

Trabajo Fin de Grado

Mejora de la eficiencia del proceso de
colaboraciones en una compañía de reaseguro

Improvement the efficiency of the collaboration
process in a reinsurance company

Autor

Carmen Bueso Alberdi

Director

Cristina Belloso Olave

Escuela Universitaria Politécnica La Almunia

Enero 2026

Página intencionadamente en blanco.



**Escuela Universitaria
Politécnica** - La Almunia
Centro adscrito
Universidad Zaragoza

**ESCUELA UNIVERSITARIA POLITÉCNICA
DE LA ALMUNIA DE DOÑA GODINA (ZARAGOZA)**

MEMORIA

Mejora de la eficiencia del proceso de
colaboraciones en una compañía de reaseguro

Improvement the efficiency of the collaboration
process in a reinsurance company

686.25.10

Autor: Carmen Bueso Alberdi

Director: Cristina Belloso Olave

Fecha: 02 2026

Página intencionadamente en blanco.

INDICE DE CONTENIDO BREVE

1. RESUMEN	1
2. ABSTRACT	2
3. INTRODUCCIÓN	3
4. DESARROLLO	4
5. RESULTADOS	22
6. CONCLUSIONES	23
7. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	24
8. BIBLIOGRAFÍA	25

INDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN	1
1.1. PALABRAS CLAVE	1
2. ABSTRACT	2
2.1. KEY WORDS	2
3. INTRODUCCIÓN	3
4. DESARROLLO	4
4.1. CONCEPTOS	4
4.2. CONTEXTO	4
4.3. PRESENTACIÓN DEL MÉTODO 8D	5
4.4. FORMACIÓN DEL EQUIPO (D1)	5
4.5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA (D2)	6
4.6. IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS INICIALES (D3)	8
4.7. DETERMINACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LAS CAUSAS RAÍZ (D4)	9
4.7.1. Identificación de las principales causas	9
4.7.2. Verificación y determinación de las causas raíz	12
4.8. DEFINICIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS PERMANENTES (D5)	13

INDICES

4.8.1. Ausencia de metodología	14
4.8.2. Las Normas de Suscripción no diferencian entre contratos afectados por un evento o no	15
4.8.3. Rigidez en las indicaciones de Risk Adjusted	15
4.9. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS PERMANENTES (D6)	16
4.9.1. Análisis de los datos de cartera	16
4.9.2. Definición de la metodología de ajuste de capacidad	17
4.9.3. Incremento de las autonomías	18
4.9.4. Modificación de la norma por resultados negativos	18
4.9.5. Flexibilización indicaciones renovación	19
4.9.6. Resumen de acciones	19
4.10. PREVENCIÓN DE LA REPETICIÓN DEL PROBLEMA (D7)	20
4.11. RECONOCIMIENTO Y AGRADECIMIENTO AL EQUIPO (D8)	21
5. RESULTADOS	22
6. CONCLUSIONES	23
7. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	24
8. BIBLIOGRAFÍA	25

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Método de las 8 disciplinas (8D)	5
Ilustración 2 Colaboraciones	7
Ilustración 3 Flujograma de una colaboración	8
Ilustración 4 Nº causas colaboraciones	10
Ilustración 5 % causas colaboraciones	12
Ilustración 6 Matriz impacto vs coste	14
Ilustración 7 Ejemplo de análisis de datos	17
Ilustración 8 Ejemplo de incremento de autonomías locales	18
Ilustración 9 Modificación Norma por resultados negativos	19
Ilustración 10 Ejemplo de Flexibilización	19



Ilustración 11 Diagrama de Gantt acciones correctivas permanentes	20
Ilustración 12 Diagrama de Gantt prevención del problema	20

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Equipo	6
Tabla 2 Resumen análisis causas raíz	13
Tabla 3 Resumen acciones correctivas permanentes.....	15

1. RESUMEN

Introducción: este Trabajo Fin de Grado aborda la mejora de la eficiencia del proceso de colaboraciones en una compañía de reaseguro.

Objetivo principal: es reducir el elevado número de colaboraciones recibidas por la Dirección de Suscripción No Vida (DSNV) durante la renovación de los contratos, ya que genera cuellos de botella que afectan a la competitividad y al cumplimiento de los plazos con el cliente.

Metodología: se aplica la metodología de las 8 disciplinas (8D), que permite identificar los problemas, analizar las causas raíz y definir acciones correctivas permanentes, a partir de los datos obtenidos de la herramienta corporativa Procesos donde se identifican las principales causas de las colaboraciones.

Resultados esperados: se espera reducir el porcentaje de colaboraciones, y en consecuencia mejorar la eficiencia operativa del proceso.

Conclusión: mediante la aplicación de la metodología 8D se puede mejorar la eficiencia del proceso de colaboraciones, mejorando la competitividad de la compañía.

1.1. PALABRAS CLAVE

Las palabras clave son:

- Proceso de colaboraciones
- Eficiencia operativa
- Causas raíz
- Metodología 8D
- Acciones correctivas permanentes

2. ABSTRACT

Introduction: this Final Degree Project addresses the improvement of the efficiency of the collaboration process in a reinsurance company.

Main Objective: to reduce the high number of collaboration requests received by de Non-Life Underwriting department (NLUD) during contract renewals, as these create bottlenecks that impacts competitiveness and compliance with client deadlines.

Methodology: the eight disciplines (8D) methodology is applied, which enables problems identification root causes analysis, and definition of permanent corrective actions. The analysis is based on data obtained from the corporate tool Process, which identifies the main causes of collaboration requests.

Expected results: a reduction in the percentage of collaboration requests, leading to improved operational efficiency of the process.

Conclusion: by applying the 8D methodology, it is possible to enhance the efficiency of the collaboration process, thereby improving the company's competitiveness.

2.1. KEY WORDS

The key words are:

- Collaboration process
- Operational efficiency
- Root causes
- 8D methodology
- Permanente corrective actions

3. INTRODUCCIÓN

El reaseguro constituye un pilar fundamental en la estabilidad del sector asegurador, al ofrecer mecanismos que permiten a las compañías de seguros transferir parte de sus riesgos a éstas. Este proceso contribuye a la diversificación del riesgo y a la sostenibilidad financiera del mercado global.

La elección de este tema surge de la experiencia profesional en el ámbito de reaseguro, a raíz de asumir el liderazgo del departamento objetivo de este estudio y con el objetivo de mejorar la eficiencia de uno de sus procesos más importantes.

En la compañía objeto de estudio, la Dirección de Suscripción No Vida (DSNV) desempeña un papel clave en la definición de las normas técnicas y en la autorización de los contratos que exceden las autonomías locales. Durante los periodos de renovación, las oficinas remiten un elevado número de colaboraciones a la DSNV, lo que genera cuellos de botella que afectan a la eficiencia operativa, al cumplimiento de plazos y, en última instancia, a la competitividad de la empresa. Esta situación motivó la realización del este Trabajo Fin de Grado, con el propósito de analizar las causas que originan este problema y proponer soluciones que contribuyan a optimizar el proceso.

El objetivo principal del trabajo es reducir el volumen de colaboraciones enviadas a la DSNV mediante la implantación de medidas correctiva. Para ello, se ha seleccionado la metodología de las ocho disciplinas (8D), ampliamente utilizada en entornos industriales y de servicios por su enfoque estructural para la resolución de problemas complejos. El enfoque incluye la identificación de las causas raíz, el diseño de acciones correctivas permanentes y la evaluación de su impacto en la mejora del flujo operativo.

El trabajo se estructura en varias partes. En primer lugar, se presenta el contexto del sector reasegurador y la descripción del proceso objeto de estudio. A continuación, se expone la metodología empleada y se desarrolla el análisis de las primeras etapas, identificándose las causas raíz. Posteriormente, se definen las acciones correctivas permanentes y se describe su implantación y seguimiento. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos, las conclusiones y las propuestas de trabajos futuros junto con la alineación del proyecto con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

4. DESARROLLO

4.1. CONCEPTOS

Una compañía de reaseguro es una empresa que asegura a las compañías de seguros, es decir, es el seguro de las compañías de seguros.

Las compañías de seguros aseguran a sus clientes mediante pólizas de seguros de hogar, automóviles, salud, etc, mientras, que las reaseguradoras lo hacen mediante contratos de reaseguro de hogar, automóviles, salud. En lugar de vender pólizas en el uno a uno, se hacen acuerdos (contratos de reaseguro) donde la compañía de seguros cede al reasegurador todas sus pólizas de hogar, de automóviles o de la línea de negocia acordada.

Las primas de seguros se refieren al importe que el asegurado paga por su póliza de seguros y que luego la compañía de seguro cede al reasegurador dentro del contrato de reaseguro correspondiente.

4.2. CONTEXTO

MUDEJAR RE(*Presentación Corporativa*, s. f.) es una reaseguradora española con 18 oficinas repartidas por todo el mundo, desde la que se mantienen relaciones de negocio en más de 100 países.

MUDEJAR RE ofrece soluciones de reaseguro de contratos automáticos y facultativos en los ramos de Vida y No Vida.

Las principales cifras de la empresa son:

- Las primas en 2024 ascendieron a EUR 6.810 millones
- El resultado neto en 2024 fue de EUR 285 millones
- Ofrece soluciones a 1.450 compañías de seguros
- Dispone de 18 oficinas.
- 482 empleados

El presente trabajo se va a enfocar en uno de los procesos de la Dirección de Suscripción No Vida (DSNV).

La DSNV está ubicada en las oficinas centrales (Madrid), siendo la responsable de definir las normas de suscripción aplicables a las oficinas. Bajo ese marco, las oficinas locales cuentan con autonomía de decisión para la suscripción de contratos. En el caso que haya algún contrato que incumpla dichas normas, es necesario remitir una colaboración a la DSNV

para su autorización, mediante la herramienta corporativa (Procesos). Adicionalmente, también pueden llegar colaboraciones para consultas de contratos que cumplen con las normas de suscripción.

4.3. PRESENTACIÓN DEL MÉTODO 8D

Para el desarrollo del proyecto, se va a utilizar el método de las ocho disciplinas (8D), que permite identificar los problemas, corregirlos y eliminar problemas recurrentes. Las 8 etapas son:

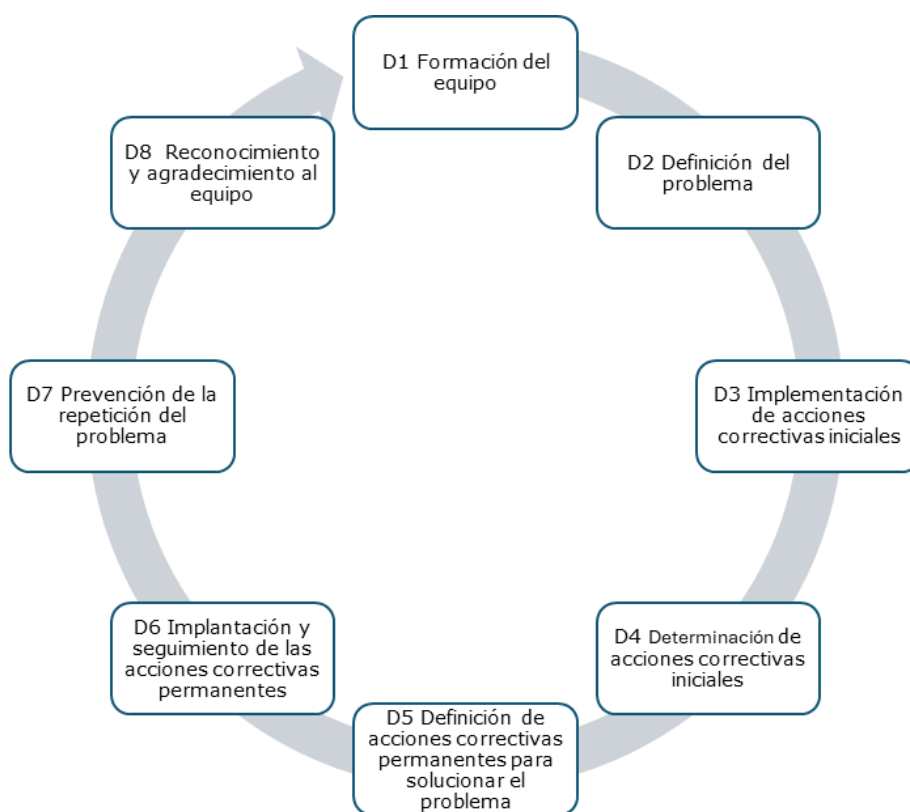


Ilustración 1 Método de las 8 disciplinas (8D)

En los siguientes capítulos se van a detallar cada una de las etapas.

4.4. FORMACIÓN DEL EQUIPO (D1)

El equipo de trabajo estará formado por un suscriptor senior, con un profundo conocimiento del proceso y de la herramienta con la finalidad de poder identificar los problemas y proponer soluciones. Adicionalmente un analista dará soporte para la extracción de los datos.

Como facilitador del equipo se ha designado a un suscriptor senior, quien formó parte del equipo que desarrolló la herramienta corporativa (Procesos), conoce el proceso en detalle, cuenta con experiencia local al haber estado 4 años en una oficina local y, además, tiene experiencia en la DSNV al incorporarse a dicho departamento hace 5 años.

Se ha designado como líder del equipo al director de contratos quien cuenta con más de 25 años de experiencia, siendo responsable del desarrollo de Procesos y con un amplio conocimiento del proceso.

El sponsor del equipo es el Chief Underwriting Officer Non Life (CUO), quien es el máximo responsable del Departamento, quien cuenta con más de 19 años de experiencia, conoce el proceso, así como las particularidades de las oficinas locales al haber sido responsable técnico de una de ellas.

En la siguiente tabla se resume el equipo:

Sponsor	Lidera	Facilitador	Equipo de Trabajo
<i>Chief Underwriting Officer (CUO)</i>	<i>Director de contratos</i>	<i>Suscriptor Senior</i>	<i>Suscriptor Senior Analista</i>

Tabla 1 Equipo

La composición del equipo garantiza una visión integral del proceso, combinando experiencia técnica, capacidad analítica y conocimiento operativo.

4.5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA (D2)

Durante el período de renovación de los contratos de reaseguro, las oficinas locales utilizan la herramienta Procesos para enviar las colaboraciones a la DSNV, bien por incumplimiento de las normas de suscripción o por consultas.

Tal y como se puede observar en la siguiente gráfica, el porcentaje de colaboraciones enviadas a la DSNV en 2025 ascendió al 47,6%, lo que representa 1.386 contratos de un total de 2.911.

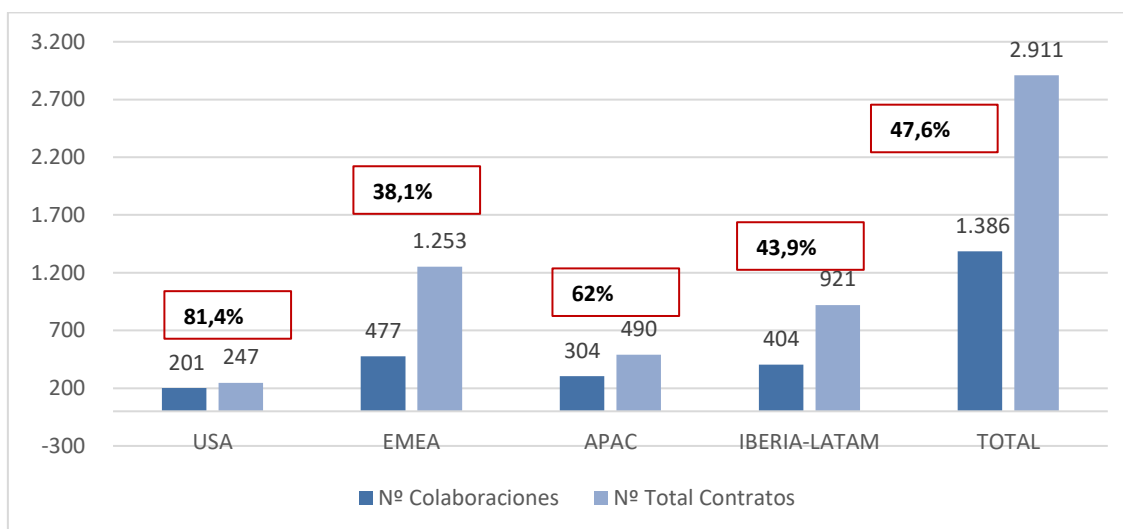


Ilustración 2 Colaboraciones

La DSNV está integrada por 15 personas (14 suscriptores + director), responsables de dar respuesta a todas las colaboraciones recibidas en un período muy reducido de 7 semanas. Actualmente, se reciben 1.386 colaboraciones, lo que implica analizar 3,3 colaboraciones diarias. Este cálculo considera únicamente 12 de los 14 suscriptores, ya que 2 de ellos son perfiles junior y dan soporte al resto de suscriptores.

Cada colaboración requiere 2,4 horas de análisis en promedio, lo que a priori podría parecer eficiente. Sin embargo, el tiempo óptimo estimado para realizar un análisis técnico completo es de 4 horas por contrato. Esto evidencia que, debido al elevado número de colaboraciones, se ve comprometida la calidad de los análisis, lo que puede repercutir en los resultados de la compañía.

Considerando el número de personas que integran la DSNV, este porcentaje es muy elevado, disminuyendo la calidad de los análisis, generando cuellos de botella e impactando en el cumplimiento de las fechas de presentaciones de las condiciones a los clientes durante la renovación de los contratos, así como en la reducción del análisis de nuevas ofertas.

Este volumen de colaboraciones no solo afecta a la operativa interna, sino que también compromete la competitividad de la compañía en procesos de renovación clave.

El incumplimiento de las fechas de presentación de las condiciones a los clientes pone en peligro la renovación de los contratos, así como la relación con los clientes, generando en ocasiones reducción de participación. Por otro lado, la reducción del análisis de nuevas ofertas afecta al objetivo de crecimiento establecido por la compañía.

Si consideramos el tiempo óptimo de 4 horas de análisis por contrato, el % de colaboraciones "ideal" debería ser del 29%, lo que

equivaldría a 2 colaboraciones diarias, dedicando el tiempo necesario para garantizar la calidad del análisis.

A continuación, se puede ver el flujograma de una colaboración:

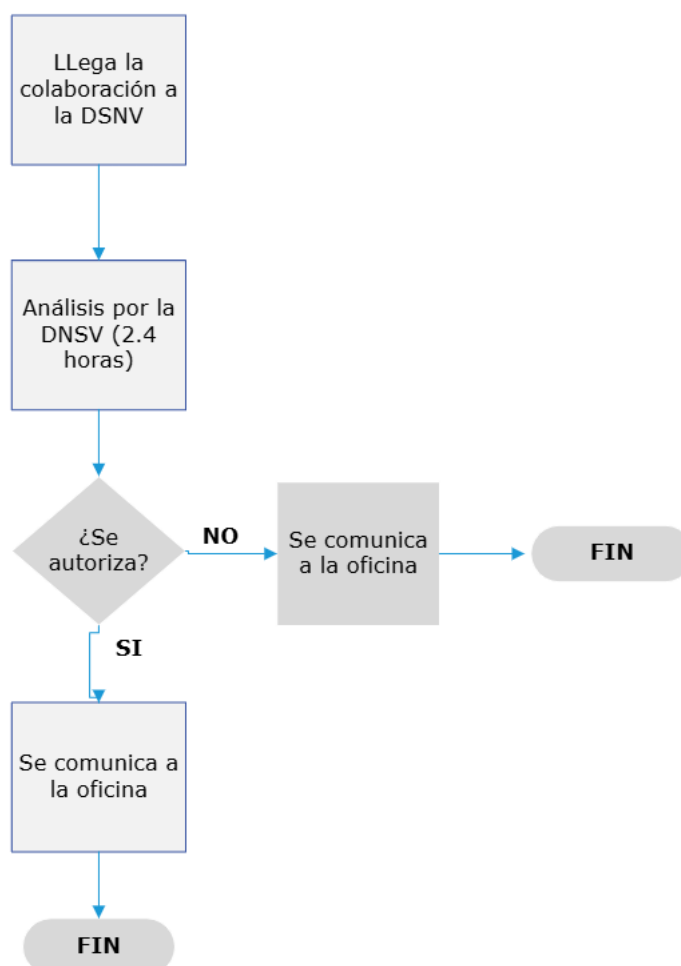


Ilustración 3 Flujograma de una colaboración

4.6. IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS INICIALES (D3)

No es posible la implementación de acciones correctivas iniciales ya que es necesario identificar los motivos del alto porcentaje de las colaboraciones para poder abordar acciones correctivas, ya que requiere la modificación de unas normas de suscripción que son aprobadas por la Alta Dirección.

Este punto se documenta para cumplir con el método 8D, aunque no se implementen acciones aún.

4.7. DETERMINACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LAS CAUSAS RAÍZ (D4)

En este apartado se determinan y verifican las causas raíz que explican el elevado número de colaboraciones enviadas por las oficinas locales a la Dirección de Suscripción No Vida (DSNV). Este análisis es fundamental para comprender el origen del problema y poder plantear acciones correctivas eficaces.

El proceso se ha estructurado en dos fases:

1. Identificación de las causas principales
2. Verificación y determinación de las causas raíz

Toda la información presentada en este apartado se ha extraído de la herramienta corporativa Procesos.

4.7.1. Identificación de las principales causas

A continuación, se identifican las principales causas del elevado porcentaje de colaboraciones realizadas durante el año 2025.

Para llevar a cabo este análisis, se creó un grupo de trabajo formado por un suscriptor senior y un analista, quienes recopilaban y analizaban toda la información disponible en la herramienta Procesos. Cuando una oficina envía una colaboración a la DSNV, debe indicar obligatoriamente el motivo que la origina.

En la siguiente gráfica se muestran las causas de las colaboraciones:

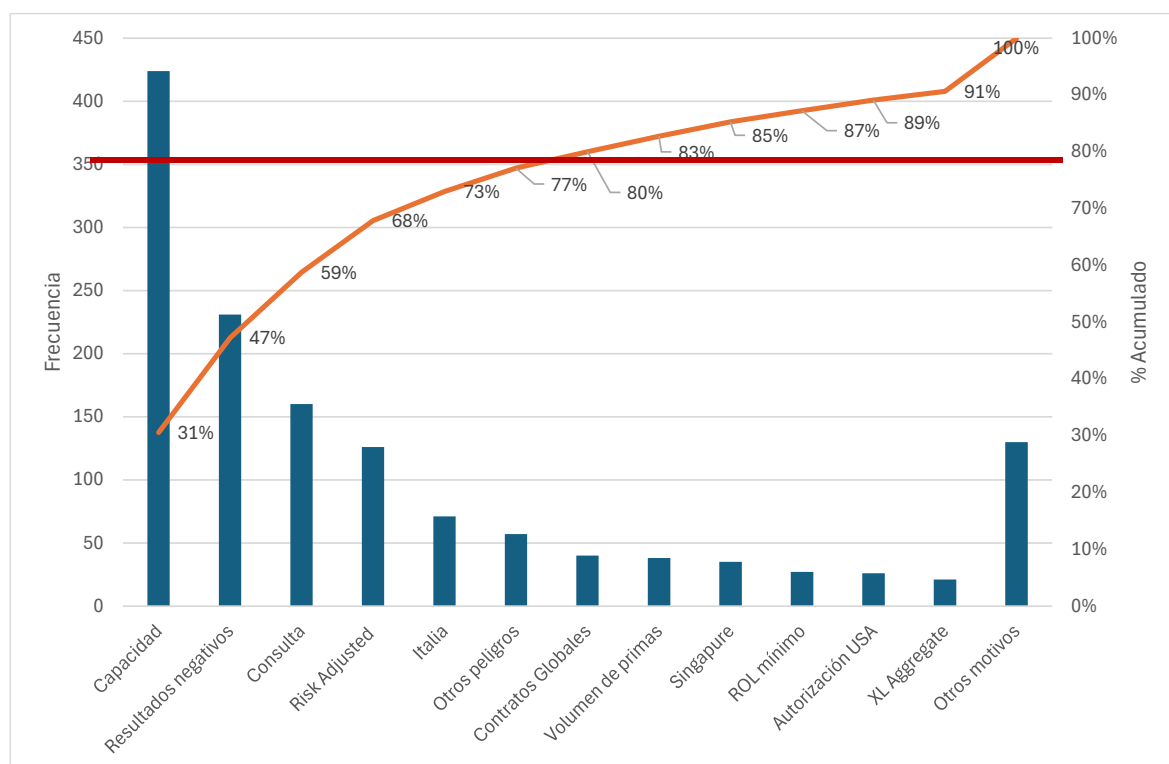


Ilustración 4 Nº causas colaboraciones

A continuación, se detallan cada una de ellas:

- **Capacidad:** las oficinas locales disponen de un importe monetario por línea de negocio para utilizar de forma autónoma sin necesidad de autorización. Por ejemplo, a la oficina de Bogotá se le ha autorizado para incendios una capacidad de EUR 15 millones, es decir, puede renovar o acordar nuevos contratos de reaseguro de incendios de forma autónoma con sus clientes hasta este valor. Si supera este importe, tiene que solicitar el acuerdo a la DSNV.
- **Resultados negativos:** hace referencia al resultado del contrato. Si un contrato tiene un resultado acumulado negativo, es necesario realizar una colaboración a la DSNV para obtener la autorización para su renovación.
- **Consulta:** se refiere a cualquier consulta (dudas, conocer la opinión, ect) que las oficinas locales hacen a la DSNV.
- **Risk Adjusted:** durante la época de renovación de los contratos de reaseguro, se dan indicaciones técnicas a las oficinas locales de aplicación durante dicha renovación. Entre ellas está el Risk Adjusted, que se puede asimilar al incremento o reducción del precio de un contrato de reaseguro. Por ejemplo, si la DSNV indica que para los contratos de incendios el precio tiene que incrementarse/reducirse un $\pm 5\%$ y la oficina local va a renovar

un contrato donde el precio se incrementa/reduce un $\pm 3\%$, debe enviar una colaboración a la DSNV para solicitar autorización para la renovación del contrato.

- **Italia:** debido a los malos resultados de los contratos de esta oficina, para la renovación 2025, la oficina tenía que solicitar autorización a la DSNV para unos determinados contratos. Esta causa es circunstancial de este año.
- **Otros peligros:** se refiere a que los contratos de reaseguro cubren peligros que no están autorizados por la DSNV, como, por ejemplo, dar cobertura de terrorismo. Los peligros autorizados son terremoto, inundación, huracán y tifón.
- **Contratos Globales:** engloba aquellos contratos que son definidos como globales, es decir, que tienen cobertura mundial. Por ejemplo, cedente alemana que cubre las industrias ubicadas en Alemania y también las ubicaciones que sus clientes puedan tener en el mundo.
- **Volumen de primas:** se refiere a aquellos contratos cuyo volumen de primas es superior a un importe definido en las normas de suscripción.
- **Singapur:** en esta oficina, debido al perfil junior del equipo para un determinado ramo, para la renovación 2025, la oficina tenía que solicitar autorización a la DSNV para la renovación de los contratos del ramo en cuestión.
- **ROL Mínimo:** es el precio mínimo que tiene que pagar un contrato de reaseguro.
- **Autorización USA:** la ley americana, obliga a que todos los contratos sean referidos a las oficinas centrales de la compañía de reaseguro.
- **XL Agregate:** hace referencia a una solución de reaseguro que por su "complejidad" las normas de suscripción establecen la obligatoriedad de solicitar autorización a la DSNV tanto para su renovación como para un contrato nuevo.
- **Otros motivos:** engloba diferentes causas recogidas en las normas de suscripción, por ejemplo, las normas establecen que no se pueden hacer contratos de reaseguro cubriendo industria del metal, en este caso, si se quisiera hacer el contrato donde incluye esta tipología de riesgos, sería necesario solicitar autorización a la DSNV.

Tal y como se observa, la principal causa de colaboración es la capacidad con 424 colaboraciones, seguida de los resultados negativos con 231, las consultas con 160 y el Risk Adjusted con 126.

Según se muestra en la siguiente gráfica, estas cuatro causas representan el 67,9% del total de las colaboraciones.

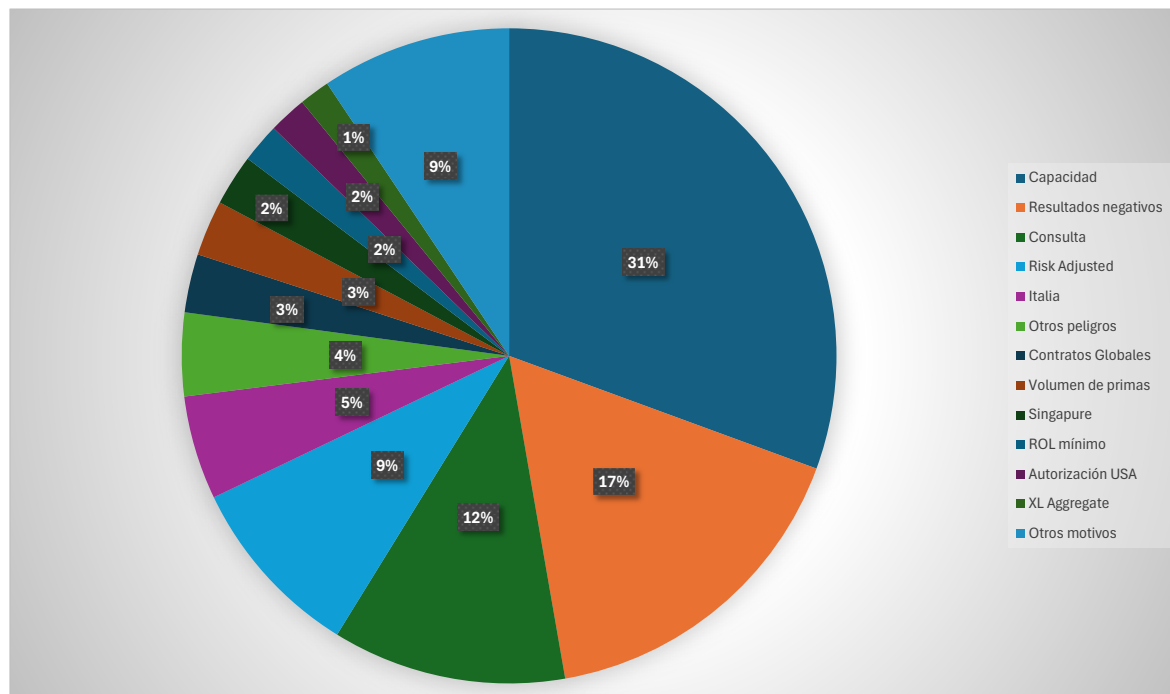


Ilustración 5 % causas colaboraciones

4.7.2. Verificación y determinación de las causas raíz

Una vez identificadas las casusas principales, se va a aplicar la técnica de los 5PQ para determinar las causas raíz. Esta metodología consiste en preguntar sucesivamente "¿Por qué?" hasta llegar a la causa fundamental que origina el problema. El objetivo es comprender las razones subyacentes y orientar las acciones correctivas permanentes en la etapa D5.

La siguiente tabla resume el análisis realizado:

CAUSA	1W	2W	3W	4W	5W
CAPACIDAD	Se supera el límite asignado a la oficina local	Los límites son insuficientes	Se hace de forma manual y generalizada	Falta de análisis de automatización e impacto en la eficiencia	No existe metodología
RESULTADOS NEGATIVOS	Contratos con alta siniestralidad	Mal comportamiento	Contrato no es bueno		

CAUSA	1W	2W	3W	4W	5W
		Afectación de eventos catastróficos	Las NS no hacen diferencia si la afectación es por un evento o no.		
CONSULTAS	No quieren tomar la decisión	Falta de experiencia	Suscriptores Junior en algunas oficinas	En algunos países es complicado contratar perfiles senior	
		Prefieren tener el "respaldo" de la DSNV	No quieren asumir responsabilidad	Miedo	
				Cómodos en la zona de confort	
RISK ADJUSTED	Fuera del RA definido por la DSNV	El mercado reacciona diferente a lo previsto por la DSNV	Nuestros competidores son más estrictos/flexibles		
			El mercado reacciona más rápido	Falta de agilidad	Demasiado rígidos en las indicaciones

Tabla 2 Resumen análisis causas raíz

Las causas raíz identificadas son:

- No existe metodología para definir la capacidad de las oficinas locales.
- Las Normas de Suscripción no diferencian entre los contratos afectados por un evento o no.
- Rigidez en las indicaciones del RA en la renovación

Conforme se puede ver en el análisis de Pareto, estas tres causas raíz resolverían el 56,35% de las consultas a la DSNV.

4.8. DEFINICIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS PERMANENTES (D5)

En este apartado se van a definir las acciones correctivas permanentes para cada una de las causas raíz determinadas.

Las acciones correctivas se van a implementar en la línea de negocios incendios, la cual representa el 88% de los contratos de MUDEJAR RE.

4.8.1. Ausencia de metodología

Se proponen las siguientes acciones correctivas permanentes para esta causa raíz:

- Análisis de los datos de la cartera
- Definir una metodología de ajuste de capacidad
- Revisión de las autonomías aplicando las acciones anteriores

Para la evaluación de las diferentes acciones correctivas, se va a utilizar una matriz de dificultad o coste en la resolución vs impacto.

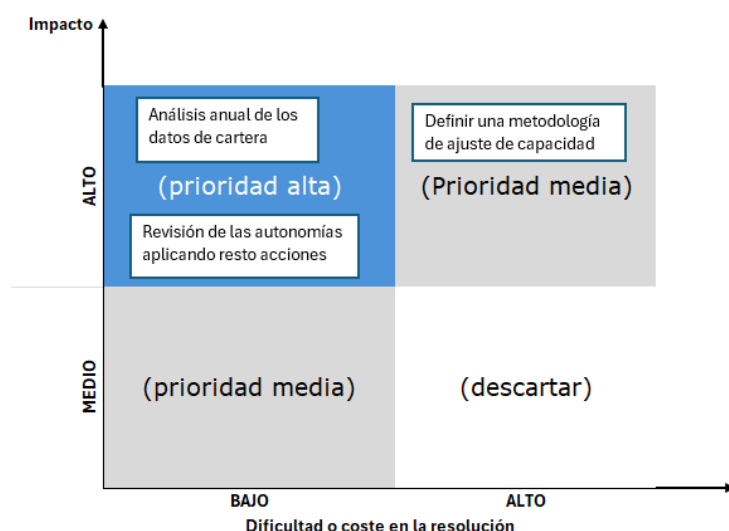


Ilustración 6 Matriz impacto vs coste

Tal y como se muestra en la matriz, se van a implementar las 3 acciones correctivas propuestas. A continuación, se va a detallar cada una de las acciones:

- **Análisis anual de los datos de la cartera:** se va a realizar un análisis para una de las líneas de negocio (incendios) con el objetivo de conocer el % de contratos que superan la autonomía local autorizada para cada una de las oficinas locales, con la finalidad de tener un dato objetivo que permita ajustar las autonomías todos los años.

- **Definir una metodología de ajuste de capacidad:** una vez analizada la cartera y conociendo el % de contratos que superan la autonomía local se define la metodología.
- **Revisión de las autonomías aplicando las acciones anteriores:** una vez analizados los datos y definido el target de colaboraciones, se procede a ajustar las autonomías para cada una de las oficinas locales.

4.8.2. Las Normas de Suscripción no diferencian entre contratos afectados por un evento o no

Se propone la siguiente acción correctiva para esta causa raíz:

- Modificación de la norma, diferenciando si los resultados negativos son debido a un mal comportamiento del contrato, o por un evento catastrófico.

4.8.3. Rigidez en las indicaciones de Risk Adjusted

Se proponen como acción correctiva, dar indicaciones de RA con un margen, por ejemplo: para la oficina de Paris se autoriza presentar condiciones al cliente con un RA - 5% y aceptar hasta un RA -10%, es decir, la oficina presentará el nuevo precio al cliente con un descuento del 5% y si los términos finales tienen un descuento hasta el 10% lo podrá aceptar sin necesidad de solicitar el acuerdo de la DSNV.

En la siguiente tabla se muestra un resumen de todas las acciones correctivas propuestas:

CAUSA	ACCIÓN CORRECTIVA PERMANENTE	VALORACIÓN
AUSENCIA DE METODOLOGÍA	Análisis anual de los datos de cartera	Elegida
	Incremento de las autonomías según análisis de datos	Elegida
	Definir metodología de ajuste de capacidad	Elegida
LAS NS NO DIFERENCIA ENTRE CONTRATOS AFECTADOS POR UN EVENTO O NO	Diferenciar en función de la causa de los resultados negativos	Elegida
RIGIDEZ EN LAS INDICACIONES	<i>Dar indicaciones con un margen de negociación</i>	Elegida

Tabla 3 Resumen acciones correctivas permanentes

4.9. IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS PERMANENTES (D6)

En esta fase se realiza la ejecución de las acciones correctivas permanente definidas en la etapa anterior (D5). El objetivo es garantizar que las acciones propuestas eliminan o reducen las causas raíz.

4.9.1. *Análisis de los datos de cartera*

Se ha realizado un análisis de la cartera de incendios con la finalidad de conocer el porcentaje de contratos que superan la autonomía local autorizada a cada una de las oficinas.

Se ha designado como responsable de este análisis a un suscriptor senior, quien presentará el resultado del análisis al líder y sponsor del equipo de trabajo.

Para ello, se ha obtenido del sistema de MUDEJAR RE, la cartera del ramo de incendios, desglosado por oficina y se ha calculado para cada una de ellas el porcentaje de contratos que supera la autonomía autorizada.

En la siguiente ilustración se puede observar un ejemplo de los datos analizados, donde se muestra en color marrón la autonomía actual y el % de contratos que estarían por encima de dicho valor.

E					
Brussels		London		MEDAF	
Total	Percentil	Total	Percentil	Total	Percentil
94.097,69	2,94%	91.707,07	1,59%	69.600,00	2,38%
41.700,00	5,88%	55.755,50	3,17%	42.000,00	4,76%
39.500,00	8,82%	48.400,98	4,76%	28.200,00	7,14%
36.950,00	11,76%	44.845,03	6,35%	27.200,00	9,52%
23.400,00	14,71%	38.759,21	7,94%	25.500,00	11,90%
23.400,00	17,65%	37.721,02	9,52%	20.412,59	14,29%
20.250,00	20,59%	37.461,47	11,11%	18.700,00	16,67%
20.000,00	23,53%	33.164,51	12,70%	17.000,00	19,05%
17.800,00	26,47%	27.500,00	14,29%	16.200,00	21,43%
16.000,00	29,41%	25.843,73	15,87%	15.000,00	23,81%
15.040,00	32,35%	24.499,26	17,46%	9.375,00	26,19%
14.580,00	35,29%	22.782,57	19,05%	9.000,00	28,57%
12.700,00	38,24%	21.125,18	20,63%	9.000,00	30,95%
12.082,50	41,18%	20.000,00	22,22%	9.000,00	33,33%
10.850,00	44,12%	19.770,21	23,81%	7.750,00	35,71%
10.000,00	47,06%	18.771,11	25,40%	7.712,50	38,10%
9.000,00	50,00%	18.454,80	26,98%	5.440,00	40,48%
7.300,00	52,94%	16.734,06	28,57%	4.000,00	42,86%
7.200,00	55,88%	16.522,06	30,16%	3.900,00	45,24%
7.000,00	58,82%	16.048,74	31,75%	3.655,00	47,62%
6.840,00	61,76%	14.909,67	33,33%	3.471,45	50,00%
5.915,00	64,71%	14.626,90	34,92%	3.276,38	52,38%
5.497,50	67,65%	13.750,00	36,51%	3.250,00	54,76%
5.000,00	70,59%	13.217,39	38,10%	3.150,36	57,14%
3.840,00	73,53%	12.847,17	39,68%	2.886,27	59,52%
3.762,50	76,47%	12.395,52	41,27%	2.814,19	61,90%
2.287,50	79,41%	10.568,88	42,86%	2.800,00	64,29%
1.645,00	82,35%	10.158,23	44,44%	2.740,82	66,67%
1.500,00	85,29%	9.733,06	46,03%	2.314,30	69,05%
1.450,00	88,24%	9.560,69	47,62%	2.202,00	71,43%

Ilustración 7 Ejemplo de análisis de datos

A partir de este análisis, se dispondrá de datos objetivos para aplicar la tercera acción: incremento de las autonomías.

El responsable de su comprobación es el líder del equipo.

4.9.2. Definición de la metodología de ajuste de capacidad

La persona responsable de la implantación y ejecución de esta acción es el líder del equipo (director de contratos), quien ha definido la siguiente metodología de trabajo:

- Se establece como porcentaje objetivo de consultas el 20%, que representan 332 contratos para el ramo de incendios.
- Anualmente se analizarán las causas de consultas para conocer si se está cumpliendo o no con el target definido.
- Anualmente se realizará el análisis de los datos de cartera para conocer el porcentaje de contratos que superan el límite de la autonomía local y, proceder a realizar o no un nuevo ajuste.

La metodología ha sido validada por el sponsor del equipo y será revisada anualmente.

4.9.3. Incremento de las autonomías

Una vez implementadas las dos primeras acciones, se ha analizado para cada oficina si procedía o no el ajuste de la autonomía local para el ramo de incendios.

En la siguiente tabla se muestra para algunos ejemplos, el porcentaje de contratos por encima de la autonomía local (color verde) y la nueva autonomía (marrón).

Asia Madrid		Brussels		London		Munich		Paris		Bogota	
Total	Percentil	Total	Percentil	Total	Percentil	Total	Percentil	Total	Percentil	Total	Percentil
106.794,75	2,63%	94.097,69	2,94%	91.707,07	1,59%	78.000,00	1,67%	79.500,00	3,45%	192.338,41	3,03%
93.838,56	5,26%	41.700,00	5,88%	55.755,50	3,17%	54.675,00	3,33%	74.100,00	6,90%	122.292,52	6,06%
88.221,75	7,89%	39.500,00	8,82%	48.400,98	4,76%	44.434,56	5,00%	59.840,00	10,34%	93.397,10	9,09%
48.834,61	10,53%	36.950,00	11,76%	44.845,03	6,35%	43.949,14	6,67%	54.000,00	13,79%	74.681,72	12,12%
47.825,48	13,16%	23.400,00	14,71%	38.759,21	7,94%	35.750,00	8,33%	49.600,00	17,24%	73.884,39	15,15%
41.026,20	15,79%	23.400,00	17,65%	37.721,02	9,52%	35.000,00	10,00%	49.375,00	20,69%	71.169,59	18,18%
23.959,17	18,42%	20.250,00	20,59%	37.461,47	11,11%	32.450,00	11,67%	27.500,00	24,14%	69.199,77	21,21%
22.751,93	21,05%	20.000,00	23,53%	33.164,51	12,70%	31.392,24	13,33%	22.675,00	27,59%	60.905,39	24,24%
18.337,74	23,68%	17.800,00	26,47%	27.500,00	14,29%	25.050,00	15,00%	20.750,00	31,03%	46.445,79	27,27%
15.543,92	26,32%	16.000,00	29,41%	25.843,73	15,87%	25.000,00	16,67%	17.675,00	34,48%	36.782,22	30,30%
13.776,70	28,95%	15.040,00	32,35%	24.499,26	17,46%	24.067,38	18,33%	12.500,00	37,93%	30.694,65	33,33%
13.394,01	31,58%	14.580,00	35,29%	22.782,57	19,05%	21.974,57	20,00%	10.500,00	41,38%	28.335,57	36,36%
9.100,77	34,21%	12.700,00	38,24%	21.125,18	20,63%	21.974,57	21,67%	8.375,00	44,83%	28.273,73	39,39%
8.878,32	36,84%	12.082,50	41,18%	20.000,00	22,22%	21.306,30	23,33%	7.700,00	48,28%	25.669,16	42,42%
8.503,12	39,47%	10.850,00	44,12%	19.770,21	23,81%	20.270,00	25,00%	6.400,00	51,72%	24.286,29	45,45%
8.059,01	42,11%	10.000,00	47,06%	18.771,11	25,40%	20.125,00	26,67%	5.950,00	55,17%	24.242,04	48,48%
8.036,41	44,74%	9.000,00	50,00%	18.454,80	26,98%	19.217,44	28,33%	5.625,00	58,62%	20.664,86	51,52%
7.449,62	47,37%	7.300,00	52,94%	16.734,06	28,57%	18.375,00	30,00%	5.600,68	62,07%	20.638,68	54,55%
6.933,32	50,00%	7.200,00	55,88%	16.522,06	30,16%	18.200,00	31,67%	4.725,00	65,52%	19.719,88	57,58%
6.824,16	52,63%	7.000,00	58,82%	16.048,74	31,75%	17.265,73	33,33%	4.500,00	68,97%	16.313,37	60,61%
6.325,89	55,26%	6.840,00	61,76%	14.909,67	33,33%	16.742,53	35,00%	4.000,00	72,41%	14.322,00	63,64%
5.107,58	57,89%	5.915,00	64,71%	14.626,90	34,92%	15.440,00	36,67%	3.625,00	75,86%	13.931,40	66,67%
4.550,39	60,53%	5.497,50	67,65%	13.750,00	36,51%	13.600,00	38,33%	3.500,00	79,31%	13.668,24	69,70%
3.654,67	63,16%	5.000,00	70,59%	13.217,39	38,10%	12.750,00	40,00%	3.250,00	82,76%	12.766,07	72,73%
3.364,69	65,79%	3.840,00	73,53%	12.847,17	39,68%	11.297,48	41,67%	2.250,00	86,21%	12.071,83	75,76%
2.621,34	68,42%	3.762,50	76,47%	12.395,52	41,27%	11.000,00	43,33%	1.548,05	89,66%	9.178,80	78,79%
2.383,54	71,05%	2.287,50	79,41%	10.568,88	42,86%	10.500,00	45,00%	1.500,00	93,10%	8.513,50	81,82%
2.166,85	73,68%	1.645,00	82,35%	10.158,23	44,44%	9.720,06	46,67%	714,00	96,55%	8.384,21	84,85%
1.592,30	76,32%	1.500,00	85,29%	9.733,06	46,03%	9.000,00	48,33%	450,00	100%	7.578,12	87,88%
1.584,18	78,95%	1.450,00	88,24%	9.560,69	47,62%	8.400,00	50,00%			6.780,16	90,91%
1.211,84	81,58%	1.196,60	91,18%	9.449,68	49,21%	8.000,00	51,67%			4.882,50	93,94%
1.193,08	84,21%	1.000,00	94,12%	9.215,60	50,79%	7.639,23	53,33%			4.629,83	96,97%
1.173,81	86,84%	750,00	97,06%	9.081,69	52,38%	7.575,00	55,00%			4.155,05	100%
1.148,06	89,47%	560,69	100,00%	8.846,51	53,97%	6.801,65	56,67%			2.710,66	
589,97	92,11%			7.875,00	55,56%	6.750,00	58,33%			2.235,10	
334,85	94,74%			7.428,85	57,14%	6.480,04	60,00%			1.253,59	
309,55	97,37%			7.417,09	58,73%	6.000,00	61,67%			1.078,73	

Ilustración 8 Ejemplo de incremento de autonomías locales

El responsable del incremento de esta acción es el sponsor del equipo (CUO) a partir del análisis previo.

4.9.4. Modificación de la norma por resultados negativos

El responsable de la implementación de esta acción es el líder del equipo (director de contratos) quien ha propuesto una nueva redacción en la norma, diferenciando entre contratos afectados por malos

resultados, o aquellos afectados por eventos catastróficos, tal y como se puede observar:

1. Se requerirá la aprobación de la DSNV para programas con:
 - Para Property Proporcional & CAT XL que hayan sido afectados por un evento CAT:
 - Se han producido nuevos siniestros durante los 12 meses anteriores o
 - Hay una evolución negativa significativa (superior al 10% para MAPFRE RE) de las pérdidas durante los 12 meses anteriores a las pérdidas ya declaradas en los meses anteriores.

Ilustración 9 Modificación Norma por resultados negativos

4.9.5. Flexibilización indicaciones renovación

El responsable de esta acción es el sponsor del equipo (CUO) quien ha dado indicaciones de ajuste de los precios de los contratos con un margen para su negociación, tal y como se muestra a continuación:

	BRU	LON	MEDAF	MIL	MUN	PRS
Quoted	-5%	UK: -5%	TR: + 5%	IT: Cotiz 25+PB 25Y	-3%	-5%
		IE: + 5% + PB 20 Y	BH+LB+KW: 3,75%	GR: + 5%		
		Nordics: 0%	JO+MA+TU+UAE: 3%	CY: + 5% + PB 15 Y		
		AU+NZ+ZA: -3%				
Accepted	-7,5%	UK: -7,50%	TR: + 0%	IT:	-7,50%	-7,50%
		IE: +0% + PB 20 Y	BH+LB+KW: -2%	GR: + 0%		
		Nordics: - 5%	JO+MA+TU+UAE: -2%	CY: + 0% + PB 15 Y		
		AU+NZ+ZA: -7,50%				

Ilustración 10 Ejemplo de Flexibilización

4.9.6. Resumen de acciones

A continuación, se muestra un diagrama de Gantt con la implantación y seguimiento de las acciones correctivas permanentes descritas anteriormente.

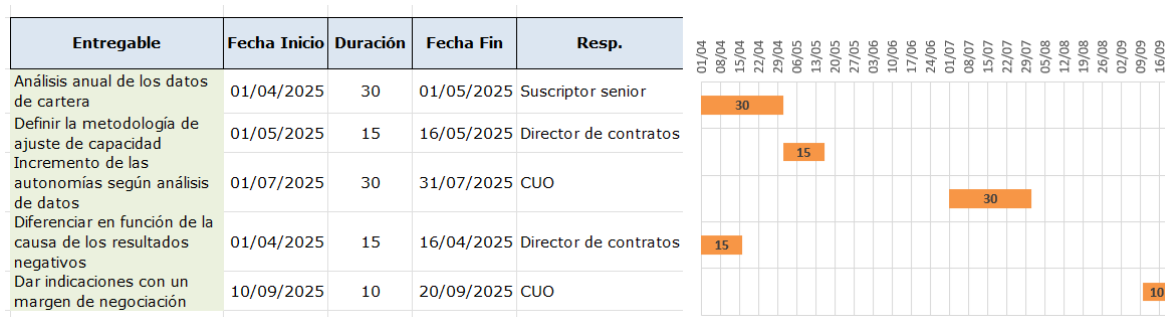


Ilustración 11 Diagrama de Gantt acciones correctivas permanentes

4.10. PREVENCIÓN DE LA REPETICIÓN DEL PROBLEMA (D7)

Para prevenir problemas similares, será necesario implementar de forma anual las tareas indicadas en la etapa anterior tanto a la línea de negocio objetivo de estudio (incendios) como al resto de líneas de negocio. Adicionalmente será necesario calcular anualmente el porcentaje de consultas a la DNS.

Se implementará el siguiente cronograma:



Ilustración 12 Diagrama de Gantt prevención del problema

Las acciones implementadas podrían servir de inspiración tanto al Departamento de Vida como al de Facultativo, ya que son acciones generales que se podrían implementar en ambos departamentos y, permitiría la mejora de la eficiencia de toda la suscripción de MUDEJAR RE.

4.11. RECONOCIMIENTO Y AGRADECIMIENTO AL EQUIPO (D8)

Esta etapa marca el cierre de la metodología 8D y tiene como objetivo reconocer el trabajo y la colaboración del equipo que ha trabajado en la resolución del problema.

El análisis realizado se ha presentado a todos los miembros de la DSNV y las acciones correctivas permanentes se han incluido en las Normas de Suscripción aplicables para 2026, cuyos contratos son renovados en el último trimestre de 2025.

Tal y como se indicó en la **Definición del Problema (D2)**, actualmente cada suscriptor dedica 2,4 horas al análisis de una colaboración, un tiempo inferior al considerado óptimo (4 horas).

La implementación de las acciones correctivas permitirá mejorar la calidad de los análisis y focalizar los esfuerzos en los contratos más relevantes para la compañía.

Actualmente el desarrollo profesional de los suscriptores está definido por un Plan de Carrera, que establece una progresión desde analista hasta suscriptor senior, en función del cumplimiento de una serie de requisitos a lo largo de los años.

La implementación de este proyecto se considerará un acelerador en su desarrollo, permitiendo avanzar a la siguiente etapa antes de lo previsto en dicho plan.

5. RESULTADOS

Las acciones correctivas permanentes han sido implementadas en los últimos meses y no se conocerán los resultados hasta el mes de marzo, cuando se aplique la nueva metodología de trabajo, cuyo punto de partida es conocer el % de colaboraciones.

6. CONCLUSIONES

Este TGF ha permitido analizar en detalle el proceso de colaboraciones en la Dirección de Suscripción No Vida de una compañía de Reaseguro, identificando las causas raíz que originan el elevado volumen de colaboraciones y proponiendo una serie de acciones correctivas permanentes. La aplicación de la metodología 8D ha demostrado ser adecuada para abordar los problemas, estructurar el análisis y facilitar la definición de acciones correctivas permanentes.

Las acciones correctivas implementadas están orientadas a reducir el volumen de colaboraciones, contribuyendo a la mejora de la calidad técnica de los análisis, a reducir el riesgo en la toma de decisiones, eliminar cuellos de botella durante los períodos de renovación, reforzar la relación con los clientes y aumentar la competitiva en el mercado. Así mismo, la liberación de recursos permitirá incrementar el análisis de nuevas ofertas, apoyando el objetivo de crecimiento de la compañía.

Los resultados cuantitativos no podrán evaluarse hasta el mes de marzo, cuando se analice nuevamente el porcentaje de colaboraciones en esta renovación. Las acciones correctivas implementadas pueden ser aplicables a otros departamentos, como Vida y Facultativo, para lograr una mejora integral en la suscripción de la compañía.

7. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Los objetivos de este Trabajo Fin de Grado están alineados con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y metas, de la Agenda 2030:

- Objetivo 4 - Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos



- Meta 4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento

- Objetivo 8 - Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos



- Meta 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra

8. BIBLIOGRAFÍA

Presentación Corporativa. (s. f.). Recuperado 18 de enero de 2026,
de <https://www.mapfrere.com/media/presentacion-corporativa-mapfrere.pdf>



Relación de documentos

(X) Memoria 25 páginas

(_) Anexos NN páginas

La Almunia, a 26 de enero de 2026

Firmado: Carmen Bueso Alberdi