados finales, nada mas.

El capital inicial en el 2005 fue de \$4,000,000.00 de dólares. La gerencia de M&M consideró que esta era una suma suficiente de dinero para invertir en el lanzamiento y funcionamiento del producto. Reflexionando posteriormente, este juicio puede haber sido demasiado optimista. En el 2005, perdimos casi \$3,000,000.00 de dólares principalmente a causa de costos de administración excesivos y otros costos iniciales. En 2006 y 2007 esta pérdida operacional pudo recobrase ya que los costos generales de administración pudieron controlarse y fuimos convirtiéndonos en un asegurador totalmente operacional. Nuestro crecimiento requirió tres inyecciones de capital, lo que llevó el total de inversiones de M&M a \$8 millones de dólares a finales del 2007.

El proceso de fortalecimiento continuó durante el 2008 y el 2009. Se hizo otra infusión de capital de \$1 millón de dólares en el 2009, y aunque el ingreso neto declinó notablemente en el 2009, continuamos siendo optimistas en cuanto al futuro. A finales del 2009, nos consideramos como una compañía bien estructurada y económicamente estable. Nuestros ratios financieros, aunque no los mejores, son respetables.

En el aspecto de mercadeo, la respuesta inicial a nuestro producto fue excelente. En el 2007, nos expandimos, de una base de mercadeo regional a una base nacional. A excepción del 2009, nuestro crecimiento en volumen ha sido bien fuerte. Esto así, a pesar del hecho de que ha surgido un número sustancial de competidores ofreciendo un producto parecido.

Hoy por hoy, nos encontramos en el proverbial cruce de camino. **La competencia se ha intensificado, haciendo del crecimiento futuro y de las ganancias, un reto sustancial.** En el 2009 nos tropezamos en las dos áreas; necesitamos volver a la carga en el 2010.

Con el aumento en la competencia, nos hemos visto forzados a "afilarnos los lápices" de varias maneras. Hemos ido reduciendo nuestra tasa de comisiones del 20% al 15%; hemos ejercitado un control fuerte sobre los costos generales de administración. Desde el principio, hemos mantenido nuestras tarifas bastante niveladas, con un aumento del 2.6% desde el inicio.

También estamos en una encrucijada financiera. Como resultado de una preocupación de los reguladores en cuanto a lo adecuado de nuestro excedente, M&M contribuyó \$1,000,000 de dólares adicionales a nuestra compañía en el 2009. De cara al futuro, su plan es que continuemos reteniendo todas nuestras ganancias de modo que nuestro excedente crezca según aumenta nuestro volumen de negocios. No obstante, M&M considera nuestra utilidad como capital potencialmente disponible para usos alternativos de ellos. **Debemos por tanto producirles un rendimiento adecuado sobre sus inversiones.**

Hemos logrado agrupar un personal excelentemente capacitado para apoyarle. Los Departamentos de Finanzas, Reclamaciones, Actuarial, Mercadeo, Suscripción y Administración pueden servirle de dirección y apoyo. Sin embargo, debe tener en cuenta que ninguno de esos grupos es infalible. Su información no es perfecta y su punto de vista, algo estrecho. Por ende, las recomendaciones de estos departamentos deben ser cuidadosamente evaluadas por usted.

Para ayudarle a asumir sus nuevas responsabilidades, hemos solicitado a cada uno de los departamentos que le provea con algunos materiales e información. Estos materiales deben serle útiles para trazar nuestra estrategia para el futuro.

Buena suerte; favor de tener en cuenta que su propia compensación en el futuro, dependerá en gran medida, del desempeño de la compañía durante los próximos cinco años.

SOURCE**Estado de Ganancias y Pérdidas para el año****Ronda 0 (2009)**

<i>Año calendario</i>	2005	2006	2007	2008	2009
Prima directa	\$ 12,500,000	\$ 12,878,504	\$ 18,587,358	\$ 21,450,480	\$ 21,684,000
Prima retenida neta	\$ 6,250,000	\$ 12,689,252	\$ 15,732,931	\$ 20,018,919	\$ 21,567,240
Costo de siniestros	\$ 3,089,250	\$ 6,674,687	\$ 8,477,168	\$ 11,943,658	\$ 14,644,939
Gastos Ajuste de Siniestros	617,850	1,334,937	1,695,434	2,388,732	2,928,988
Total costo de siniestros y ajustes e índice de Sinestralidad Retenida	3,707,100 59.3%	8,009,625 63.1%	10,172,601 64.7%	14,332,389 71.6%	17,573,927 81.5%
Gasto de Adquisición	\$ 2,500,000	\$ 2,575,701	\$ 3,159,851	\$ 3,217,572	\$ 3,252,600
% de Prima Directa	20.0%	20.0%	17.0%	15.0%	15.0%
Costos de Administración	\$ 2,880,270	\$ 2,070,486	\$ 1,799,442	\$ 2,000,665	\$ 1,927,712
Contribución sobre prima	375,000	386,355	557,621	643,514	650,520
Total de administración y otros costos	3,255,270	2,456,841	2,357,063	2,644,179	2,578,232
% de Prima Directa	26.0%	19.1%	12.7%	12.3%	11.9%
Ratio combinado	105.4%	102.2%	94.3%	98.9%	108.4%
Ingreso por suscripción	\$ (3,212,370)	\$ (352,915)	\$ 43,416	\$ (175,222)	\$ (1,837,520)
% de Retenida	-51.4%	-2.8%	0.3%	-0.9%	-8.5%
Dividendos a los tenedores de pólizas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Rendimiento por inversiones	\$ 366,551	\$ 800,266	\$ 1,029,329	\$ 1,394,849	\$ 1,826,239
Impuestos sobre la renta	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad (pérdida) de la operación	\$ (2,845,819)	\$ 447,352	\$ 1,072,745	\$ 1,219,627	\$ (11,281)

Estado de Situación a final de Año

	12/31/2005	12/31/2006	12/31/2007	12/31/2008	12/31/2009
Activos	\$ 11,114,812	\$ 19,061,642	\$ 30,996,642	\$ 40,583,086	\$ 48,540,357
Inversiones	10,003,331	17,155,478	27,896,978	36,524,778	43,686,322
Otros activos	1,111,481	1,906,164	3,099,664	4,058,309	4,854,036
Pasivos	9,960,631	15,960,109	24,322,364	32,689,181	39,657,733
Reserva Siniestros)	2,428,151	6,870,040	10,902,413	16,124,006	21,369,262
Reserva Gastos de Siniestros	485,630	1,374,008	2,180,483	3,224,801	4,273,852
Reserva de riesgo en curso	6,250,000	6,439,252	9,293,679	10,725,240	10,842,000
Otros pasivos	796,851	1,276,809	1,945,789	2,615,135	3,172,619
Patrimonio neto	1,154,181	3,101,533	6,674,278	7,893,905	8,882,624
Capital Pagado	4,000,000	5,500,000	8,000,000	8,000,000	9,000,000
Utilidades retenidas o excedente	(2,845,819)	(2,398,467)	(1,325,722)	(106,095)	(117,376)
Razón de prima a patrimonio	10.8	4.2	2.8	2.7	2.4
Razón de reserva a patrimonio	2.5	2.7	2.0	2.5	2.9

SOURCE

Historial de la Compañía

Data de manejo de producto

Año Póliza:	2005	2006	2007	2008	2009	
Riesgos Suscritos	15,375	16,682	22,287	25,720	26,000	
Cambio del año anterior		8.5%	33.6%	15.4%	1.1%	
Negocio nuevo	15,375	7,139	8,323	6,934	3,879	
Negocio renovado		9,543	13,964	18,786	22,121	
% retenido		62.1%	83.7%	84.3%	86.0%	
Tarifa promedio actual	\$ 813	\$ 772	\$ 834	\$ 834	\$ 834	
% Aumento sobre año anterior		-5.0%	8.0%	0.0	0.0%	

Contribuciones al año calendario actual

Año póliza:	Años anteriores	2005	2006	2007	2008	2009	All Years
Prima directa	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 21,684,000	\$ 21,684,000
Prima retenida neta	0	0	0	0	10,725,240	10,842,000	21,567,240
Reclamaciones ya reportadas							
Pago	0	741,420	1,224,386	2,966,789	2,980,984		7,913,580
Cambios en la Reserva	0	(453,230)	(427,137)	(1,239,540)	2,255,068		135,160
Neto Reportado	0	288,190	797,249	1,727,249	5,236,052		8,048,740
Reclamaciones nuevas							
Pago	0	0	9,296	253,349	1,113,965	1,989,429	3,366,040
Cambios en la reserva	0	0	9,944	271,013	1,191,630	2,128,132	3,600,719
Neto Reportado	0	0	19,240	524,362	2,305,595	4,117,561	6,966,758
Cambio en IPNR	0	(283,964)	(812,927)	(2,232,787)	928,478	4,959,629	2,558,429
Total Neto Incurrido	\$ 0	\$ 4,226	\$ 3,562	\$ 18,824	\$ 8,470,125	\$ 9,077,190	\$ 17,573,927

Totales año póliza

Año Póliza:	Años anteriores	2005	2006	2007	2008	2009	All Years
Prima Directa	\$ 0	\$ 12,500,000	\$ 12,878,504	\$ 18,587,358	\$ 21,450,480	\$ 21,684,000	\$ 87,100,342
% Aumento sobre previa			3.0%	44.3%	15.4%	1.1%	
Prima retenida neta	0	12,500,000	12,878,504	18,587,358	21,450,480	10,842,000	76,258,342
Costo de siniestros & LAE	0	6,353,970	6,576,743	7,280,828	5,951,558	1,989,429	28,152,528
Reserva de casos	0	970,890	1,651,744	2,790,511	5,453,223	2,128,132	12,994,499
Reported Loss & LAE	0	7,324,860	8,228,487	10,071,339	11,404,781	4,117,561	41,147,027
Reserva IPNR	0	57,534	396,082	1,630,669	5,604,702	4,959,629	12,648,615
Total siniestros incurridos & LAE	0	\$ 7,382,394	\$ 8,624,569	\$ 11,702,007	\$ 17,009,482	\$ 9,077,190	\$ 53,795,642
Siniestros & LAE Ratio		59.1%	67.0%	63.0%	79.3%	83.7%	

SOURCE**Aumento Actuarial de Tarifas para el 2010**

<i>Analisis de Prima directa</i>	<i>Analisis de gastos*</i>	<i>Calculo de tarifas para 2010</i>
Año póliza 2008	Adquisicion 15.0%	Indicador de Tarifas \$ 1,004
Siniestros \$ 17,009,482	General 8.0%	{{Prima Pura Proyectada} +
Riesgos 25,720	Contribuciones 3.0%	(Siniestro permitido & Ratio LAE) }
Prima \$ 661	Ingresos 0.0%	Tarifa actuale \$ 834
Tendencia anual 6.0	Ratio Total de gastos 26.0%	Cambio de tarifa actual 20.4%
(Est. a base de experiencia histórica)	Ratio de siniestros permisible 74.0%	
Prima Pura proyectada \$ 743	(100-Ratio de gastos)	
Para año poliza 2010		
	* Basado en el % de la prima	

Notas & Comentarios:

Fuentes informadas de la industria estiman que su posición en el mercado es promedio en términos de la competencia. Es importante que sepa que esta es una percepción basada en información cualitativa que pudiera no ser reflejo fehaciente de su situación actual.

La encuesta del departamento de mercadeo dirigida a los productores indica que los productores perciben que sus estándares de suscripción son razonables. Además entienden que el resto del mercado es razonable.

SOURCE

Historial de la Compañía

DATA ENCUESTA DE MERCADEO PARA 2009

Compañía (1)	Clasificación de Wurst (2)	Razón de prima		Costo de Adquisiciones (5)	Ratio Combinado (6)	Valor Neto (7)	Tajada Mercado (8)
		a patri- monio (3)	Tarifa (4)				
Historial de la Compañía	B	2.4	\$834	15.0%	108.4	\$8.9	20.0
Cambio de la anterior	↓	-0.3	0.0%	0.0	9.5%	12.5%	
Historial de la Compañía	B	2.4	\$834	15.0%	108.4	\$8.9	20.0
Cambio de la anterior	↓	-0.3	0.0%	0.0	9.5%	12.5%	
Historial de la Compañía	B	2.4	\$834	15.0%	108.4	\$8.9	20.0
Cambio de la anterior	↓	-0.3	0.0%	0.0	9.5%	12.5%	
Historial de la Compañía	B	2.4	\$834	15.0%	108.4	\$8.9	20.0
Cambio de la anterior	↓	-0.3	0.0%	0.0	9.5%	12.5%	
Historial de la Compañía	B	2.4	\$834	15.0%	108.4	\$8.9	20.0
Cambio de la anterior	↓	-0.3	0.0%	0.0	9.5%	12.5%	
<i>Promedio de la Industria</i>		2.4	\$834	15.0	108.4	\$8.9	20.0

Historial decisional de la gerencia

Year:	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Cambio nivel de tarifa		0.0	0.0%	-5.0%	8.0%	0.0%	0.0
Ratio Gastos de Adquisicion		0.0	20.0%	20.0	17.0%	15.0	15.0%
% de nuevas ofertas rechazadas		0.0	8.0%	8.0	8.0%	8.0%	8.0
% of ofertas renovacion rechazadas		0.0	4.0%	4.0	4.0%	4.0%	4.0
Ratio de dividendos		0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0%	0.0

Notas

(2) Clasificación de cambio de Wurst: A = Excelente, B = Bueno, C =Promedio, O = Omitidas (Pobre).
 (8) Tajada del Mercado basada en la prima directa del año en curso
 Cambios de las cuantías anteriores son absolutos, excepto por la tarifa actual para la cual el cambio es el cambio %.
 Promedios de la industria son medidos por la tajada del mercado..

SOURCE

Valorización de la compañía a 2009

Pág. 5

Historial de la Compañía

Negocio Existente – Valor incluido

(Valor en Millones de dólares)	12/2009	12/2010	12/2011	12/2012	12/2013	12/2014	12/2015	12/2016	12/2017	12/2018
Pasivo	\$ 39.7	\$ 25.4	\$ 15.2	\$ 9.2	\$ 5.2	\$ 2.7	\$ 1.2	\$ 0.3	\$ 0.0	\$ 0.0
Reservas siniestros	21.4	19.7	11.8	7.1	4.0	2.1	0.9	0.3	0.0	0.0
Reserva de gastos de siniestros	4.3	3.9	2.4	1.4	0.8	0.4	0.2	0.1	0.0	0.0
Reserva de prima no devengada	10.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros pasivos	3.2	1.8	1.0	0.6	0.4	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0
Capital Actual	8.9									
Capital requerido	\$ 6.4	\$ 3.8	\$ 2.3	\$ 1.4	\$ 0.8	\$ 0.4	\$ 0.2	\$ 0.1	\$ 0.0	\$ 0.0

Año calendario:	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Present Value (9.0%)
Prima Directa	\$ 0.0									
Prima Retenida Neta	10.8									
Siniestros Incurridos	\$ 8.4									
Gasto de Siniestro Incurrido	1.7									
Total de siniestro incurrido & LAE	10.1									
Gastos de adquisición	\$ 0.0									
Gastos generales	0.9									
Contribución sobre prima	0.0									
Total de gastos	0.9									
Ingreso de suscripción neto	\$ (0.1)	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	
Ingreso por inversiones	\$ 2.1	\$ 1.3	\$ 0.8	\$ 0.5	\$ 0.3	\$ 0.1	\$ 0.1	\$ 0.0	\$ 0.0	
Contribución por Ingresos federales	0.6	0.4	0.3	0.2	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	
Ingreso de operaciones neto	\$ 1.3	\$ 0.9	\$ 0.5	\$ 0.3	\$ 0.2	\$ 0.1	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	
Interés sobre Patrimonio Prestado	\$ 0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Relevo de Capital	2.5	2.5	1.5	0.9	0.6	0.4	0.2	0.1	0.1	0.0
Distribución a accionistas	\$ 2.5	\$ 3.9	\$ 2.4	\$ 1.4	\$ 0.9	\$ 0.5	\$ 0.3	\$ 0.2	\$ 0.1	\$ 0.0
										\$ 10.5

Proyección de negocio futuro

Año poliza:	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Valor presente (14.0%)
Riesgo	26,283	26,568	26,857	27,149	27,444	27,742	28,044	28,349	28,657	
Tarif	\$ 983	\$1,042	\$1,105	\$1,171	\$1,241	\$1,316	\$1,394	\$1,478	\$1,567	
Prima directa	758	803	852	903	957	1,014	1,075	1,140	1,208	
Ratio de siniestros	77.1%	77.1%	77.1%	77.1%	77.1%	77.1%	77.1%	77.1%	77.1%	
Ratio de gastos	26.9%	26.9%	26.9%	26.9%	26.9%	26.9%	26.9%	26.9%	26.9%	
Combined Ratio	104.0%	104.0%	104.0%	104.0%	104.0%	104.0%	104.0%	104.0%	104.0%	
Valor estimado por poliza	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Valor de negocio futuro añadido	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0	\$ 0.0

Valor total	\$ 10.5
Menos contribuciones de capital	0.0
Valor neto	\$ 10.5

Memorando

AL: Equipo Gerencial
DE: Oficina Corporativa
RE: DESEMPEÑO FINANCIERO Y OBJETIVOS

Al medir el desempeño de su compañía durante los próximos cinco años, la oficina Corporativa estará mirando más allá de sus ganancias reportadas. Mientras que la generación de ingresos es siempre una meta a largo plazo, también reconocemos que especialmente a corto plazo, el crecimiento y la creación de una ventaja competitiva son también metas necesarias de desempeño.

Para poder tomar formalmente en cuenta estos últimos factores, estamos en proceso de instalar un nuevo Sistema de Medición de Valor a Base de Desempeño ("Value-Based Performance Measurement System") Mientras que los cálculos envueltos son complejos, el enfoque es intuitivamente simple y debería apelar a sus instintos empresariales. Todos los objetivos corporativos de M&M están dirigidos hacia el fortalecer el valor de nuestros negocios. **En su caso el objetivo es maximizar el valor de su compañía subsidiaria.**

El concepto de administrar para el valor de las acciones no es Nuevo ni tampoco es único de las compañías de seguros. Para su referencia, recomendamos la lectura de Managing For Shareholder Value - From Top to Bottom, introducción de los conceptos de Valor Económico Añadido, (EVA, por sus siglas en inglés) como es comúnmente conocido, publicado en la edición de noviembre 1989 de la revista, Harvard Business Review.

La aplicación del EVA al negocio de seguros envuelve unas consideraciones especiales nacidas principalmente del hecho de que los contratos de seguro crean flujos inciertos de capital en efectivo que deben ser estimados. Las valoraciones de las compañías de seguro, por ende, crean unas asunciones actuariales sobre la experiencia de reclamaciones sobre negocio pasado, presente y futuro.

Hemos contratado una firma prominente de consultores para proveerles guías específicas adicionales en cuanto a la aplicación de la métrica de valor basado en el desempeño a su compañía. Desafortunadamente, su reporte aún no está disponible. En el entre tanto, queremos ofrecerle os siguientes comentarios generales.

En cualquier momento del tiempo el valor total de su compañía puede medirse en tres elementos principales:

- Valor neto actual
- Valor del negocio existente
- Valor añadido del negocio futuro

Además de las ganancias (rendimientos) que usted acumula y retiene, el valor considera las ganancias futuras asociadas con las pólizas existentes, al igual que la habilidad de su compañía de para atraer un número creciente de negocio nuevo rentable.

Las ganancias futuras sobre negocio corriente son típicamente calculadas modelando los resultados financieros futuros de su compañía en un escenario "de manos cruzadas" ("wind-down" escenario) En ese escenario, no se suscribe negocio nuevo sino que el negocio existente genera ingreso por suscripción e inversiones y las reclamaciones se van cancelando (run off) de los libros. Ya que la gerencia actual causó que este negocio se suscribiera, es razonable incluir **todo** ese ingreso en la valorización. La combinación del valor neto (net worth) y del valor del negocio corriente se conoce comúnmente como "valor incluido" ("embedded value") reflejando el valor "en mano" sin considerar las ganancias sobre ingreso futuro.

La medida de la capacidad de su compañía para atraer negocio futuro rentable es algo más subjetivo; sin embargo, creemos que también es un elemento importante en cualquier valorización. Hemos desarrollado un índice competitivo, basado en la opinión de agentes y consumidores que mide su habilidad relativa de atraer negocio futuro. Si usted es competitivamente promedio, no podrá aumentar su tajada de Mercado. Sin embargo, si usted es competitivamente atrayente, usted podrá alcanzar un crecimiento en relación a sus competidores. El índice de competitividad se utiliza para proyectar su potencial de crecimiento en el futuro, que se combina con la rentabilidad proyectada de su negocio futuro para producir un estimado del valor del negocio futuro.

Aunque la medida de estos componentes no es perfecta, creemos que los mismos proveen un valor total d su compañía que razonablemente se aproxima a lo que sería su valor en el Mercado si fuéramos a intentar venderla.

Según se desprende de los números a continuación, su compañía esta valorada actualmente en \$10.5 millones de dólares. El valor de \$10.5 millones incluye \$1 millón de dólares de capital nuevo, que se inyectó a finales del año 2009. Excluyendo esta inyección el valor sería de \$9.5 millones. Aunque éste es un aumento sustancial sobre los \$4.0 millones de capital invertido al momento de su incorporación, prácticamente todo el valor adicional puede atribuirse a infusiones de capital. De hecho, el \$1.5 millones de dólares en valor adicional implica un rendimiento inadecuado de 4.4%. M&M espera rendimientos a largo término en exceso de 10%. Esperamos que usted pueda alcanzar dicha meta durante los próximos cinco años de su trabajo con nosotros.

Componente	Valor a final de año 2009 (Millones)
Valor neto actual (Current Net Worth)	\$8.9
Valor de negocio existente	1.6
Valor de negocio futuro añadido (Future Business Value Added)	0.0
	\$10.5

Según usted planifica su estrategia y hace sus decisiones, durante cada una de las rondas, esperamos que usted se enfoque en identificar y ejecutar aquellos pasos que fortalecerán cada uno de los componentes del valor, según definido anteriormente.

Memorando

AL: Equipo Gerencial
DEL: Departamento de mercadeo
RE: INFORMACIÓN DE MERCADEO

Bienvenidos hermanos.

Este memo le ayudará para poder dar prioridad a la consideración de varias fuerzas competitivas del mercado que impactan en su proceso decisional.

Primeramente, alguna perspectiva histórica. La compañía se organizó en el 2005 para mercadear el nuevo producto especializado de nuestra compañía matriz. En ese mismo año, se organizaron otras compañías competidoras, que ofrecen un producto muy parecido.

La respuesta inicial a nuestro programa fue excelente, suscribimos sobre 15,000 pólizas en el primer año. La experiencia fue suficientemente buena como para expandir nuestro programa de una base regional a una base nacional en el 2007. El crecimiento de excelencia continuó en el 2007.

La situación hoy día es bastante distinta. Ahora existe una competencia considerable en este negocio. A pesar del hecho de que hemos expandido nuestras operaciones y mantenido niveladas nuestras tasas, no pudimos alcanzar ningún crecimiento real apreciable en el 2009.

Nuestra impresión es que el mercado para nuestro producto ha alcanzado su nivel de saturación. Se espera que el mercado todo crezca a solo un 3% por ciento anual a través de los próximos años. Cualquier crecimiento sustancial de nuestra parte tendrá que ser a expensas de la tajada del mercado de otra compañía de la competencia.

Nuestra posición en el mercado hoy se caracteriza por una falta de distinción. Nuestro análisis de los resultados de encuesta y de discusiones de grupos focales sugiere que ni los consumidores ni los productores perciben diferencia alguna entre nosotros y nuestros competidores. Esta situación cambiará claramente en el futuro según las presiones para una mayor tajada del mercado se intensifique entre los competidores. Nuestra estrategia debe dirigirse a distinguirnos de nuestros competidores de alguna manera; necesitamos establecer nuestra propia identidad. Los productores y consumidores deben visualizarnos favorablemente. Dicho de otra manera, es necesario que durante los próximos años nos mantengamos **competitivos**.

*Nota al calce:
"En discusión con
nuestro
departamento
Actuarial encontré
que ellos creen que
los suscriptores
están siendo más
dramáticos
y exagerados de la
cuenta. Su
preocupación
es que será difícil
alcanzar el nivel
deseado
de ganancia sin
hacer algunos
cambios."*

Estamos muy preocupados por el aumento sustancial en precio propuesto por los actuarios para el 2010. **Como usted sabe, particularmente en seguros, la competencia se centra en el precio.** No podemos que nuestro precio nos saque de este mercado. Un aumento de la magnitud propuesta por los actuarios (+20.4%) indudablemente produciría tal efecto.

Estaríamos igual de preocupados por cualquier apretón en nuestros estándares de suscripción. Como usted probablemente sabe, esto puede afectar nuestro volumen de dos maneras distintas. Primeramente, cada denegatoria representa una póliza menos suscrita. Segundo, las solicitudes de pólizas se reducen según corre la voz entre los productores de que somos más estrictos que nuestra competencia.

Nuestra mayor preocupación sería alguna propuesta suya para alterar nuestra tasa de comisiones. **Nada tendría un efecto inmediato y devastador sobre nuestra habilidad de suscribir negocio como una posición poco competitiva en cuanto a comisiones.** Por otro lado, si aumentamos las comisiones es probable que otras compañías siguieran el ejemplo, para no parecer no competitivas. Esto acabará por aumentar la tasa de gastos de todo el mundo. Al momento, todas las compañías están pagando la misma comisión sobre este producto. Los cambios en las comisiones son poco frecuentes; las compañías no se ponen a ajustar este renglón por el riesgo negativa que les representa.

Para asistirlo en su quehacer decisional, prepararemos una encuesta anual del mercado. [La encuesta del Mercado es la pagina 4 de la hoja de computadora de \$OURCE]

La encuesta del mercado muestra la tasa actual y el por ciento por comisiones, tanto para nosotros, como para el resto de nuestros competidores. Para su información, también incluimos la tasa combinada de ano calendario más reciente de cada compañía. Finalmente, hemos calculado la tajada del mercado de cada compañía a base de la prima suscrita para el ano corriente.

La encuesta del mercado también muestra la clasificación de I.M. Wurst para cada una de las compañías. Wurst es una organización clasificadora independiente que analiza el desempeño y la condición financiera de las compañías aseguradoras. Nuestra tarifa actual es B (Bueno). Nos veríamos afectados competitivamente por cualquier reducción en esta clasificación.

Los actuarios pueden ayudarle a comprender los factores claves que controlan el proceso clasificador de Wurst.

La encuesta del mercado del 2009, que se incluye en este paquete de materiales, demuestra claramente el grado hasta el cual, por el momento, no nos distinguimos de nuestra competencia.

Además de esta evaluación cuantitativa del Mercado, también le supliremos anualmente con una evaluación subjetiva de nuestra posición competitiva general, a base de las resultas de nuestras encuestas al publico y a nuestros productores [La posición competitiva total aparece a la pagina 3 de la hoja de computadora de \$OURCE]

Le mantendremos informado de cualquier situación que surja.

Memorando

AL: Equipo Gerencial
 DE: Departamento de Suscripción
 RE: ESTÁNDARES DE SUSCRIPCIÓN

Al revisar solicitudes nuevas y de renovación, nuestro departamento operará de acuerdo a los estándares que usted establezca cada año.

Los estándares de suscripción se expresan como el porcentaje de solicitudes que usted quiere que nosotros rechacemos, a causa de una pobre calidad de riesgo.

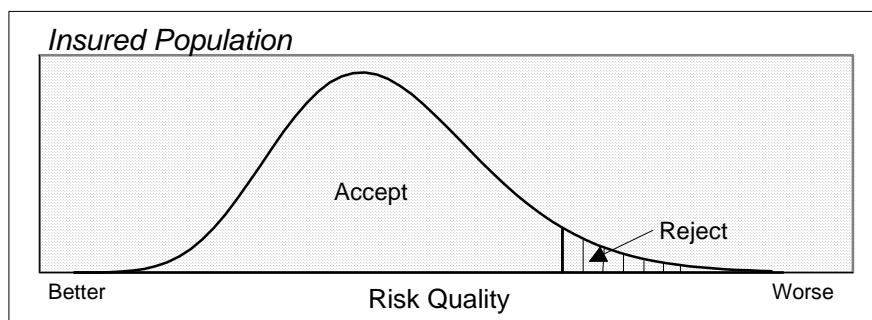
Los estándares de suscripción se dividen en dos componentes:

- El por ciento de nuevas solicitudes que se rechazan.
- El por ciento de solicitudes de renovación que se deniegan.

La norma es probablemente rechazar algo como el 8% del negocio nuevo y el 4% de las renovaciones.

El número más bajo para renovaciones refleja el hecho que la cartera de negocios existente ya ha sido puesta a través del proceso de pre-evaluación al menos una vez. Algún tipo de evaluación sobre las renovaciones es todavía, una buena idea porque pudiera haber surgido alguna información nueva y para prevenir que nuestros asegurados seleccionen contra nosotros.

Nuestro objetivo será rechazar los peores riesgos que se nos presenten. Esto es, si usted selecciona un estándar de 8% para negocio Nuevo, trataremos de rechazar el peor 8% del Nuevo negocio que se presenta. (Ver abajo).



Usted deberá reconocer que la suscripción es tanto un arte como es una ciencia. Nuestra evaluación, por necesidad, es algo subjetiva; es por tanto inevitable que algunos riesgos buenos sean rechazados y que algunos riesgos malos sean aceptados.

La calidad de la cartera de negocios que aceptamos es también una función de la calidad del negocio que se nos presenta. Después de todo, no podemos aceptar el negocio "bueno" si no se nos presenta el primer lugar. De igual manera, de cuando en cuando, el mercado se satura con riesgos de menos calidad, cuando las demás compañías son más estrictas en la suscripción; en esos momentos un nivel mas alto de lo corriente en la selectividad de la suscripción pudiera ser necesario para simplemente amarrar la calidad de nuestra cartera.

La calidad de nuestra cartera de negocio presentada es una función de nuestra posición competitiva en relación a los demás, y a los estándares de suscripción de las demás compañías. **Si no somos competitivos, será difícil retener nuestros riesgos buenos.** Nuestra cartera existente, tendrá, por tanto, una tendencia a deteriorarse bajo tales condiciones. Si otras compañías se envuelven en una suscripción estricta, la calidad del negocio nuevo que se nos ofrecerá será de una calidad mas baja porque sus rechazados acudirán a donde nosotros para cobertura.

Finalmente, usted deberá también considerar que el resultado de una suscripción más estricta es menos crecimiento. Si usted decide rechazar el 1% más de su negocio, esta también eligiendo 1% menos crecimiento. Por tal razón, es claro que la compañía no puede sobre-reaccionar en el lado de suscripción. Por otro lado, si retenemos alrededor del 80% de nuestro negocio de año en año, rechazar el 8% de nuestro Nuevo negocio solo afectara el 1.6% de nuestros riesgos. Esto pudiera no ser suficiente para mejorar nuestra cartera de negocios.

Cada año le proveeremos con los resultados de una encuesta de productores, diseñada para obtener un sentir general del clima actual de suscripción, al igual que la opinión de los productores en relación a nuestra postura de suscripción. [El clima de suscripción y la postura actual de suscripción de la compañía se encuentra a la pagina 3 del reporte de computadora de \$OURCE]

Esperamos sus instrucciones para el 2010.

Memorando

AL: Equipo Gerencial
 DE: Departamento Actuarial
 RE: INDICADOR DE TARIFA PARA EL NUEVO AÑO

Una responsabilidad primaria del Departamento Actuarial es proveerle un indicador de los cambios necesarios en las tarifas para los años venideros. Por ejemplo, el indicador para el 2010, es un aumento del 20.4%. El indicador se basa sobre la premisa de que una tarifa adecuada deberá cubrir todas las pérdidas y gastos esperados de una póliza suscrita a esa tarifa.

Dado el hecho de que hemos estado haciendo nuestro análisis de tarifas cada año, no sorprendimos un tanto con el indicador actual de la tarifa. Sabíamos que con la inflación al 6% se justificaría algún tipo de alza, pero 20.4% es un por ciento considerablemente por encima de la inflación. Repasando lo que hicimos, aparenta ser que nuestra movida de suscribir regionalmente a una suscripción nacional esta resultando en un aumento considerable en perdidas. Aunque continuaremos estudiando la causa de estas perdidas, actualmente desconocemos si fue una cuestión de mala suerte, mala suscripción o costos distintos inherentes a nuestros nuevos territorios.

Nuestra metodología consiste de dos pasos. **Primero, determinamos la pérdida promedio y el costo de ajuste de pérdida por póliza**; esta suma es la prima pura o costo de pérdida, lo que significa que excluye cualquier provisión de rendimiento o gasto. Por lo general, basamos nuestros estimados sobre lo que eran estos valores en el pasado. Sin embargo, necesitamos hacer algunos ajustes.

Por ejemplo, en 2008 suscribimos 25,720 pólizas. Estas pólizas generaron pérdidas y gastos de ajuste de perdidas totalizando una suma estimada de \$17,009,482. Nuestro estimado de la prima pura para el año póliza 2008 es:

$$\frac{\$17,009,482}{25,720} = \$661$$

Es preciso recordar que no estamos fijando tarifas para el 2008; estamos haciendo las tarifas para el 2010. Necesitamos hacer un ajuste de este estimado histórico con la inflación. Si asumimos que la tasa de inflación es de 6% por año, entonces el estimado de la prima pura para las pólizas del 2010 es:

$$\$661 \times 1.06 \times 1.06 = \$743$$

Una asunción importante detrás de los cálculos de la prima pura es que el negocio suscrito en el 2010 será de la misma calidad promedio que el negocio suscrito en el 2008. Aunque esta es una asunción razonable cuando los programas de suscripción y las condiciones del Mercado son estables, esta pudiera no siempre ser una asunción apropiada. En ocasiones pudiera ser apropiado ajustar los indicadores para tomar en cuenta la mejora o el deterioro anticipado en la calidad del negocio.

Esto cubre el primer paso. **Después, necesitamos hacer una provisión para los gastos.** Ya que la mayoría de los gastos son un por ciento de la tarifa final, hacemos esto hacienda “bruta” la prima bruta ya mencionada. Por ejemplo, si nuestros gastos son el 26% de la prima, eso nos deja 74% de perdidas y de gastos de ajustes de perdidas. De modo que nuestra tarifa indicada se calcula como:

$$\frac{\$743}{74\%} = \$1,004$$

(Usted puede cotejar y verificar que el 74% de la tarifa es aproximadamente igual a una prima pura de \$695, dejando el 26% de la prima para gastos.

Finalmente, la tarifa indicada es un aumento del 20.4% sobre la tarifa actual de \$834.

La figura del 26% para los gastos se basa sobre la siguiente data histórica:

Costo de Adquisición (Acquisition Expense)	15.0%
Gasto General (General Expense)	8.0
Contribución sobre prima (Premium Taxes)	3.0
Rendimiento de Suscripción (Underwriting Profit)	0.0
Total	26.0%

Si estos no fueran apropiados para el 2010, también tendrían que ser ajustados.

La Provisión de Rendimiento

Note que la tarifa indicada no incluye una provisión para un rendimiento por suscripción. Si se usa esta tarifa, el rendimiento solo puede venir de unos resultados de suscripción mejores que los anticipados en el 2008 y de rendimiento de inversiones.

Lo anterior no tiene la intención de sugerirle que debiera necesariamente seleccionar un cambio mayor al indicado. El rendimiento por inversión es un elemento muy sustantivo y pudiera bien ser más que suficiente para alcanzar un rendimiento total adecuado.

Hemos elegido una provisión de cero ganancia en nuestro calculo simplemente porque no tuvimos una directiva suya en esta área. Señalamos esto a fin de que usted pueda escoger la provisión que entienda adecuada. El año próximo nuestro indicador se basara en la provisión de rendimiento que usted nos instruya que utilicemos.

Favor de notar que esta provisión solo afecta el indicador de cambio de tarifa y que no impacta los resultados reales.

La provisión de rendimiento que usted escoja debe basarse en los objetivos de rendimiento total que **usted** haya establecido para el próximo año. Usted siempre puede implantar un cambio actual de la tarifa que sea distinto al indicador.

Note que la provisión de rendimiento de suscripción que usted seleccione para el indicador de tarifa puede ser negativa. Por ejemplo, si usted quiere apuntar hacia una tasa combinada de 105%, usted puede, por ende, dejarnos saber de este hecho, entrando una provisión de rendimiento de -5. Entonces podríamos utilizar esta provisión en los indicadores de tarifa para el próximo año.

Cuando usted haya tomado su decisión sobre la tarifa procederemos a archivar el cambio con la Superintendencia de Seguros. Por favor tome en cuenta que todos los cambios de tarifas están sujetos a aprobación previa a base de estándares de lo adecuada que resulte, que no sea excesiva y que sea justa. En particular, si el Superintendente entiende que el aumento en la tarifa es injustificado o excesivo, estará dentro del marco de su autoridad recortar el aumento o denegarlo completamente.

Memorando

AL: Equipo Gerencial
 DE: Departamento de Finanzas
 RE: RENDIMIENTO DE INVERSIONES Y ESTRATEGIA FISCAL

Por instrucciones de la Junta, estamos supliéndole un resumen de la estrategia fiscal y de inversiones de la compañía.

Como compañía aseguradora estamos obligados por ciertas regulaciones estatutarias en cuanto al tipo de inversiones que podemos hacer. Estas regulaciones tienen la intención de asegurar la solidez y liquidez de nuestros activos. Como resultado, nuestra cartera consiste totalmente de bonos de alta clasificación. Los rendimientos sobre estos instrumentos han sido relativamente débiles a través de los últimos años; **sin embargo, no anticipamos que las tasas mejoren significativamente a corto ni mediano plazo.**

A continuación hay un resumen del historial y pronóstico de rendimientos de nuestra cartera:

Año	Tributable
2005	7.0%
2006	8.0
2007	8.0
2008	6.0
2009	5.0
2010	5.0
2011	5.0
2012	5.5
2013	6.0
2014	6.0

Aproximadamente el 90% del total de nuestros activos esta invertido. El balance esta en cuentas por cobrar y equipo de computadora, todo lo cual no generan rendimiento sobre la inversión.

El ingreso por suscripción y por inversión esta sujeto a una tributación al 34% .

Memorando

AL: Equipo Gerencial
 DE: Departamento de Finanzas
 RE: REQUISITOS DE RESERVA

Como usted sabe, una gerencia financiera sólida impone que una compañía de seguros mantenga un nivel de reservas (excedente) que sea adecuado en relación a los riesgos de seguro que haya suscrito. La reserva es necesaria para proteger a la compañía en contra de las fluctuaciones adversas inevitables en la experiencia de pérdidas del seguro. La reserva incluye el capital original de la compañía (\$4 millones), en adición a cualesquiera contribuciones de capital (\$5 millones a través de 2009), en adición a cualquier rendimiento retenido. Actualmente, la reserva de nuestra compañía es de casi \$8.9 millones.

Nuestra compañía matriz, M&M, ha indicado que no desean proveernos con capital adicional alguno durante los próximos años. Piensan que su inversión de capital de \$9 millones es un compromiso financiero (más que) suficiente para nuestra línea de producto. Claro que en circunstancias extraordinarias, M&M' nos proveería con capital temporero (a manera de una nota de reserva) en vez de dejarnos fracasar. No obstante, no debemos contar con ello. Cualquier reserva adicional que se necesitara a causa de nuestro crecimiento tendrá que ser solventada de nuestras propias ganancias.

Un número de ratios financieros son utilizados para medir cuán adecuada es la reserva. La medida más común es el ratio entre la prima suscrita y la reserva. Actualmente ese ratio es un poco más bajo de 2.4-a-1, lo que se consideraría bastante razonable.

La agencia clasificadora de la industria, I.M. Wurst, nos ha indicado que no tendrían "problema" si nuestro ratio de prima a reserva fuese a aumentar temporalmente a la vecindad de 2.5-a-1. Ellos reconocen que somos parte de una organización más grande con recursos financieros sustanciales a su disposición. No obstante, si el ratio de prima a reserva fuera a aumentar significativamente sobre 2.5-a-1, empezarían a cuestionar el compromiso de M&M para con nosotros. Una situación como esa claramente afectaría nuestra clasificación B, con consecuencias competitivas adversas.

Internamente, hemos estado estudiando el asunto de cuán adecuado es el capital y hemos desarrollado los siguientes estándares de capital basados en riesgo. Creemos que necesitamos mantener la totalidad del capital (capital + rendimientos retenidos) igual a la suma del

- 3% de otros pasivos
- 16% de las pérdidas y de las reservas por pérdidas
- 20% de las reservas de primas dejadas de devengar
- 20% de la prima suscrita anticipada para el año entrante

Se cree que este nivel de capital proveería una protección adecuada en contra de la experiencia adversa.

Memorando

AL: Equipo Gerencial
DEL: Departamento de Administración
RE: GASTOS OPERACIONALES

Este memo es en respuesta a la directriz de la Junta de proveerle a usted con una mirada de la compañía desde el punto de vista operacional.

En nuestra contabilidad de gastos todos los gastos relacionados con la operación del seguro son separados en cuatro categorías funcionales amplias:

1. Gastos de Adquisición
2. Gastos Generales
3. Contribución Estatal sobre Prima
4. Gastos de Ajuste de Perdidas

Una quinta categoría, la de Gastos por Inversión, esta considerada contra el rendimiento por inversiones en el reporte de operaciones.

Los Gastos de Adquisición incluyen todos los costos asociados con "poner el negocio en los libros." El grueso de estos gastos son las comisiones pagadas a nuestros agentes. Otros renglones importantes incluidos en esta categoría son la publicidad y otro material promocional.

Este punto esta directamente dentro de su control. Ya que estos gastos están relacionados de cerca al volumen de prima suscrita, su presupuesto para cada año se expresa como el por ciento del dólar prima que usted quiera gastar en adquisiciones.

A base de su decisión, Mercadeo ajustara la tasa de comisión de los agentes y desarrollara otros programas de mercadeo para el año entrante. Créalo, ellos tienen una gran capacidad para gastar justamente lo que usted les indique.

Cuando entramos en el mercado en el 2005 escogimos una tasa de gastos de adquisición de 20%. Entendimos que este alto nivel de gastos nos ayudaría a alcanzar visibilidad instantánea en el mercado. Durante 2007 y 2008 los gastos de adquisición se fueron bajando paulatinamente hasta su nivel actual de 15%.

Los Gastos Generales incluyen todos los gastos generales fijos que no caen en ninguna de las otras tres categorías de gastos. Principalmente estos son los costos del personal de la oficina principal.

Los gastos generales, como los gastos de adquisición, se relacionan al volumen de negocio suscrito. Sin embargo, la relación es menos directa. Esta categoría incluye muchos renglones se son "costos fijos", sujetos solo a cambios graduales.

Una porción grande de los gastos generales se compone del salario y de renglones relacionados al salario. Obviamente, estos se relacionan tanto al salario promedio pagado como al nivel corriente de personal. Se ha visto una tendencia en el alza de los costos por salario de alrededor del 8% anual a través de los últimos años; se espera que esta situación continúe, ya que es una parte imperativa de nuestro programa atraer gente cualificada.

Los niveles del personal están sujetos a cambio, pero solo gradualmente. Los cortes de salario son logrados generalmente a través de atrición, ya que los despidos son extremadamente malos para la moral de la compañía. Los aumentos en los niveles del personal se controlaran con mucho cuidado, para mantenerlos en línea con nuestro volumen de negocio.

Los gastos generales estaban muy altos al momento de nuestra organización pero gradualmente se han visto controlados. Actualmente representan alrededor de 8% de la prima directa.

Al pronosticar los niveles futuros de gastos generales, sería razonable asumir que si alcanzamos un crecimiento promedio sostenido, nuestro ratio de gastos generales se mantendrá conforme al nivel actual de prima suscrita.

Si nuestro crecimiento esta por debajo del promedio, el ratio de gastos generales aumentara; si nuestro volumen baja precipitadamente, podría subir sustancialmente antes de que pudiéramos corregirlo.

Por otro lado, si alcanzamos un crecimiento promedio, nuestro ratio general de gastos bajara.

La contribución sobre prima es esencialmente un impuesto de ventas declarado por el estado. La contribución sobre prima es el 3% de la prima suscrita cada año.

Los Gastos por Ajuste de Perdidas (Loss Adjustment Expenses) incluyen todos los costos asociados con el procesamiento y disposición de reclamaciones contra nuestros tenedores de pólizas.

Estos costos están íntimamente relacionados al volumen de perdidas. Si la frecuencia o severidad de las reclamaciones aumenta, estos costos tienden a hacer lo mismo. Históricamente, nuestros Gastos de Ajuste de Perdidas (Loss Adjustment Expenses) han promediado alrededor del 20% de las perdidas. No se espera que esta situación cambie en el futuro. Para propósitos de planificación, tarifación, y administración los gastos d ajuste por perdidas son considerados parte de las "perdidas."

Todos los gastos asociados con la operación del seguro están contemplados en una de estas cuatro categorías funcionales. Las relaciones discutidas anteriormente deberán ayudarle a proyectar sus gastos futuros.

Memorando

AL: Equipo Gerencial
DEL: Departamento Actuarial
RE: RESERVAS DE PERDIDAS Y DE GASTOS DE AJUSTE DE RESERVAS ADECUADAS

El Departamento Actuarial es responsable por establecer las reservas de total de perdidas y de reserve de ajuste de gastos de perdidas para la compañía. Estas reservas son revisadas y establecidas anualmente utilizando la ultima información disponible del Departamento de Reclamaciones.

Nuestro punto de partida es la reserva de casos del Departamento de Reclamaciones. Estas se establecen a tenor con una revisión continua de nuestras reclamaciones pendientes. A base de la información disponible, el Departamento de Reclamaciones establece una reserve de casos que representa su mejor juicio en cuanto al costo final de la reclamación.

Nuestro trabajo como actuarios es sumar una cuantía adicional a estas reservas, conocida como el IBNR (Reserva de Pérdidas Incurridas pero no Reportadas, por sus siglas en ingles) que cubrirá el costo de las reclamaciones que no han sido reportadas. Esta reserva también provee para cualquier desarrollo mayor en la reserve de casos por reclamaciones que han sido reportadas.

Las reservas IBNR son calculadas a base de ano póliza, a base del patrón histórico de perdidas y de desarrollo de gastos por perdidas.

A pesar de un record impecable y credenciales impresionantes, nuestro proceso de establecimiento de reservas dista mucho de ser perfecto. En confianza, admitimos que estamos satisfechos si las obligaciones finales están dentro del 5% de la reserve dispuesta.

Por ejemplo, al momento, las reservas de perdida total y de gastos de perdidas para todos los anos pólizas combinados es de aproximadamente de \$25.6 millones. Esta suma es un estimado de puntos dentro de un campo razonable de \pm \$1.3 millones.

Históricamente, nuestras reservas han quedado bastante bien dentro de este margen. Las reservas inicialmente establecidas en 2005 han probado ser un tanto redundantes. Recientemente, los desarrollos en torno a las reservas no han sido tan favorables.

Nuestras declaraciones en cuanto al potencial para errores en la reserve no están diseñados para causarle preocupación excesiva. Están diseñadas para poner estas cifras en su justa perspectiva. El establecimiento de la reserva envuelve pronósticos de transacciones financieras futuras. Cualquier pronostico esta sujeto a algún error.

APENDICE: Una cartilla en torno a Estados Financieros de Seguros

Resumen de la Página 1

Los **resultados operacionales de año calendario de una compañía (calendar year operating results)**, como los que se presentan a la pagina 1 del reporte computerizado de \$OURCE consisten de dos resúmenes principales de información contable. El primero, es el **Reporte de Ingresos (income statement)** El Reporte de Ingresos es un resumen de las **ganancias y gastos (revenues and expenditures)** de la compañía para el año, la diferencia entre ambos, es el ingreso de la compañía para el año. .

El Segundo reporte es el **estado de situación (balance sheet)**. Este es un resumen de la condición financiera de la compañía en un punto específico del tiempo (al final de año). Los bienes de la compañía (sus **activos (assets)**) se comparan con las obligaciones de la compañía (sus **pasivos (liabilities)**). La diferencia es el **valor neto (net worth)** de la compañía.

El estado de situación es conceptualmente parecido a un inventario, mientras que el Reporte de Ingreso mide el flujo de fondos que entran y salen durante el año.

El **estado de situación** a la pagina 1 de la hoja computerizada de \$OURCE está presentada en el formato que es tradicional de la industria de no vida. Los ingresos y gastos asociados con la operación de seguros se presenta primero, en forma de **resultado de suscripción (underwriting result)**. Los otros renglones tales como ingreso por inversiones y tributaciones son añadidos al final.

La mayor fuente de ingresos de la compañía es la **prima (premium)** que cobra de sus asegurados a cambio de la cobertura provista por la póliza. Cuando se emite una póliza, la prima se **suscribe (written)**. Las primas suscritas son entonces **devengadas (earned)** durante el periodo de cobertura de la póliza.

Por ejemplo, una póliza de un año suscrita el 1ro de abril de 2010 por una prima de \$600 sería devengada a razón de \$50 dólares al mes a través de los doce meses siguientes. A finales del 2010, \$450 dólares de la prima sobre la póliza serían devengados. Los restantes \$150 de la prima serían devengados en el 2011.

La contabilidad de la prima en el **estado de situación (balance sheet)** sigue lógicamente la discusión anterior. La prima suscrita es añadida al inventario de activos de la compañía. Sin embargo, la porción de la prima suscrita representando la cobertura no provista todavía es colocada en una **Reserva de Prima No Devengada (Unearned Premium Reserve)** Según se provee la cobertura, la prima no devengada se reduce hasta alcanzar cero a la fecha de expiración de la póliza. En ese momento, la prima suscrita para la póliza ha sido totalmente devengada.

Uno puede apreciar que la prima devengada para el año calendario es la suma de la porción no devengada de la prima suscrita el año pasado, más la porción devengada de las primas suscritas para el año corriente.

Por ejemplo, en el 2009 la prima devengada puede derivarse como sigue:

	No devengada a final del año 2008:	\$10,725,240
+	Suscrita en el 2009:	21,684,000
—	No devengada a final del año 2009:	10,842,000
	Devengada en 2009:	\$21,567,240

Las pólizas de seguro de contingencia obligan a la compañía de seguros a reembolsar al asegurado por cualesquiera **pérdidas (losses)** sostenidas como resultado de ocurrencias durante el periodo de la póliza. Por razones obvias, este reembolso no es instantáneo. Las reclamaciones deben reportarse a la compañía, la cobertura de la pérdida tiene que verificarse y el monto de la pérdida debe determinarse antes de pagarlo. En las reclamaciones por responsabilidad, el pago debe esperar el veredicto del jurado o la ejecución de un acuerdo de transacción.

A fin de que haya una paridad apropiada entre el ingreso y el gasto, la compañía establece **Reservas Técnicas o de Siniestros (loss reserves)** como anticipo al pago de pérdidas sobre la cobertura de seguros que se ha provisto. Estas reservas de siniestros aumentan gradualmente según la prima es devengada. Entonces las reservas de siniestros se reducen según las reclamaciones son pagadas. Las **pérdidas incurridas (incurred losses)** en el año calendario son la suma de los pagos por pérdidas durante el año más el cambio en el inventario de la reserva técnica.

(La terminología contable de seguros es confusa. En la contabilidad tradicional las pérdidas incurridas son un renglón de gastos. Representan el costo más alto del producto que se está vendiendo.)

Además de las pérdidas hay cuatro otras categorías más amplias de gastos asociados con la operación de seguros de la compañía.

- Gastos de Adquisición
- Gastos Generales
- Contribuciones
- Gastos de Ajuste de Pérdidas

Una quinta categoría, Gastos de Inversión (Investment Expenses), son tradicionalmente incluidos en el ingreso de inversiones.

Gastos de Ajuste de Pérdidas (Loss Adjustment Expenses) incluyen todos los costos asociados con el manejo y disposición de las reclamaciones. Estos incluyen costos asociados con reclamaciones individuales tales como honorarios de abogado, costas del litigio y gastos de investigación. También se incluyen los costos del departamento de reclamaciones.

Los gastos de ajustes de pérdidas, como las pérdidas, se pagan gradualmente según las reclamaciones son reportadas, investigadas y transigidas. Como resultado de esto su tratamiento contable es paralelo a las pérdidas; **las reservas de ajustes de siniestros, (loss adjustment expense reserves)** se establecen como pasivos en el estado de situación, los gastos por ajuste de pérdidas reflejan los pagos más el cambio en el inventario de reservas.

Dada la similitud entre estos dos renglones, los gastos de ajuste por pérdidas, son comúnmente agrupados junto con las pérdidas en una categoría única.

Los Gastos de Adquisición (Acquisition Expenses) incluyen todos los costos asociados con “poner el negocio en los libros”. Esto incluye las comisiones pagadas a los agentes y corredores, al igual que el costo del personal de campo envuelto en el negocio de adquisición. También se incluyen renglones tales como publicidad, el costo de imprenta de las formas de la póliza y de otro material promocional.

Gastos generales incluyen todos los costos fijos que no caen en una de las otras tres categorías de gastos. Principalmente, estos son los costos de personal de las siguientes áreas de la oficina principal: actuarial, sistemas, contabilidad, mantenimiento, etc.

Las Contribuciones (Taxes) se componen principalmente de la contribución sobre prima; la cual es, esencialmente, un impuesto estatal de venta. La contribución sobre prima se impone sobre la prima suscrita.

Todos los gastos asociados con la operación del seguro son incluidos a una de dichas cuatro categorías de gastos funcionales.

El resultado de suscripción del año calendario se expresa con frecuencia por medio de un ratio financiero clave conocido como el **ratio combinado (combined ratio)**. Este ratio es la suma de dos ratios, conocidos como el ratio de pérdidas y el ratio de gastos. El total de pérdida incurrida y los gastos de ajuste de pérdidas se relacionan a la prima devengada mientras que los demás gastos se relacionan con la prima suscrita.

Por ejemplo, en 2009 el ratio combinado se derivó como sigue:

Ratio de pérdidas (Loss ratio)	81.5%
Ratio de gastos (Expense ratio)	26.9
Ratio comercial (Trade ratio)	108.4%

La prima devengada (earned premium) menos todos los renglones de pérdidas y gastos es el **ingreso neto por suscripción (net underwriting income)** para el año calendario:

Prima devengada	\$21,567,240
- Pérdida incurrida (Incurred Loss & LAE)	17,573,927
- Gasto de Adquisición (Acquisition Expense)	3,252,600
- Total Otros Gastos	2,578,232
Ingreso Neto de Suscripción (Net Underwriting Income)	\$-1,837,520

Un renglón adicional de gastos que debe ser considerado en el Reporte de Ganancias es el de **dividendos a los tenedores de pólizas**. Muchas compañías eligen devolver una porción de la prima cobrada de sus tenedores de pólizas a modo de dividendo. Estos dividendos son generalmente declarados después que las pólizas han expirado, y comúnmente, son contingentes a una experiencia favorable.

Debido al periodo de tiempo que transcurre entre el cobro de la prima y el pago de pérdidas, las compañías de seguro ganan un **ingreso por inversiones (investment income)** sobre el flujo de capital. Además el valor total de la compañía también se invierte y contribuye al ingreso por inversión.

En el 2009, el total del ingreso por inversión fue de \$1,826,239. Aproximadamente \$450,000 de este ingreso por inversión es atribuible a ganancias sobre el valor neto, mientras que el balance es atribuible al flujo de dinero en efectivo.

Tome nota que el ingreso por inversión atribuible al flujo de dinero en efectivo son los rendimientos por inversión de **todas** las pólizas en el año calendario. Ya que no todas las reclamaciones sobre las pólizas emitidas en el 2005 han sido resueltas, ese año todavía estaría contribuyendo al ingreso por inversiones para el 2009.

En Estados Unidos, las compañías de seguro están sujetas a una contribución sobre ingresos federales (**Federal Income Tax**) en su ingreso por suscripción y sobre la porción tributable de su rendimiento por inversión. Este renglón debe deducirse como el último paso del cálculo del ingreso neto después de las contribuciones.

Los activos de una compañía pueden clasificarse de varias maneras. Una manera es distinguir entre los **activos invertidos (invested)** y **no invertidos (uninvested)**. Los activos invertidos incluyen acciones comunes y preferidas, bonos, préstamos hipotecarios o bienes raíces, y depósitos bancarios que acumulan intereses. Los activos no invertidos incluyen la prima debida a la compañía por sus agentes, los recobrables de reaseguro sobre perdidas que la compañía haya pagado, propiedad inmueble que la compañía tenga y ocupe y computadoras propiedad de la compañía.

Los principales pasivos de la compañía son sus **siniestros y costo de ajuste de siniestros (loss and loss adjustment expense reserves)**, que proveen fondos para el ajuste y resolución de reclamaciones sobre cobertura ya provista.

Otro pasivo adicional es la **prima no devengada (unearned premium)**, que representa la prima directa de la compañía para la cual la cobertura no ha sido concedida todavía.

Otros pasivos (other liabilities) incluyen las comisiones contingentes que se le deben a los agentes y las cuentas por pagar.

La diferencia entre los activos y los pasivos de la compañía es el **valor neto de la compañía (net worth)**. Esta cuantía es también conocida como el **patrimonio de los accionistas (policyholder's surplus)** o comúnmente solo patrimonio. El valor neto puede dividirse entre **capital pagado (paid in capital)**, provisto por los inversionistas en la compañía, y el **patrimonio devengado (earned surplus)** retenido de un ingreso operacional anterior.

Finalmente, dos ratios financieros claves se presentan al calce de la pagina 1. Estos miden (crudamente) el nivel financiero de la compañía.

El **ratio de la reserva a patrimonio (premium to surplus ratio)** es el ratio de la prima directa al valor neto. Esto mide la habilidad relativa de la compañía para resistir experiencia adversa sobre su negocio corriente.

Al final del año 2009, la razón de prima a patrimonio era de $\$21,684,000 \div \$8,882,624 = 2.4$. La compañía está suscribiendo un volumen de negocio poco menos que tres veces su patrimonio. (surplus).

La **razón de reserva a patrimonio (reserve to surplus ratio)** es la razón de siniestro y de reserva de gastos de siniestro (ratio Of. loss and loss expense reserves) al valor neto. Esto mide la habilidad relativa de la compañía de resistir un desarrollo adverso sobre sus reservas.

Al final del año 2009, la razón de reserve a patrimonio (reserve to surplus ratio) era de $\$25,643,114 \div \$8,882,624 = 2.9$.

Resumen de la Pág. 2

Puede ganarse un vistazo adicional a la condición de la compañía de seguros al re-partir la prima del año calendario y transacciones por siniestro por el año que la póliza fue emitida. La data es ilustrada de esta manera a la Pág. 2 de la hoja computerizada de \$OURCE.

Para cada ramo principal de seguro, una unidad de **riesgo (exposure)** se utiliza para determinar la prima que será cargada a la póliza. Por ejemplo, el seguro de automóvil, la unidad tradicional de riesgo es el año-vehículo, (car-year); en la compensación a trabajadores la unidad de riesgo es \$100 de la nomina y el impericia de hospital la unidad de riesgo es, una cama ocupada.

La prima = al número de riesgos x la tarifa por riesgo.

La sección superior de la pág. 2 presenta información de riesgos y tarifa de los pasados cinco años. El total de riesgos directos puede dividirse entre aquellos que representan aseguradores nuevos y aquellos que son renovaciones de pólizas previamente suscritas.

La sección de en medio de la página 2 presenta la prima, los siniestros y la actividad de ajuste por siniestro para el año calendario corriente. La columna de la derecha es el total para el año calendario, la de la izquierda, es la contribución de cada año póliza a dicho año calendario.

La actividad de reclamaciones está segmentada entre las reclamaciones reportadas previamente y las reclamaciones reportadas durante el año corriente. Los pagos hechos durante el año se reflejan para cada uno, al igual que la actividad de la reserva.

También se ilustra el cambio en la provisión para reclamaciones **Incurrida Pero No Reportada (INR) (Incurred But Not Reported) (IBNR)**. Esta es una reserva a granel (bulk reserve) establecida por los actuarios para proveer fondos para reclamaciones que ya han ocurrido, pero que no han sido reportadas a la compañía. La reserva INR (IBNR) también provee fondos para el desarrollo espiral de casos conocidos.

La sección inferior de la pág. 2 presenta un resumen acumulativo de la prima, los siniestros y los gastos por ajuste de siniestros por año póliza,

Resumen de la pág. 3

El indicador de tarifa actuarial (**actuarial rate indication**) envuelve la proyección de la experiencia pasada de siniestros y de la experiencia de gastos hacia el futuro. El propósito es proveer un estimado de la tarifa para el año venidero.

El punto de comienzo para la derivación es la **prima directa** histórica (**pure premium**) para el año póliza 2008. La prima directa es la pérdida promedio y el gasto de ajuste de siniestro (loss adjustment expense) por riesgo, calculado al dividir la pérdida incurrida total y el gasto de ajuste por siniestro (loss adjustment expense) al final de la Pág. 2 entre los riesgos directos a la parte superior de la página. 2.

En ausencia de otros gastos y de inflación esta es la suma que necesitaremos cobrar en el futuro.

Los actuarios se refieren a los cambios en las condiciones socio-económicas y su efecto en los siniestros y en los costos de gastos de siniestros (loss expense costs) como **tendencia (trend)**. La tendencia es la tarifa anual a la cual los costos están cambiando. La tendencia refleja cambios tanto en los números de reclamaciones (frecuencia) y en el costo por reclamación (severity).

La tendencia es ahora 6.0% anual.

Ya que estamos interesados en una tarifa para 2010, la prima pura del 2008 debe proyectarse hacia delante dos años a la tarifa anual de la tendencia.

La **razón de siniestro permisible (permissible loss ratio)** esta basada en los gastos del año calendario corriente adquisición, generales y contribución sobre prima). Si estos gastos se mantienen constantes como un por ciento de la prima, entonces la razón de siniestro permisible es el balance que estará disponible para los siniestros y para los gastos de ajuste de siniestros. (loss and loss adjustment expenses).

La pura prima de la tendencia es cargada para los gastos dividiéndolo por el ratio de siniestro permisible. (dividing it by the permissible loss ratio). Esto produce la **tarifa indicada (indicated rate)**.

Note que la tarifa indicada no incluye provisión para un rendimiento por suscripción, ni existe provisión alguna en la tarifa para dividendos a los tenedores de póliza. Si esta tarifa es utilizada, los fondos para estos dos renglones solo puedan venir de unos resultados de suscripción mejores de lo esperado y del ingreso por inversiones.