

48

Creación de una Red de Agentes Exclusivos

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



48

Creación de una Red de Agentes Exclusivos

Estudio realizado por: Jordi Jiménez Baena
Tutor: Félix José Mínguez Tornos

Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2007/2008

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

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

Muy sinceramente a Félix José Mínguez Tornos, Director General de FIATC Seguros, por la confianza depositada en mi al haber aceptado ser el Tutor de esta Tesis y por el tiempo dedicado a la misma, así como por el hecho de haberme permitido participar en la 6ª edición del Master de Entidades Aseguradoras y Financieras.

A Merche, David y mis dos hijas (Carla y Noelia), por la comprensión que han mostrado por las horas que no he podido dedicarles a consecuencia de la asistencia a las clases del Master y la preparación de este estudio.

También quiero hacer mención y dedicar este estudio a todos los profesores del master y al director del mismo José Luis Perez Torres.

No quiero dejar escapar esta oportunidad para mostrar mi afecto a todos mis compañeros de promoción, de los que tanto he aprendido y con los que tantos buenos ratos he compartido a lo largo de este año.

Resumen

Esta tesis esta basada en el analisis de la necesidad de que una entidad cuente con una Red de Agentes Exclusivos en el entorno actual, en el que emergen el comercio electrónico y las aseguradoras que distribuyen por venta telefónica, así como en el diseño de un modelo de creación de una Red de Agentes Exclusivos, el estudio de la capacidad de nuevos agentes en el mercado, analisis y determinación de los productos mas adecuados para la red, estudio del nivel de implantación del sector tanto de aseguramiento como de agentes por provincias, creación de un cronograma de implantacion geográfico, desarrollo de un proyecto económico valido para cualquier magnitud y plan de viabilidad.

El modelo se expone bajo un supuesto de una magnitud hipotética con la intencion de que sea más ilustrativo y se demuestra su versatilidad mediante dos ejemplos de magnitudes muy dispares.

Resum

Aquesta tesi està basada en l'anàlisi de la necessitat que una entitat disposi d'una Xarxa d'Agents Exclusius en l'entorn actual, en el qual emergeixen el comerç electrònic i les asseguradores que distribueixen per venda telefònica. Així mateix es realitza l'estudi d'un model de creació d'una Xarxa d'Agents Exclusius, l'anàlisi de la capacitat de nous agents en el mercat, la determinació dels productes més adients per a la xarxa, estudi del nivell d'implantació del sector tant d'assegurament com d'agents per províncies, creació d'un cronograma d'implantació geogràfic, desenvolupament d'un projecte econòmic vàlid per a qualsevol magnitud i projecte de viabilitat.

El model s'exposa sota un supòsit d'una grandària hipotètica amb la intenció que sigui més il·lustratiu i es demostra la seva versatilitat mitjançant dos exemples de magnituds molt diferents.

Summary

This thesis is based on an analysis of the need for an entity which has a network of Exclusive Agents in the current days, in the emerging electronic commerce and insurance companies that distribute by telemarketing as well as in designing a model to build a network of exclusive agents, studying the ability of new players in the market,as well as analysis and identification of the products most appropriate to the network,and study the level of implementation of the sector in terms of insurance and also agents in provinces, creating a schedule of geographical establishment, and the development of an economic project which applies to any size and viability plan.

The model is outlined under a hypothetical case of a magnitude with intent to make it more illustrative and demonstrates its verstility by two examples of widely differing magnitudes.

Índice

1. Motivación desde la perspectiva del Asegurador.....	9
2. Marco Legal.....	11
2.1. La figura del Agente Exclusivo según la Ley de Mediación 26/2006	
2.2. Requisitos de formación.	
2.3. Responsabilidades.	
2.4. Ley del Estatuto del Trabajo Autónomo.	
3. Diseño de la implantación.....	23
3.1. Implantación geográfica del sector	
3.2. Criterios de implantación geográfica	
3.3. Cronograma de implantación.	
4. Diseño de la RAE.....	33
4.1. Expectativas de ventas por ramos.	
4.2. Herramientas.	
4.3. Perfil del Agente Exclusivo.	
4.4. Segmentación de candidatos	
5. La Entidad Aseguradora en torno a su RAE.....	37
5.1. Suscripción.	
5.2. Administración y Siniestros.	
5.3. Marketing	
6. La Oficina / Agencia Exclusiva.....	53
6.1. Dimensiones	
6.2. Ubicación	
7. Puesta en escena.....	55
7.1. Figuras que han de intervenir.	
7.2. La prospección de candidatos a Agente.	
7.3. La Selección.	
7.4. La formación	
7.5. El Lanzamiento.	
7.6. El cuadro de mando RAE.	
8. Proyecto económico.....	61
8.1. Fallidos y/o deserciones.	
9. Capítulo de conclusiones.....	73
10. Bibliografía.....	75
11. Anexos.....	79

Creación de una Red de Agentes Exclusivos

1. Motivación desde la perspectiva del Asegurador

Uno de los principales problemas con que se encuentran las Entidades Aseguradoras cuando pretenden potenciar o crecer en determinados productos masa, es la velocidad o ritmo de ventas. Los Corredores nunca se implicarán de forma incondicional, como es lógico, puesto que no es su misión y los Agentes vinculados, ante una situación de este tipo podrían entrar en conflicto si el producto o productos en cuestión hubiera sido el motivo de su vinculación a otra aseguradora, por ello para este fin se hace mas adecuado una Red de Agentes Exclusivos.

Las redes agenciales comercializan mas del 28% de las primas de volumen de negocio del sector; la cuota de mercado de los agentes en el negocio de vida es del 15% y en no vida es del 39%, lo que lo convierte en un canal de distribución mas que interesante para cualquier aseguradora.

Mediante la Red de Agentes Exclusivos (en adelante RAE) la Entidad Aseguradora consigue mejorar los ratios de eficiencia, ya que adquiere un mayor control del mix de cartera, puede potenciar aquellos ramos que mas le interesen desde el punto de vista estratégico y dispone de mayor control sobre la siniestralidad, ya que le resulta mas accesible llevar a cabo saneamientos de cartera y actualizaciones de capitales en los casos que se consideren insuficientes. Una RAE supone una cadena de valor integrada que permite ser más eficiente en producción y costes.

Por otro lado, la mayor parte del público objetivo sigue valorando más el trato personal que la frialdad de las nuevas tecnologías, como lo demuestra el estudio realizado por ICEA en 2007. El 83,6% de las personas que no compran por internet es porque prefieren hacerlo en una tienda. Solo un 7% de los compradores por internet lo utilizan para adquirir productos financieros, entre los que se encuentran los seguros.

El volumen de ventas por internet fue de 141.000 pólizas con unas primas de 65 millones de euros, de los cuales el 88,5% correspondía a autos y un 9,2% a salud. Esto representa un 0,1236% del volumen de negocio del sector, que ascendió en 2006 a 52.584 millones de euros.

Los productos más técnicos requieren de la intervención de Corredurías especializadas que asesoren adecuadamente al cliente potencial y cuenten con una infraestructura que les permita dar un servicio eficaz, mientras los considerados “productos masa” o commodities se están comercializando mejor a través de otras figuras más próximas al Tomador, como los Agentes Exclusivos (en adelante AE), a pesar de la venta telefónica y las nuevas tecnologías.

Si la estrategia de la Aseguradora se basa en una implantación geográfica de Oficinas Agenciales, lo mas adecuado sería que pongamos al frente de éstas a profesionales totalmente identificados con la Marca. Estos profesionales sería conveniente que procediesen de una RAE en plan de carrera, que actuaría como cantera o vivero de candidatos a las Oficinas Agenciales.

La RAE es una herramienta que crea valor, garantizando el crecimiento presente y futuro de la entidad aseguradora. El índice de agentes productivos en el sector es mayor entre la red en planes de carrera, el 95% de esta red lo son, mientras que para los agentes de tipo general este índice se situa en un 59%.

El objetivo de esta tesis es demostrar la importancia de que una Aseguradora cuente con una RAE y establecer un modelo de creación, implantación y económico de la misma, a pesar de que la coyuntura actual podría inducir a pensar lo contrario debido a que las tecnologías de la información avanzan a velocidad vertiginosa, aparecen nuevas aseguradoras basadas en la venta telefónica, e Internet va convirtiéndose lentamente en un canal de distribución muy tímido. El interés estará centrado principalmente en la demostración de la viabilidad de la creación de una RAE, tanto desde el punto de vista económico como de la consecución de una mayor presencia geográfica de la marca en el medio plazo.

Para realizar este estudio, he obtenido informacion mediante trabajo de campo de diferentes aseguradoras, que por diferentes motivos han solicitado no ser nombradas aquí.

2. Marco Legal

2.1. La figura del Agente Exclusivo según la ley de mediación 26/2006

La ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados, ha aportado como mejora las exigencias de formación, pero está muy lejos de llegar a regular el sector con eficacia.

El hecho de haber contemplado la figura del agente vinculado, ha servido para recoger parte de una realidad que ya se daba antes al margen de la normativa existente, que se conocía en el argot como el Agente multicompañía. Además, contempla otras tres figuras: el corredor de seguros, el corredor de reaseguros y el Agente Exclusivo (en adelante AE), este último que viene a recoger lo que en el espíritu de la ley que deroga era el agente afecto, aunque con marcadas diferencias.

Para ayudarse en el desarrollo de su actividad, los mediadores pueden valerse de la figura del Auxiliar Externo, al que vincularán mediante contrato mercantil. Este colaborador puede realizar trabajos de captación de clientela y funciones auxiliares de tramitación administrativa, pero sin llegar a prestar asistencia en la gestión, ejecución y formalización de contratos de seguros tampoco en caso de siniestros. Esta figura sustituye al antiguo subagente, cuyas funciones habían creado diferentes polémicas y situaciones confusas, pero en ningún caso es considerado un mediador.

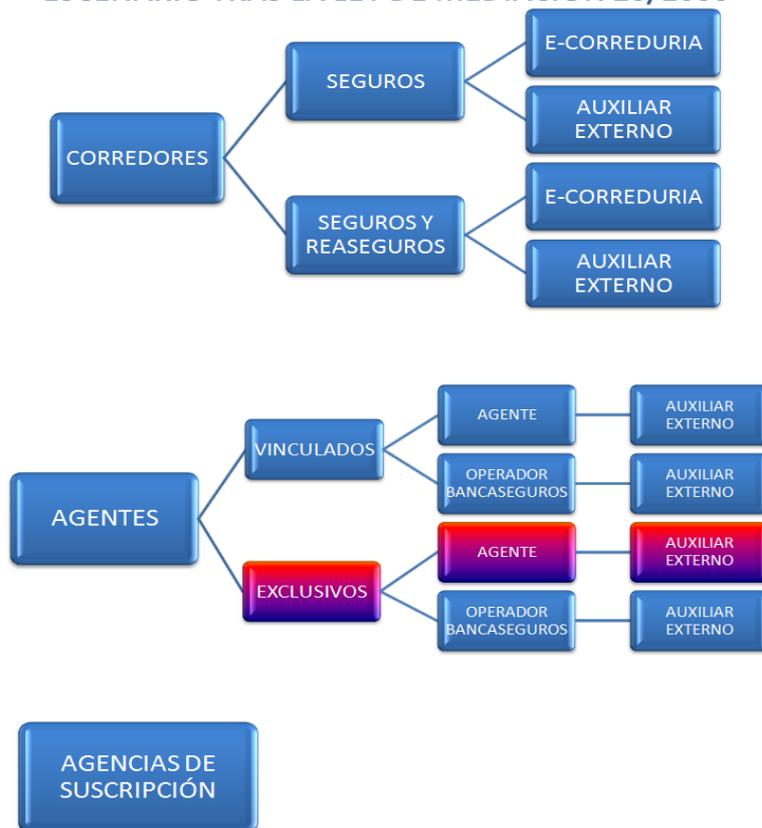
Finalmente, quedan las Agencias de Suscripción, sobre las cuales se ha legislado más bien poco.

Veamos de forma gráfica el nuevo escenario que se ha dibujado tras la ley 26/2006, de mediación de seguros y reaseguros privados.

Hemos de tener presente que el AE, queda contemplado como una extensión de la entidad aseguradora con la que mantiene el contrato de agencia, con lo que ello supone de responsabilidad para dicha entidad. Además la ley incide en la protección de la clientela de los servicios de mediación al establecer la exigencia de prever procedimientos para atender y resolver las quejas y reclamaciones que la clientela de los mediadores pueda presentar, que en el caso de los AE es responsabilidad de la entidad.

Por otro lado, las pólizas intermediadas por éste son propiedad de la entidad, a diferencia de los corredores. Ambos aspectos serán de suma importancia a la hora de decidimos por la creación de una RAE.

ESCENARIO TRAS LA LEY DE MEDIACIÓN 26/2006



En la publicidad y documentación mercantil de mediación que realicen los agentes de seguros exclusivos debe figurar la expresión “agente de seguros exclusivo” o “agencia de seguros exclusiva” según se trate de personas físicas o jurídicas, seguida de la denominación social de la entidad aseguradora, en virtud del contrato de agencia con ella celebrado, o del contrato suscrito entre entidades aseguradoras de prestación de servicios para la distribución por medio de la cesión de sus redes, así como el número de inscripción en el Registro previsto en el artículo 52 de la ley 26/2006 de Mediación de seguros y reaseguros privados.

Con la nueva ley, se ha conseguido una mayor fidelidad de los AE hacia las entidades para las que operan, lo que debería repercutir en una mayor estabilidad de las carteras y esto a su vez en un ahorro en los gastos externos de las entidades, pero veamos otros aspectos que apuntan en otra dirección:

El número de AE inscritos en el registro administrativo especial de mediadores de seguros, corredores de reaseguros y de sus altos cargos en 2007 es de 87.181, desglosados por tipología en el siguiente cuadro.

TIPO DE MEDIADOR	NÚMERO
Agente Exclusivo persona física	74.752
Sociedad de agencia exclusiva	12.406
Operador de banca seguros exclusivo	23
TOTAL	87.181

A pesar de haber disminuido de forma considerable con respecto a los que existían antes de la nueva ley, existe un elevado número de AE, entre los cuales se puede afirmar que una parte importante de ellos en realidad son puros instrumentos interpuestos para ocultar los que anteriormente a la ley 26/2006 hubieran sido “agentes multicompañías”. Para este fin suelen utilizar familiares cercanos, como conyugues, hermanos, hijos, etc.

Aunque el número de contratos de agentes exclusivos inscritos es de 103.213, nos encontramos que 16.032 corresponden a autorizaciones para que un agente exclusivo de una entidad pueda realizar actividades de mediación para una segunda entidad aseguradora, en virtud del artículo 14.1 de la ley.

La distribución de las autorizaciones muestra que el 6,2% de las entidades que las han concedido representan el 86,11% de las mismas.

Antes de crear nuestra RAE hemos de conocer lo que está ocurriendo en el sector, cuál es la razón y que riesgos existen para el asegurador. Para ello analizaremos a continuación el número de autorizaciones que solicitan los Agentes Exclusivos y en que ramos se producen con mayor frecuencia.

La mayor concentración de autorizaciones se produce en Automóviles, ya que es de interés general al tratarse de un producto de demanda que atrae nuevos clientes a los que ofrecer otros productos y en Decesos, puesto que no todas las entidades trabajan este ramo, que resulta muy interesante como vehículo fidelizador de carteras. El resto de ramos les siguen muy de lejos

Autorizaciones realizadas por Entidades Aseguradoras a Agentes Exclusivos para trabajar determinados ramos con otras entidades.

RAMOS	Nº VECES AUTORIZADO	%
Vida	4.127	5,8
Accidentes	2.227	3,1
Enfermedad	1.522	2,1
Asistencia Sanitaria	1.906	2,7
Transporte de Cascos	2.006	2,8
Incendios	2.303	3,2
Otros daños a los bienes	1.295	1,8
Automóviles RC	10.395	14,6
Autos otras garantías	11.369	15,9
Responsabilidad civil	2.310	3,2
Crédito	1.049	1,5
Caución	1.117	1,6
Pérdidas pecuniarias diversas	1.354	1,9
Defensa jurídica	1.610	2,3

Asistencia	1.466	2,1
Decesos	12.338	17,3
Multirriesgos hogar	2.200	3,1
Multirriesgos comercio	2.335	3,1
Multirriesgos comunidades	2.221	3,1
Multirriesgos industriales	2.062	2,9
Otros Multirriesgos	2.087	2,9

Se puede concluir que un AE no se resigna a perder una oportunidad de negocio y que busca la forma de poder cubrir todas las necesidades de un cliente potencial, sin excepción.

El propio mercado propicia que los Agentes Exclusivos busquen otras entidades para ello, mediante las diferentes políticas de cada entidad, la existencia de Aseguradoras monoramo o las dificultades de otras para entrar a operar en ramos que nunca lo habían hecho. Ese “vacío” que propicia que un Agente Exclusivo busque otra entidad, para trabajar un ramo que su entidad no le ofrece, supone un riesgo importante de que termine convirtiéndose en un “tránsfuga”, sobre todo en los primeros años, ya que aun no está totalmente identificado con la entidad, sus ingresos aun no son demasiado importantes y “la otra entidad” sabedora de ello no dejará escapar una oportunidad para “cortejarlo”.

Analicemos cuales de las principales aseguradoras son las que están dejando ese “vacío” a sus AE en los ramos que hemos visto que acaparan mayor concentración, Automoviles y Decesos, y que suponen el 32% de las autorizaciones en su conjunto. Para ello tomamos como ejemplo los diez primeros grupos aseguradores que operan en España:

El Grupo AXA, 2º en el ranking del TOTAL SEGURO DIRECTO 2007 de ICEA, cuya cuota de mercado era del 6,44%, posee mas de 10.000 puntos de asesoramiento y venta y mas de 90 oficinas. Ninguna de las entidades del grupo trabaja el ramo de Decesos y un importante número de sus AE han solicitado autorización para trabajarlo con otra entidad ajena al grupo.

AXA SEGUROS GENERALES	2.354.264.810,65	
AXA AURORA VIDA	412.295.149,56	
AXA VIDA	298.549.274,86	
DIRECT SEGUROS	209.704.014,07	
AXA WINTERTHUR SALUD	117.284.304,00	
AXA LIFE EUROPE	89.562.335,40	
AXA CORPORATE SOLUTIONS	18.121.017,99	
INTER PARTNER	8.579.420,00	
AXA ART	5.417.888,00	
GRUPO AXA	3.513.778.214,56	6,44%

El 4º grupo asegurador en el ranking de icea 2007 es ALLIANZ, con una cuota de mercado del 5,25% y una red de más de 11.000 agencias y 162 sucursales. Ninguna de las entidades del grupo trabaja el ramo de Decesos.

	ALLIANZ	2.519.678.983,13	
	EUROVIDA	261.871.723,72	
	FENIX DIRECTO	56.585.586,00	
	MONDIAL ASSISTANCE	17.905.186,37	
	AMAYA	5.977.705,00	
ALLIANZ		2.862.019.184,22	5,25%

El 6º grupo asegurador, AVIVA cuya cuota de mercado es el 4,11%, tampoco trabaja el ramo de Decesos. En 9º lugar del ranking está el GRUPO ZURICH con una cuota del 3,40%, no trabaja el ramo de Decesos.

En resumen, de los 10 primeros grupos aseguradores que operan en España, (obviando los Operadores de Banca Seguros) 4 no trabajan el ramo Decesos y una gran parte de sus AE lo hacen con otras entidades.

En el análisis de entidades que no operan el ramo de Automóviles vemos que un gran número de ellas son entidades monoramo y la mayoría especializadas en Decesos. Algunas de ellas como SANTALUCIA, primera en el ranking de Decesos de ICEA 2007 no trabaja el ramo de Automóviles de forma directa, pero lo hace con PELAYO MUTUA DE SEGUROS mediante un acuerdo de Joint venture, o ALMUDENA, quinta en el ranking, lo hace con HDI.

Como conclusión, podríamos afirmar que la carencia de uno o varios ramos en una entidad aseguradora supone un riesgo de infidelidad de sus AE y con ellos las carteras, por lo que en función del esfuerzo que pueda representar para cada entidad, en lo que respecta a productos masa sería conveniente plantearse no dejar vacíos.

2.1 Requisitos de formación

A continuación estableceríamos un cronograma por el que ordenar que ramos y en que periodo va a poder comercializar nuestra RAE, en función del grado de complejidad de los productos y de la mayor o menor dificultad para su venta, ya que del número de ventas que realice en sus inicios van a depender sus ingresos y por tanto su continuidad como Agente Exclusivo. También deberemos tener en cuenta que durante el periodo de formación los AE son aun candidatos y por tanto no pueden comercializar ningún seguro, lo que significa que cuanto mas largo sea el periodo de formación mayor tiempo estará sin percibir ingresos por comisiones, lo que significa mayor riesgo de deserción en el inicio y abundando en ello, también representa un mayor tiempo de espera para la entidad para poder contrastar si hemos acertado o no con el candidato, ya que hasta que se “enfrente a la venta” no tendremos la certeza sobre su valía real como mediador.

Para salvar esa situación de conflicto que se produce, propongo el siguiente cronograma por el que se ira impartiendo formación y autorizando a operar en el ramo paulatinamente a los candidatos a nuestra RAE

PERIDODO	RAMOS AUTORIZADOS AL A.E.
1a Anualidad	Autos - Multirriesgos Hogar y Comunidades – Accidentes – Vida Riesgo y Ahorro – Decesos – Salud
2a Anualidad	Multirriesgos Comercios e Industriales – Responsabilidad Civil - Decenal
3ª Anualidad	Credito y Cauccion – Cascos – Transportes – Maquinaria – Agrarios -

Consecuencia de la ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados, nace la Resolución de 28 de julio de 2006, de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, por la que se establecen los requisitos y principios básicos de los programas de formación para los mediadores de seguros, corredores de reaseguros y demás personas que participen directamente en la mediación de los seguros y reaseguros privados, en la que se establecen tres grupos en función del tipo de mediación al que se pretenda acceder: Grupo “A” para aquellos que pretendan actuar como Agentes Vinculados, Corredores de Seguros o Corredores de Reaseguros. Grupo “B” para aquellos que pretendan actuar como Agentes Exclusivos y Grupo “C” para los Auxiliares Externos.

La Resolución establece que para los AE (Grupo B) “el programa del curso tendrá una duración de 200 horas, salvo que en la memoria de ejecución de la Aseguradora se indique una duración distinta en función del tipo o tipos de seguro o reaseguro que sean objeto de la mediación que deba desarrollar la persona formada. Si la duración del curso de formación fuese inferior a la prevista, deberá justificarse esta circunstancia en la memoria de ejecución.”

En este caso propuesto, la duración inicial será inferior, pero al finalizar los tres periodos habrá superado las 200 horas previstas. En cualquier caso (no debemos olvidar que la formación es una gran fuente de motivación para la persona) hemos de tomar este requisito como una herramienta que juega a favor nuestro a la hora de incorporar nuevos Agentes, tanto si están en situación de poder convalidar total o parcialmente, como si han de realizar la formación al completo.

Requisito indispensable para aumentar las posibilidades de éxito en nuestros candidatos a AE es la formación práctica o lanzamiento, en la que se le forma en prospección de candidatos, en técnicas de venta y negociación y en valoración y selección de riesgos. En este primer periodo se le deberían dedicar no menos de 45 horas y en el segundo 30 horas del total de las 200 horas que establece la ley.

Este es el programa de formación que propongo, en sus tres periodos:

**1ª ANUALIDAD
AGENTE EXCLUSIVO**

PERIODO	TEMA	HORAS	METODO Y FORMADOR
	El contrato de seguro. Elementos personales y materiales. Clasificación de los contratos de seguro. La ley de contrato de seguro. Disposiciones generales. Protección de datos de carácter personal.	17 h.	On line Servicios centrales
	La institución aseguradora. Aspectos técnicos del contrato de seguro: bases técnicas y provisiones. La distribución del riesgo entre aseguradores: coaseguro y reaseguro. El Consorcio de Compensación de Seguros. Blanqueo de Capitales.	12 h.	On line Servicios centrales
	Marketing. Técnicas de marketing y comunicación.	20 h.	On line S. C.
	Informática. Ofimática: editor de textos, hoja de cálculo, gestión de bases de datos, registro de operaciones y elaboración de información económico-financiera. Correo electrónico. Aplicaciones informáticas para el ejercicio de la actividad de mediación.	10 h.	On line Servicios centrales
	Protección de los consumidores y usuarios de servicios financieros: normativa, vías de reclamación, resolución de conflictos. Condiciones generales de contratación.	2 h.	On line Servicios centrales
	El seguro de Autos.	12 h.	On line S.C.
	El seguro Multirriesgos del Hogar.	12 h.	On line S.C.
	Seguros Multirriesgos de Comunidades, Comercios e Industriales	5 h.	On line S.C.
	El seguro de Accidentes.	4 h.	On line S. C.
	El seguro de Vida Riesgo	6 h.	On line S. C.
	El seguro de Decesos.	2 h.	On line S.C.
	El seguro de Salud.	4 h.	On line S.C.

	Técnicas de venta. Durante este periodo el candidato acompañara al formador realizando prospección de clientes a domicilio y a través del teléfono, entrevistas con clientes. Mantendrán reuniones de preparación previa y de análisis a posteriori para sacar conclusiones.	45 h.	Profesor de zona (Ejecutivo de Red)
--	--	-------	--

En este primer periodo el candidato recibirá un total de 151 horas de formación, de las cuales 45 serán prácticas presenciales sobre la oferta de los productos tratados, lo que representa un total de 21,57 días a 7 horas diarias. En este periodo se tramitara el alta del nuevo AE en el registro de mediadores y se le nombrará Agente Exclusivo.

El segundo periodo se compone de un total de 44,5 h. de las cuales 30 corresponden a prácticas presenciales sobre la oferta de los productos tratados hasta la fecha, lo que supone un total de 11,12 días a 4 horas diarias.

El número de horas se reduce con respecto al primer periodo porque el AE deberá compaginar la formación en nuevos productos con la oferta de los productos ya autorizados.

PERIODO	TEMA	HORAS	METODO Y FORMADOR
2 ^a ANUALIDAD A. E.	Seguros de asistencia	1,5 h.	On line S.C.
	El seguro de Vida Ahorro	10 h.	On line S.C.
	Responsabilidad Civil.	1,5 h.	On line S.C.
	Decenal.	1,5 h.	On line S.C.
	Técnicas de venta. Durante este periodo el candidato acompañara al formador realizando prospección de clientes a domicilio y a través del teléfono, entrevistas con clientes. Mantendrán reuniones de preparación previa y de análisis a posteriori para sacar conclusiones.	30 h.	Profesor de zona (Ejecutivo de Red)

El tercer periodo se compone de 17 horas, de las cuales 10 corresponden a prácticas presenciales de oferta de los nuevos productos tratados. Esto supone un total de 4,25 días a 4 horas diarias, compaginando la formación y la oferta.

PERIODO	TEMA	HORAS	METODO Y FORMADOR
3 ^a ANUALIDAD A. E.	Crédito y Caución.	2 h.	On line S.C.
	Cascos.	1 h.	On line S.C.
	Transportes.	1 h.	
	Maquinaria, Pérdidas pecuniaras, Daños a los bienes, Incendios, Defensa jurídica. <i>Incluidos en Seguros Multirriesgos.</i>	2 h.	On line S.C.
	Técnicas de venta. Durante este periodo el candidato acompañara al formador realizando prospección de clientes a domicilio y a través del teléfono, entrevistas con clientes. Mantendrán reuniones de preparación previa y de análisis a posteriori para sacar conclusiones.	10 h.	Profesor de zona (Ejecutivo de Red)

El cómputo de horas de los tres periodos es de 212,5 horas, que en días supone 36,94 días, quedando el AE formado y autorizado para comercializar todos los productos aseguradores al finalizar los tres años.

Puesto que el AE se dotará posiblemente de ayudas como la del Auxiliar Externo, hemos de tener prevista su formación, que en este caso debido al reducido número de horas que establece la Resolución, se impartirán todas inicialmente, según el siguiente programa.

PERIODO	TEMA	HORAS
INICIAL AUXILIAR EXTERNO	El contrato de seguro. Elementos personales y materiales. Clasificación de los contratos de seguro. La ley de contrato de seguro. Disposiciones generales. Protección de datos de carácter personal.	17 h.
	Informática. Ofimática: editor de textos, hoja de calculo, gestión de bases de datos, llevanza de libros-registro, Correo electrónico. Aplicaciones informáticas para el ejercicio de la actividad de mediación.	5 h.
	Marketing. Técnicas de marketing y comunicación.	20 h.

	Protección de los consumidores y usuarios de servicios financieros: normativa, vías de reclamación, resolución de conflictos.	10 h.
--	---	-------

La ley también recoge distintas posibilidades en las que se podría convalidar total o paricalmente la formación exigida:

En la Resolución se contempla que “aquellos profesionales domiciliados o residentes en España, comprendidos en los grupos “A” “B” o “C”, que acrediten que venían ejerciendo la profesión, como agentes de seguros, corredores de seguros o de reaseguros, o participado en la mediación de seguros como empleados, subagentes o colaboradores mercantiles de dichos mediadores, con anterioridad a la entrada en vigor de la ley 26/2006, no tendrán que superar los cursos y programas de formación previstos para desempeñar las funciones correspondientes a cada uno de los grupos en que estén encuadrados, aunque si realizaran la formación de mantenimiento.

2.2 Responsabilidades

En lo que respecta a la RAE, corresponde a las entidades aseguradoras verificar su honorabilidad antes de celebrar el contrato de agencia e inscribirlo en el registro de agentes de la Entidad. Además la responsabilidad de la entidad no termina con haber garantizado su formación, mas bien todo lo contrario. Una vez los AE inician su actividad es cuando mayor ha de ser la vigilancia de la aseguradora, ya que a diferencia del resto de mediadores, en el caso de los AE, es responsabilidad de la entidad aseguradora que realice el nombramiento suministrarle la formación técnica necesaria y responder de su actuación. La responsabilidad civil y administrativa derivada de su actividad de mediación es responsabilidad de la entidad aseguradora con la que mantiene su contrato de mediación, así como ante la ley de protección de datos (LOPD). La atención al cliente y resolución de conflictos es responsabilidad de la entidad aseguradora. El Agente Exclusivo no requiere aval, a diferencia de otros mediadores, puesto que responde la entidad aseguradora.

2.3 Ley del Estatuto del Trabajo Autónomo

Esta ley tiene una especial relevancia en el sector asegurador, ya que afecta a todos los trabajadores autónomos que prestan sus servicios a las entidades aseguradoras, desde los reparadores que intervienen en la prestación de servicios en los siniestros hasta los propios agentes, aunque con especial incidencia en la relación jurídica con estos últimos.

El 12 de julio de 2.007 se publicó en el B.O.E. la ley 20/2007, de 11 de julio, y que entro en vigor a los tres meses de su publicación, es decir el 12 de octubre de 2.007.

Afecta al régimen jurídico de los trabajadores autónomos y define una nueva figura que denomina “trabajadores autónomos económicamente dependientes” (en adelante TRADE) en la que encuadra a aquellos trabajadores autónomos que por desarrollar su actividad con una alta dependencia económica del cliente (empresario) que los contrata, les atribuye un nivel de protección y regulación mayor que el resto.

En cualquier caso, en el Título II, Capítulo I, artículo 3, se establece la “prevalencia de la normativa específica”, por la que la nueva Ley se aplicará en todo lo que no se oponga a la Ley 26/2006, de mediación de seguros y reaseguros privados o la Ley 12/1992, de 27 de mayo, de Contrato de Agencia.

El 21 de febrero de 2008, se publica la resolución del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se establece el procedimiento para el registro de los contratos concertados por los trabajadores autónomos económicamente dependientes, dando así respuesta a lo que establecía la ley sobre la existencia de un registro en una oficina pública.

Debido a la importante afectación que esta ley tiene en el caso de los AE, desde UNESPA se han realizado diferentes consultas y peticiones al legislador, en el sentido de que se les considere una excepción. En el momento de la redacción de este estudio aun no se ha obtenido la respuesta.

3. Diseño de la implantación

Además de los aspectos legales y la formación necesaria que ayudará a garantizar el éxito de nuestros AE, hemos de tener previsto en que mercado les vamos a “poner a trabajar”, nivel de implantación de otras entidades, número de habitantes y otros aspectos que contribuyen a los resultados.

3.1. Implantación geográfica del sector

Para establecer el modelo de implantación geográfica podemos seguir diferentes criterios, basándonos en la estructura de Sucursales de la entidad, en la implantación del sector, en la cuota de mercado deseada en cada zona, o en una combinación de estas, pero antes daremos un vistazo a la implantación y distribución geográfica que existe en el sector, ya que podrá servirnos posteriormente como referente. En cualquier caso cada entidad deberá adaptarlo a sus circunstancias. En el siguiente cuadro vemos la cuota de Agentes Exclusivos por provincias. El dato indica el porcentaje de AE existentes sobre el total de AE nacional del sector en 2007.

CUOTA AGENTES EXCLUSIVOS

PROVINCIA	%	PROVINCIA	%
Álava	0,49	Lugo	0,96
Albacete	1,00	Madrid	10,55
Alicante	4,54	Málaga	3,74
Almería	1,65	Murcia	2,81
Ávila	0,35	Navarra	1,22
Badajoz	1,57	Orense	1,09
Baleares	1,99	Asturias	2,29
Barcelona	11,93	Palencia	0,42
Burgos	0,80	Palmas (Las)	1,91
Cáceres	0,99	Pontevedra	2,26
Cádiz	2,66	Salamanca	0,80
Castellón	1,23	Santa Cruz Tenerife	2,47
Ciudad Real	1,12	Cantabria	1,20
Córdoba	1,95	Segovia	0,29
Coruña (La)	2,83	Sevilla	4,70
Cuenca	0,45	Soria	0,28
Gerona	1,72	Tarragona	1,99
Granada	2,22	Teruel	0,34
Guadalajara	0,30	Toledo	1,54
Guipúzcoa	1,18	Valencia	5,61
Huelva	1,48	Valladolid	1,16
Huesca	0,49	Vizcaya	2,07
Jaén	1,74	Zamora	0,42
León	1,41	Zaragoza	1,95
Lérida	0,99	Ceuta	0,07
Rioja (La)	0,75	Melilla	0,05

3.2. Criterios de implantación geográfica

El criterio principal que he establecido tiene por finalidad facilitar al máximo la incorporación de un nuevo AE en una provincia, desde la perspectiva de que tanto la captación de nuevos AE como las ventas serán más fáciles donde el sector tenga menor implantación.

Para esta ocasión he tomado el número de AE por provincias según ICEA para 2007 y el número de habitantes por provincias según el INE para la misma fecha. Con estos datos he calculado la **Cuota de AE por cada 1.000 habitantes**. El resultado, nos muestra como el sector tiene mayor o menor implantación de AE en cada provincia, indicándonos el grado de competencia con el que nuestros futuros AE se van a tener que enfrentar o competir en el mercado.

En segundo lugar he obtenido el volumen de negocio por provincias (según la información de ICEA para 2007) y he calculado las **Primas por Habitante** en cada provincia, que nos ayuda a profundizar en el conocimiento del nivel de competencia y la capacidad del mercado.

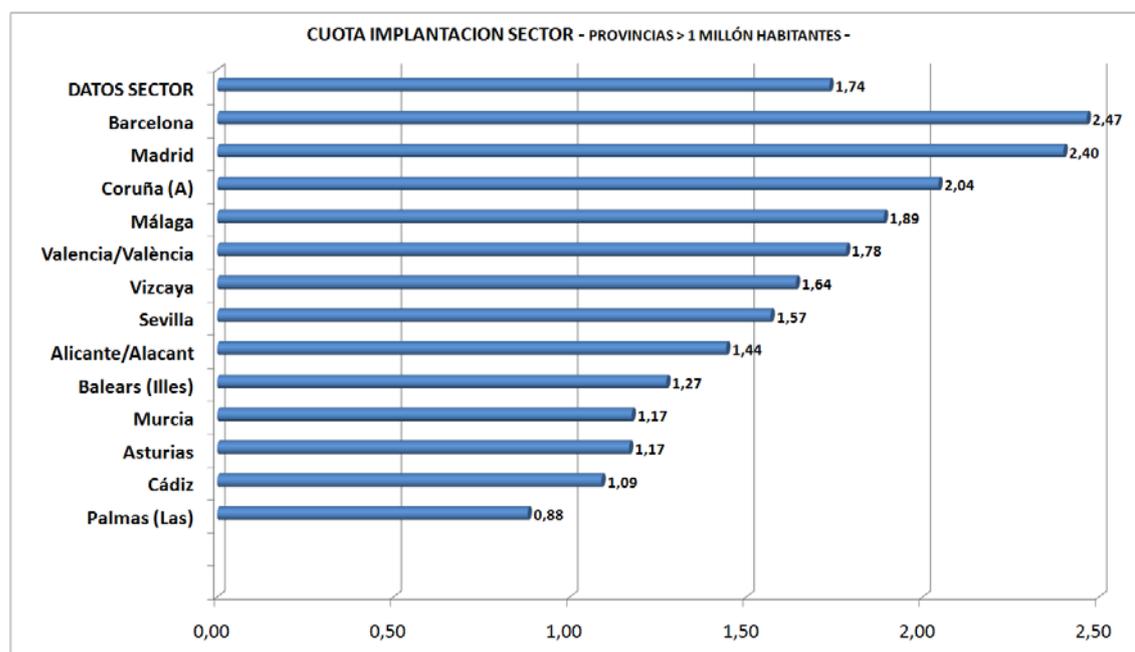
A continuación, combinando ambos ratios, podemos obtener un único valor para cada provincia, que nos servirá para establecer el orden definitivo de implantación de la RAE. A este valor lo llamaremos **“Cuota de Implantación del Sector”**.

Para facilitar el estudio, tanto en su análisis como en la toma de decisiones, he segmentado en 4 grupos de provincias, las de más de 1.000.000 de habitantes, las que están entre 500.000 y 1.000.000, las que tienen entre 300.000 y 500.000 habitantes y las que tienen menos de 300.000 habitantes.

Veamos los datos del primer grupo, correspondiente a las provincias de más de 1 millón de habitantes.

PROVINCIA	HABITANTES PROVINCIAS 2007	Nº DE AE POR PROVINCIA	CUOTA DE AE POR 1.000 HABITANTES	VOLUMEN NEGOCIO PRIMAS 2007	PRIMAS POR HABITANTE (DATOS EN MILES €)	CUOTA IMPLANTACION SECTOR
Palmas (Las)	1.042.389	1.656	1,5891	577.372.403	0,55	0,88
Cádiz	1.190.105	2.267	1,9046	680.579.424	0,57	1,09
Asturias	1.058.743	1.918	1,8116	682.446.887	0,64	1,17
Murcia	1.392.368	2.354	1,6906	967.701.684	0,70	1,17
Balears (Illes)	1.028.635	1.656	1,6103	813.335.720	0,79	1,27
Alicante/Alacant	1.808.457	3.923	2,1693	1.202.719.566	0,67	1,44
Sevilla	1.818.648	4.185	2,3010	1.239.861.003	0,68	1,57
Vizcaya	1.136.827	1.918	1,6871	1.105.464.292	0,97	1,64
Valencia/València	2.450.739	4.708	1,9210	2.274.768.841	0,93	1,78
Málaga	1.509.026	3.313	2,1954	1.299.194.066	0,86	1,89
Coruña (A)	1.116.652	2.615	2,3422	974.795.230	0,87	2,04
Madrid	6.112.078	9.677	1,5833	9.261.664.933	1,52	2,40
Barcelona	5.303.733	11.159	2,1040	6.214.087.704	1,17	2,47
DATOS SECTOR	44.873.567	87.094	1,9409	40.130.587.734	0,89	1,74

En este grupo vemos como las provincias de Barcelona, Madrid, A Coruña, Málaga y Valencia tienen una cuota de implantación superior a la del sector, lo que las situará al final de nuestro cronograma de implantación.

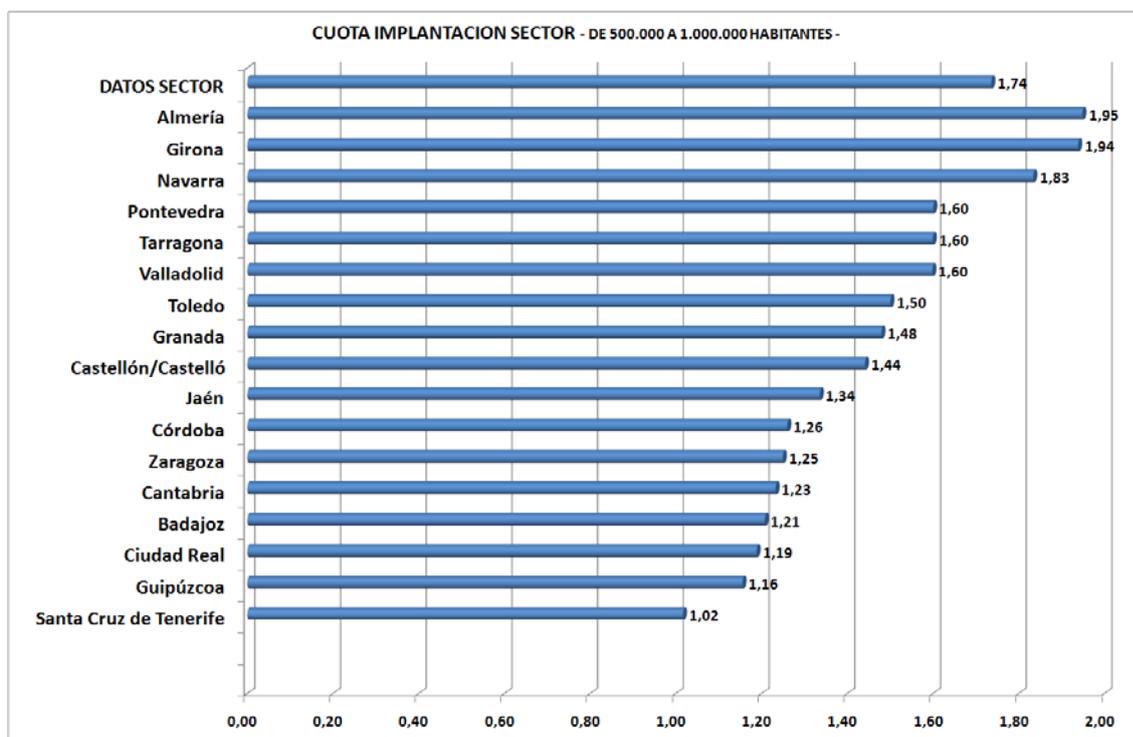


A continuación vemos los datos correspondientes a las provincias de entre 500.000 y 1 millón de habitantes.

PROVINCIA	HABITANTES PROVINCIAS 2007	Nº DE AE POR PROVINCIA	CUOTA DE AE POR 1.000 HABITANTES	VOLUMEN NEGOCIO PRIMAS 2007	PRIMAS POR HABITANTE (DATOS EN MILES €)	CUOTA IMPLANTACION SECTOR
Santa Cruz de Tenerife	976.910	1.918	1,9633	505.669.501	0,52	1,02
Guipúzcoa	689.271	959	1,3913	572.266.877	0,83	1,16
Ciudad Real	507.575	959	1,8894	319.152.463	0,63	1,19
Badajoz	669.703	1.395	2,0829	388.160.223	0,58	1,21
Cantabria	567.088	1.046	1,8448	378.882.847	0,67	1,23
Zaragoza	923.911	1.569	1,6985	679.493.439	0,74	1,25
Córdoba	781.176	1.656	2,1204	464.070.396	0,59	1,26
Jaén	653.159	1.482	2,2691	384.413.190	0,59	1,34
Castellón/Castelló	565.372	1.046	1,8504	440.243.345	0,78	1,44
Granada	888.865	2.005	2,2559	582.855.930	0,66	1,48
Toledo	622.322	1.308	2,1013	444.306.629	0,71	1,50
Valladolid	516.205	1.046	2,0267	407.073.516	0,79	1,60
Tarragona	751.131	1.656	2,2053	544.677.561	0,73	1,60
Pontevedra	935.002	1.918	2,0513	729.417.791	0,78	1,60
Navarra	600.646	959	1,5966	689.860.651	1,15	1,83
Girona	695.162	1.482	2,1320	632.025.428	0,91	1,94
Almería	655.690	1.482	2,2603	565.165.058	0,86	1,95
DATOS SECTOR	44.873.567	87.094	1,9409	40.130.587.734	0,89	1,74

Aquí se puede apreciar como provincias con una **Cuota de AE por Habitante** inferior a la del Sector, terminan con una **Cuota Implantacion Sector** superior a consecuencia de que las **Primas por Habitante** son muy elevadas. Sirva como ejemplo la provincia de Navarra.

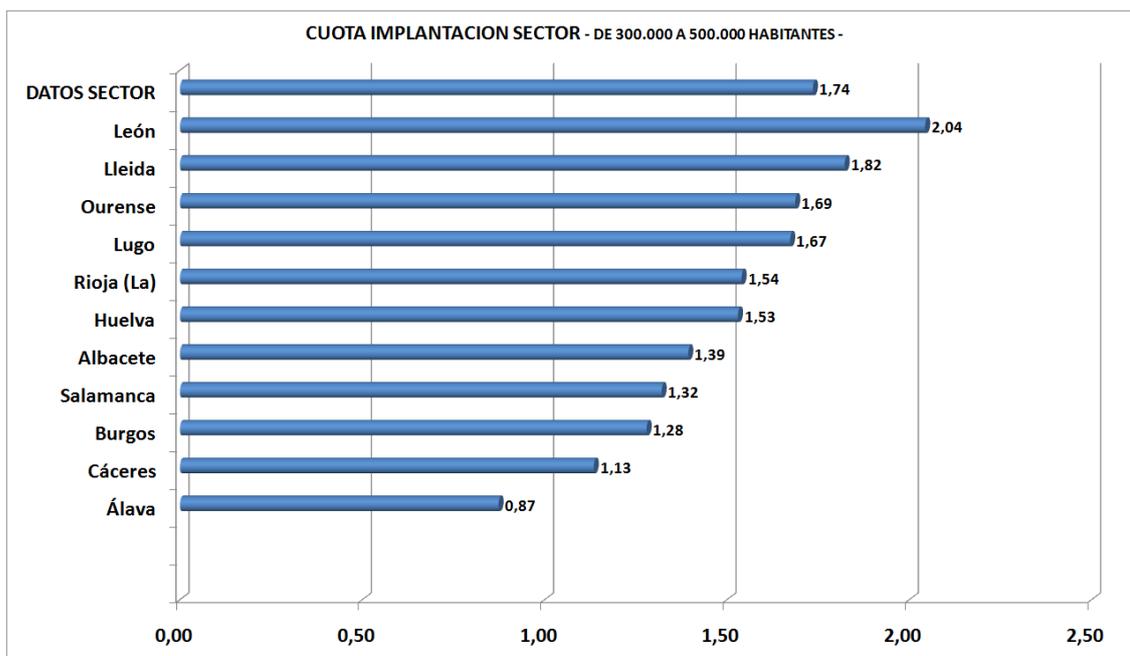
De cada grupo seleccionaremos las que tienen una **Cuota Implantacion Sector** inferior para situarlas entre las primeras en nuestro cronograma de implantacion. Aquí solo 3 provincias superan la media del sector.



Es este grupo tenemos los datos de las provincias de entre 300.000 y 500.000 habitantes.

PROVINCIA	HABITANTES PROVINCIAS 2007	Nº DE AE POR PROVINCIA	CUOTA DE AE POR 1.000 HABITANTES	VOLUMEN NEGOCIO PRIMAS 2007	PRIMAS POR HABITANTE (DATOS EN MILES €)	CUOTA IMPLANTACION SECTOR
Álava	304.277	349	1,1461	231.926.682	0,76	0,87
Cáceres	406.992	872	2,1421	215.603.107	0,53	1,13
Burgos	361.165	610	1,6897	273.537.136	0,76	1,28
Salamanca	346.842	697	2,0109	227.832.874	0,66	1,32
Albacete	390.066	872	2,2350	243.247.348	0,62	1,39
Huelva	492.344	1.308	2,6561	283.638.732	0,58	1,53
Rioja (La)	309.360	610	1,9727	241.530.003	0,78	1,54
Lugo	347.486	697	2,0071	289.671.938	0,83	1,67
Ourense	329.632	959	2,9093	191.168.341	0,58	1,69
Lleida	416.005	785	1,8861	402.044.607	0,97	1,82
León	483.855	1.221	2,5225	391.960.832	0,81	2,04
DATOS SECTOR	44.873.567	87.094	1,9409	40.130.587.734	0,89	1,74

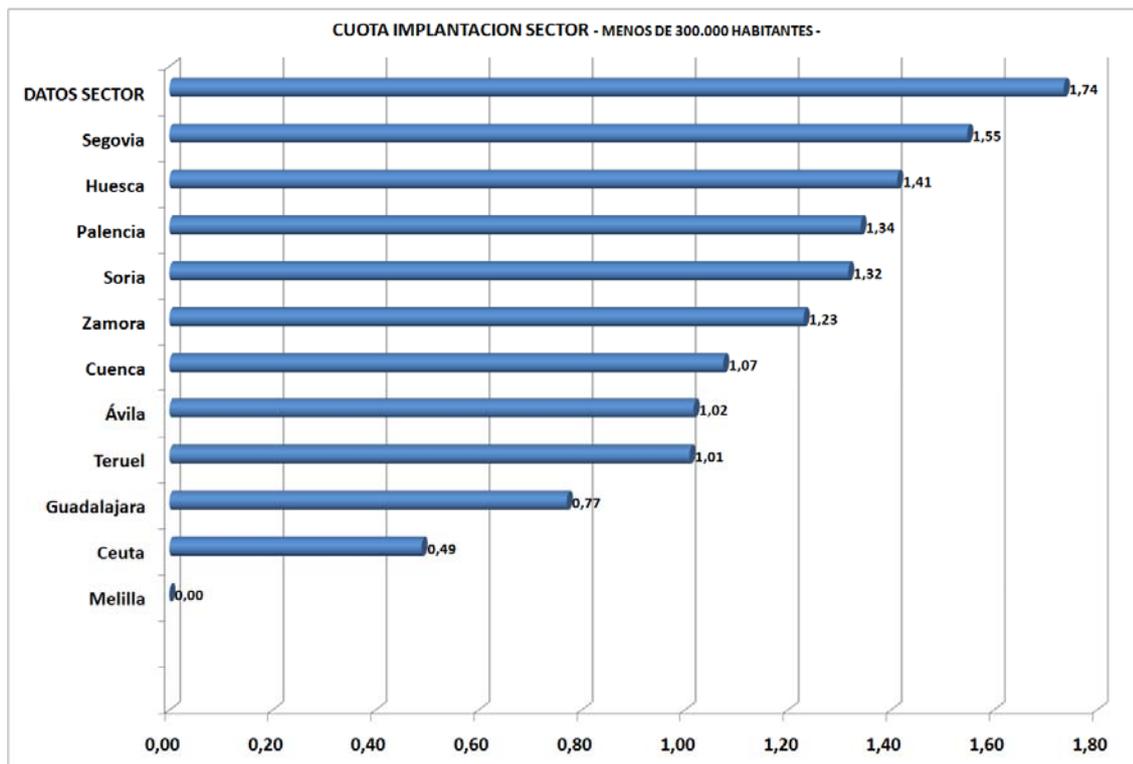
El grafico de este grupo pone de relieve que únicamente dos provincias (León y Lleida) tienen una **Cuota de Implantacion del Sector** superior a la estatal.



En este último grupo se muestran las provincias de menos de 300.000 habitantes.

PROVINCIA	HABITANTES PROVINCIAS 2007	Nº DE AE POR PROVINCIA	CUOTA DE AE POR 1.000 HABITANTES	VOLUMEN NEGOCIO PRIMAS 2007	PRIMAS POR HABITANTE (DATOS EN MILES €)	CUOTA IMPLANTACION SECTOR
Melilla	68.392	0	0,0000	31.622.104	0,46	0,00
Ceuta	71.797	87	1,2143	28.934.000	0,40	0,49
Guadalajara	220.315	262	1,1871	143.120.080	0,65	0,77
Teruel	143.394	262	1,8239	79.367.041	0,55	1,01
Ávila	167.157	262	1,5647	108.678.340	0,65	1,02
Cuenca	211.110	436	2,0648	109.893.972	0,52	1,07
Zamora	194.903	349	1,7892	134.084.050	0,69	1,23
Soria	92.397	174	1,8871	64.500.815	0,70	1,32
Palencia	171.198	349	2,0370	112.736.301	0,66	1,34
Huesca	218.980	436	1,9906	155.396.676	0,71	1,41
Segovia	158.312	262	1,6521	148.366.157	0,94	1,55
DATOS SECTOR	44.873.567	87.094	1,9409	40.130.587.734	0,89	1,74

En el gráfico vemos como no existe ninguna provincia con una **Cuota de Implantacion Sector** superior a la del sector.

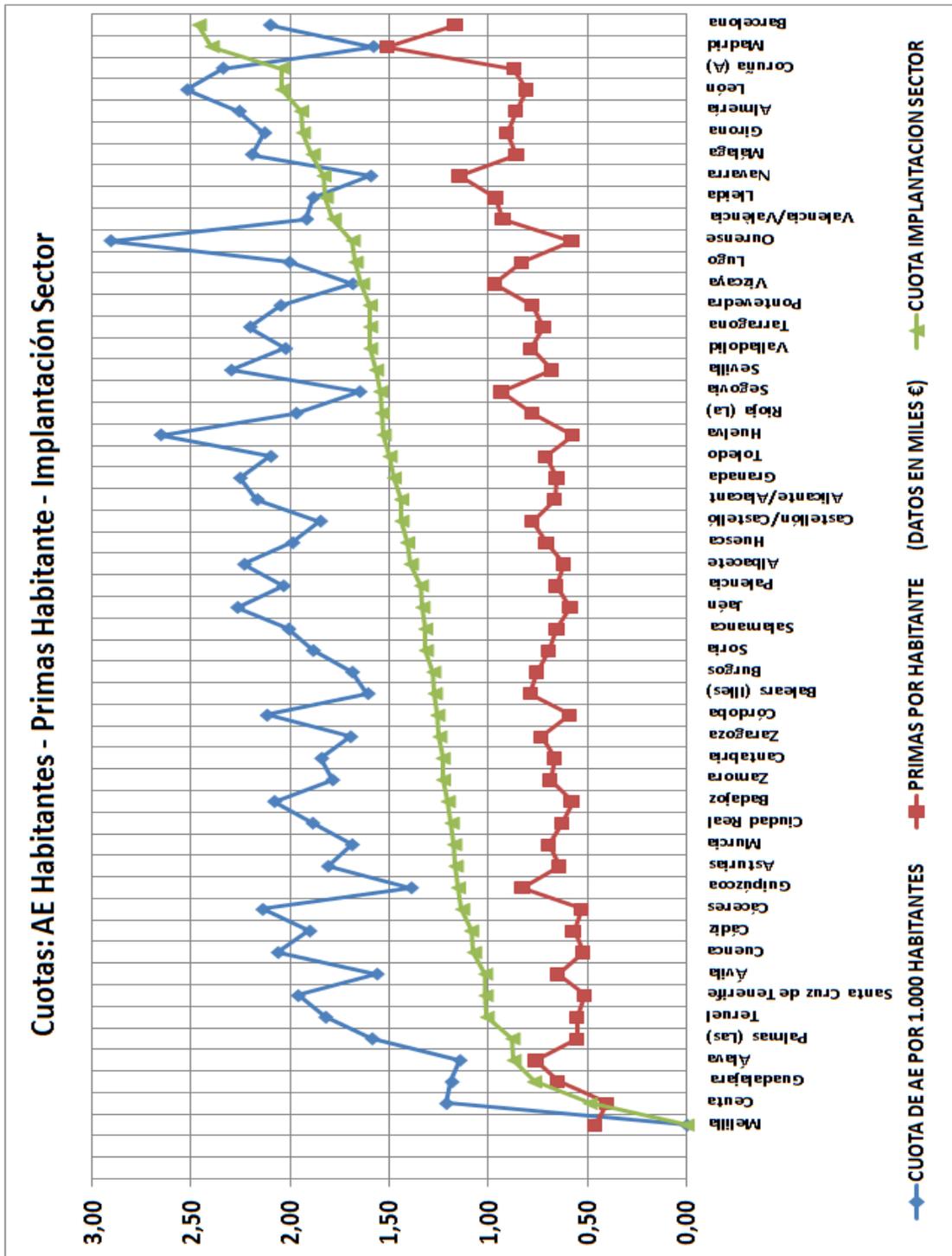


A simple vista podría parecer que en general, a menor número de habitantes, menor es la **Cuota de Implantación Sector**, sin embargo no guarda ninguna proporcionalidad con ese dato.

En el gráfico siguiente, la línea de la **Cuota Implantación Sector** se dibuja ascendente en proporción a los dos datos de los que nace y contiene excepciones como los casos de Navarra, Madrid y Vizcaya, cuyas **Cuotas de AE** siendo muy bajas, son compensadas con la **Prima por Habitante**, resultando así una **Cuota de Implantación Sector** más moderada, lo que nos facilita el manejo del dato.

Iniciaremos la implantación de la RAE por aquellas provincias con menor implantación para terminar por la tienen mayor.

En el siguiente gráfico vemos las tres líneas dibujadas.



3.3. Cronograma de implantación

Finalmente, para determinar el número total de AE que vamos a implantar, establecemos el criterio de 1 agente por cada X habitantes, valor a determinar. Este puede variar en función de cada entidad. Como veremos en el estudio económico, se ha de ajustar el coste de la inversión al presupuesto destinado a la creación de la RAE. El valor mínimo aconsejable sería 25.000 habitantes por

motivos de mercado. Para este estudio he tomado como valor X=150.000. De aquí obtenemos que existe una capacidad de 299 Agentes Exclusivos a nivel estatal, distribuidos por provincias como muestra el siguiente cuadro.

Las 52 provincias se han dividido en tres grupos en función del grado de dificultad estimado para la implantación (**Cuota de Implantación Sector**); puesto que los dos primeros grupos poseen una capacidad muy alta de nuevos AE cada uno lo he subdividido en dos, de forma que cada grupo determinará el número de AE a implantar y las provincias que corresponden en cada año, tratando de mantener valores similares que permitan distribuir de la forma más homogénea posible el esfuerzo económico y de RR.HH. que participan en el proyecto. De este modo tenemos un proyecto a cinco años.

PROVINCIA	HABITANTES PROVINCIAS 2007	CAPACIDAD NUEVOS AGENTES
Melilla	68.392	0,46
Ceuta	71.797	0,48
Guadalajara	220.315	1,47
Álava	304.277	2,03
Palmas (Las)	1.042.389	6,95
Teruel	143.394	0,96
Santa Cruz de Tenerife	976.910	6,51
Ávila	167.157	1,11
Cuenca	211.110	1,41
Cádiz	1.190.105	7,93
Cáceres	406.992	2,71
Guipúzcoa	689.271	4,60
Asturias	1.058.743	7,06
Murcia	1.392.368	9,28
Ciudad Real	507.575	3,38
Badajoz	669.703	4,46
Zamora	194.903	1,30
Cantabria	567.088	3,78
Zaragoza	923.911	6,16
Córdoba	781.176	5,21
Balears (Illes)	1.028.635	6,86
Burgos	361.165	2,41
Soria	92.397	0,62
Salamanca	346.842	2,31
Jaén	653.159	4,35
Palencia	171.198	1,14
Albacete	390.066	2,60
Huesca	218.980	1,46
Castellón/Castelló	565.372	3,77
Alicante/Alacant	1.808.457	12,06
Granada	888.865	5,93
Toledo	622.322	4,15

PROVINCIA	HABITANTES PROVINCIAS 2007	CAPACIDAD NUEVOS AGENTES
Huelva	492.344	3,28
Rioja (La)	309.360	2,06
Segovia	158.312	1,06
Sevilla	1.818.648	12,12
Valladolid	516.205	3,44
Tarragona	751.131	5,01
Pontevedra	935.002	6,23
Vizcaya	1.136.827	7,58
Lugo	347.486	2,32
Ourense	329.632	2,20
Valencia/València	2.450.739	16,34
Lleida	416.005	2,77
Navarra	600.646	4,00
Málaga	1.509.026	10,06
Girona	695.162	4,63
Almería	655.690	4,37
León	483.855	3,23
Coruña (A)	1.116.652	7,44

PROVINCIA	HABITANTES PROVINCIAS 2007	CAPACIDAD NUEVOS AGENTES
Madrid	6.112.078	40,75
Barcelona	5.303.733	35,36
44.873.567		299

El año 1 iniciaremos la implantación del primer grupo, en aquellas provincias en las que el sector tiene una menor implantación, donde tenemos una capacidad de nuevos agentes de 125. El objetivo establecido será incorporar el total en dos años, de modo que el primer año incorporaremos 62 nuevos agentes y el segundo año incorporaremos 63, repartiendo así el esfuerzo que realiza la entidad el primer año de incorporación de un AE.

El año 3 iniciaremos la implantación del segundo grupo de agentes, en las provincias cuya cabida de nuevos agentes es de 98, repartiendo igualmente en

dos años la implantación, 45 y 53 AE respectivamente. El año 5 iniciaremos la implantación del tercer grupo, cuya cabida de nuevos agentes es de 76 AE, realizando la totalidad de las incorporaciones en ese mismo año.



4. Diseño de la RAE

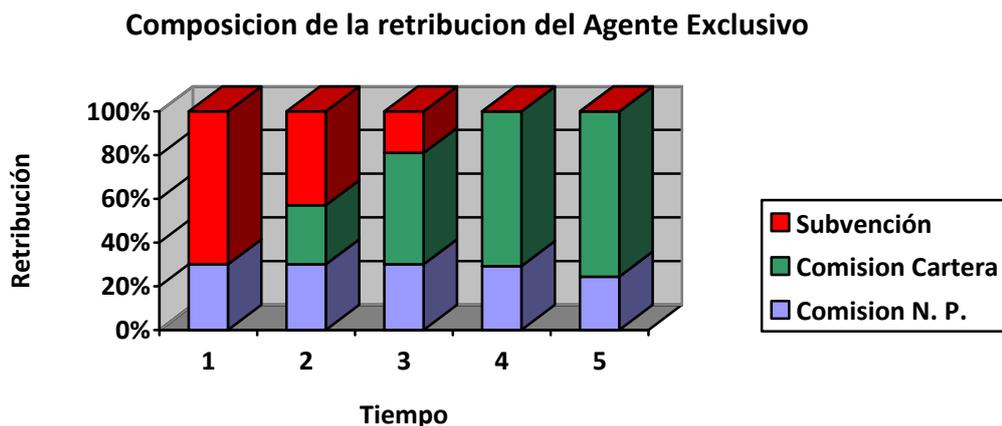
Deberíamos tomar el plan de carrera como base de la motivación de la RAE, este debería ser el objetivo real y común de la entidad y del agente.

Puesto que el principal punto de interés de los candidatos a la hora de incorporar nuevos AE será su retribución y en segundo lugar el proyecto, es muy importante que pongamos especial atención en ello.

Partimos de la base de que cada ramo dispone en su nota técnica de un % de la prima para destinar a gastos de adquisición, por otro lado hemos de establecer un sistema de retribución que genere a los AE unos ingresos lo suficientemente atractivos desde el inicio como para atraer un número suficiente de candidatos que nos permita seleccionar a los mejores. Esta doble situación es la que nos lleva a la necesidad de financiar los primeros años del AE.

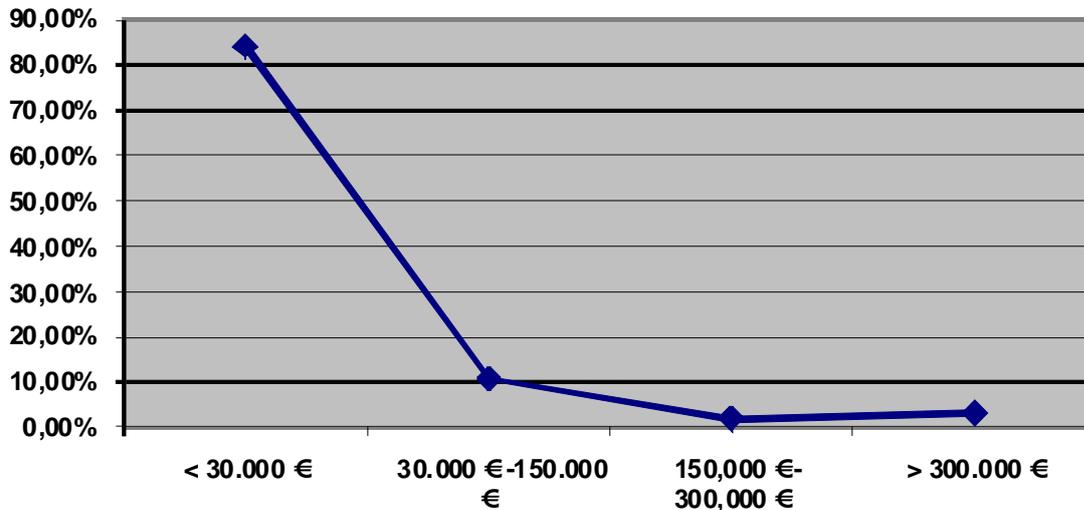
En el propio diseño se establece el nivel de retribución por el cual durante los primeros años, entre 3 y 4 años según la entidad que escojamos como referencia, se asigna una subvención que añadida a las comisiones generadas por las ventas del mes, conforman el importe total de ingresos mensual de AE.

Los ingresos se compondrán de las comisiones generadas por las ventas de nueva producción, más las comisiones generadas por la cartera correspondiente a las ventas del año anterior, más las subvenciones, que se irán reduciendo cada año hasta desaparecer totalmente, punto en el cual su cartera debe empezar a producir beneficio o retorno de la inversión para la aseguradora.



El siguiente gráfico muestra datos del sector, que apuntan que de los Agentes con menos de 5 años de antigüedad, el 84,14% de ellos han realizado en nueva producción menos de 30.000 €, un 10,76% han alcanzado entre 30.000 y 150.000 € y solo un 1,9% han vendido entre 150.000 y 300.000 €, mientras que el 3,15% superaron los 300.000 €.

DISTRIBUCION DE AGENTES EN FUNCION DE POLIZAS Y PRIMAS DE NUEVA PRODUCCION

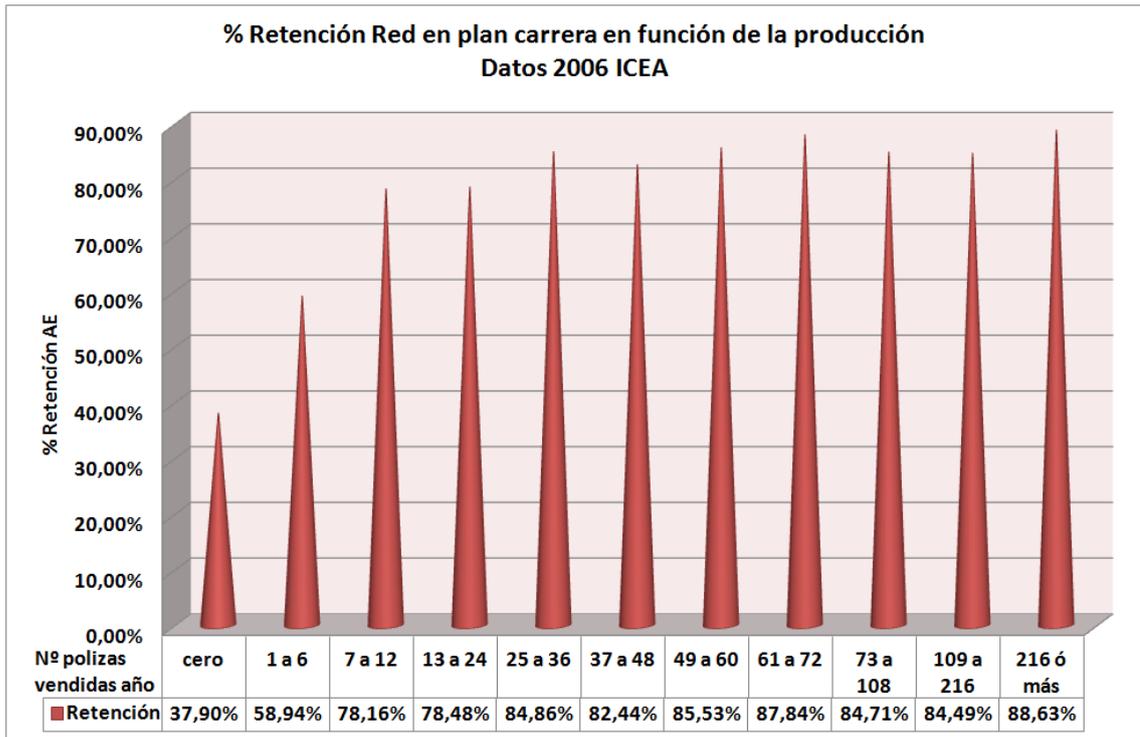


Esto sitúa el riesgo de fracaso del AE en un punto muy elevado, en unos casos por no tratarse del candidato adecuado y en otros por no cubrir la expectativas económicas del candidato, por lo que deberemos asegurarnos de que el plan económico cubre no solo las expectativas de la Entidad si no también las del mercado laboral, dicho de otro modo, que aquellos candidatos que se inician como AE y cumplen las previsiones de ventas, obtienen vía comisiones mas subvenciones unos ingresos suficientemente atractivos como para no abandonar. Esto podría compensar el hecho de que al tratarse de una vinculación mercantil con la Entidad, se produce una situación de desprotección social, psicológica y real, ante posibles eventualidades como bajas por incapacidad transitoria o desempleo, que lo hacen menos atractivo que el contrato laboral para la mayoría de la población activa.

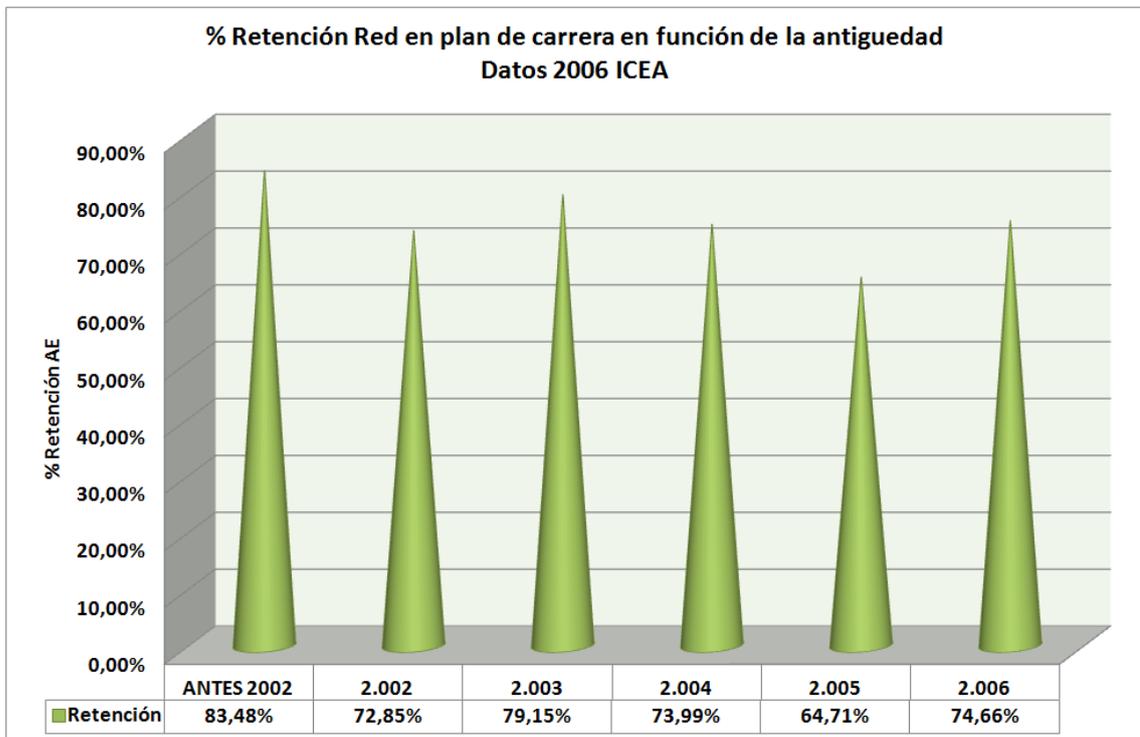
Por otro lado, una realidad que se producirá sin duda son las deserciones, hecho que visto desde el lado positivo, contribuirá a crear una cartera directa cuya comisión será inexistente.

En el siguiente grafico vemos la retención de los AE en plan de carrea en el sector en función del numero de polizas vendidas en el año, según ICEA.

En la medida que mayor producción hacen los AE mayor es el nivel de retención de los mismos. De aquí la importancia de que se realice un lanzamiento correcto durante la formacion del AE, como veremos más adelante.

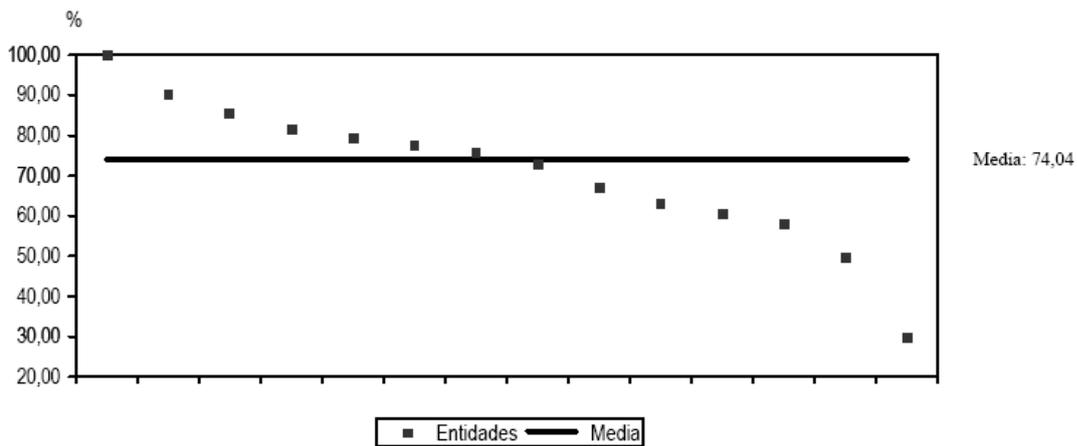


Si analizamos el índice de retención en función de su antigüedad, vemos que a mayor antigüedad mayor es la retención, siendo los de más de 5 años los que presentan mayor retención. Durante los primeros 5 años se produce una gran variabilidad que no permite establecer patrones de comportamiento, pero si valorar este periodo como crítico respecto a la continuidad de los AE en plan de carrera.



Por ultimo, el índice medio de retención de agentes en plan de carrera del sector se situa en el 74,04%, si contemplamos como baja tanto a los que han rescindido su contrato como a los que no han sido productivos durante el año en estudio (2006), considerando productivos a aquellos que han hecho al menos una poliza en el año.

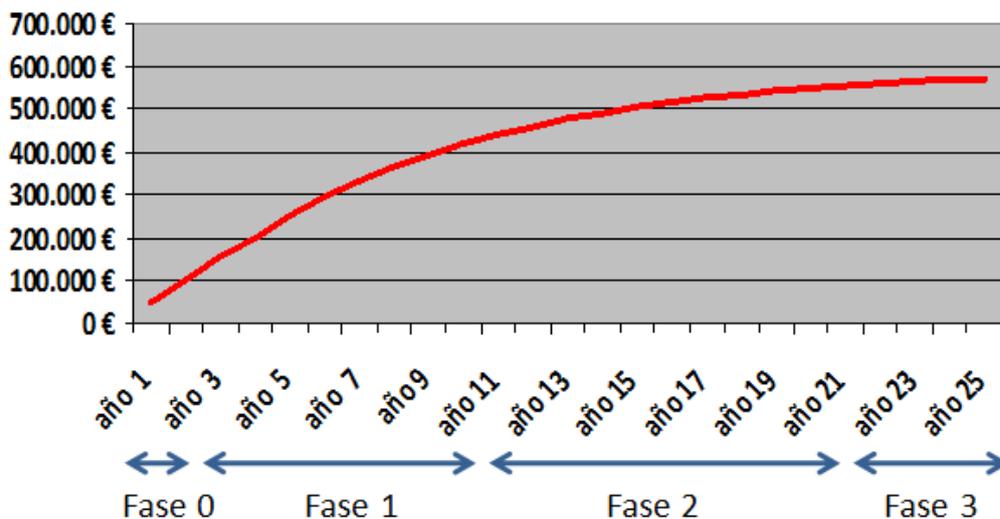
RETENCIÓN PARA EL CONJUNTO DE LA RED PLAN DE CARRERA. DIFERENCIADO POR ENTIDADES DATOS 2006



Si tomamos este dato como válido para nuestra RAE, significaría que de cada 4 nuevos AE que incorporemos 1 causará baja, con la repercusión económica y en el cronograma de implantación de la RAE que ello podría tener.

En función de la previsión de ventas que veremos en el Punto 9 Proyecto económico de la RAE podríamos definir el ciclo de vida de AE en cuatro fases.

Ciclo de Vida del Agente Exclusivo



Inicio o fase 0 en la que el Agente se dedica a asimilar la formación que recibe tanto a nivel cognitivo como la experiencia necesaria para poder desarrollar su actividad con la máxima autonomía. Crecimiento o fase 1, en la que el Agente obtiene los mayores ratios de crecimiento ya que está totalmente capacitado para desenvolverse con autonomía para captar nuevos cliente. Maduración con crecimiento o fase 2, donde ya dispone de un volumen de primas en cartera importante que le permiten disfrutar de una economía holgada y además los ratios de crecimiento siguen siendo elevados. Maduración estancada o fase 3 en la que el Agente se consolida con un volumen de primas elevado y el crecimiento es más limitado.

El seguimiento que se realice de la actividad y productividad del Agente Exclusivo es vital no solo por su función de detección de desvíos para aplicar medidas correctoras, si no por el efecto motivador que lleva implícito al imprimir importancia a la actividad que realiza éste. Para este fin deberemos nombrar un tutor que, desde el inicio, dé apoyo en la formación teórica y en el lanzamiento del AE, que posteriormente será quien realice las reuniones de seguimiento y motivación.

Durante el primer trimestre, una vez superada la formación, el tutor debería realizar, como mínimo, una reunión semanal con el AE. Durante los siguientes nueve meses las reuniones serían quincenales y una vez cumplido el primer año las reuniones pasarían a ser mensuales. En dichas reuniones se tratarían todas las dudas que le habrán ido surgiendo en el día a día, además de temas fijos como seguimiento de la actividad diaria, agenda, cumplimiento de presupuestos. De forma independiente se realizaría una reunión anual a modo de convención, donde se presentarían novedades sobre productos, estrategias comerciales, marketing específico y entrega de premios.

4.1 Expectativas de ventas por ramos

A la hora de establecer los presupuestos de ventas del AE y realizar el estudio económico y plan de viabilidad, deberíamos analizar el comportamiento del sector, de forma que inicialmente le encaucemos hacia los ramos adecuados evitando así desgastes innecesarios y obteniendo una mayor eficacia en su gestión.

El mercado muestra como determinados ramos son distribuidos mayoritariamente por uno u otro tipo de mediador, atendiendo a la complejidad del ramo en unos casos, a la cautividad del cliente potencial en otros y a la proximidad del mediador en otros.

Datos obtenidos del Informe nº 1048 Diciembre 2007 – ICEA -
Nueva producción Agentes Plan Carrera 2006
(Todos los agentes)

No Vida		Vida		Total Vida y No Vida	
Polizas	Primas por Agente	Polizas	Primas por Agente	Polizas	Primas por Agente
54	23.094 €	23	52.122 €	77	75.216

Solo el 84% de los agentes plan de carrera del sector trabajan el negocio de Vida, mientras que el de No Vida lo trabajan prácticamente el 100%.

Datos obtenidos del Informe nº 1048 Diciembre 2007 – ICEA -
Nueva producción Agentes Plan Carrera 2006
(agentes de mas de 5 años antigüedad)

No Vida		Vida		Total Vida y No Vida	
Polizas	Primas por Agente	Polizas	Primas por Agente	Polizas	Primas por Agente
90	36.507 €	36	110.674€	126	147.181

La comparativa de estos dos cuadros nos muestra como a medida que se consolidan los agentes en plan de carrera aumenta considerablemente su productividad, mas en No Vida que en Vida.

En el ramo de *Vida* (tanto individual como colectivo) es el canal bancaseguros por excelencia quien mas vende, con un 70% del volumen de negocio, el que demuestra mayor capacidad de captación de primas, dejando un 15% para los agentes y el resto a otros mediadores.

En los siguientes cuadros veremos la cuota que representan las ventas de cada tipo de mediador sobre el total de las ventas del sector para cada ramo, salvo en Salud, cuyos datos son sobre el volumen de negocio.

En Enfermedad son los agentes los que mayor volumen de negocio consiguen, mientras que en Asistencia Sanitaria distribuyen una de cada tres pólizas, siendo las oficinas de la entidad las que obtienen el mayor volumen de negocio, motivado principalmente porque la mediación en general no ofrece de forma habitual este producto, cada día más popular y asequible para economías medias. Los productos de salud tienen un alto grado de usabilidad, lo que les confiere gran poder de fidelización de carteras. Por otro lado el perfil del cliente nos indica que dispone de una economía saneada y estable, lo que los convierte en público objetivo para la venta cruzada de otros productos. Lo consideraremos como uno de los ramos a potenciar por nuestra RAE.

SALUD(*). VOLUMEN DE NEGOCIO. Datos 2006

(*) Información no facilitada para la nueva producción por la reducida muestra en nº de entidades que han facilitado datos a ICEA.	Asistencia Sanitaria				Enfermedad	Total Salud
	Asistencia Sanitaria Individual	Asist. Sanit. Colectivo (No Funcionarios)	Asist. Sanit. Colectivo (Funcionarios)	Total Asistencia Sanitaria		
Agentes	29,12	19,04	2,27	18,3	54,27	21,51
Corredores	11,17	24,32	0,14	10,14	23,92	12,31
Banco/Caja	2,2	0,96	0,23	4,43	6,77	4,65
Comercio Electrónico	0,61	1,29	-	0,54	0,17	0,5
Oficinas Entidad	51,78	53,64	97,36	63,97	10,72	58,29
Venta Telefónica	4,07	0,16	-	1,99	0,39	1,81
Otros Canales	1,05	0,58	-	0,62	3,76	0,93

El ramo de Automóviles sigue siendo distribuido en gran parte por agentes, aunque la venta telefónica va ganando terreno cada año. Será un punto de apoyo en las ventas de nuestros AE.

AUTOS. NUEVA PRODUCCIÓN. Datos 2006

	Autos
Agentes	37,26
Corredores	39,91
Banco/Caja	3,59
Comercio Electrónico	2,21
Oficinas Entidad	4,2
Venta Telefónica	12,01
Otros Canales	0,82

Los Transportes son asegurados en una quinta parte por agentes, lo que muestra que a pesar de estar vinculado a riesgos industriales, los agentes conservan una parte importante de la confianza del mercado. No es un ramo prioritario para nuestros futuros AE.

TRANSPORTES. NUEVA PRODUCCIÓN. Datos 2006

	Transport.
Agentes	20,87
Corredores	45,73
Banco/Caja	0,3
Oficinas Entidad	31,7
Resto Canales	1,4

En seguros de accidentes los agentes tienen mucho que decir, a diferencia de los seguros de Incendios y los de Responsabilidad Civil, en los que los corredores disfrutan de mayor confianza por parte de los Tomadores. Accidentes será un ramo a trabajar desde el inicio para la RAE.

ACCIDENTES, RESPONSABILIDAD CIVIL, INCENDIOS NUEVA PRODUCCIÓN. Datos 2006

	Accidentes Personales	Responsab. Civil	Incendios		
			Riesgos Industr.	Riesgos Sencillos	Total Incendios
Agentes	41,28	34,05	2,9	7,45	3,53
Corredores	38,75	56,11	93,4	79,7	90,12
Banco/Caja	9,9	3,29	0,6	11,94	3,52
Oficinas Entidad	9,59	6,35	3,09	0,91	2,76
Resto Canales	0,47	0,19	0,01	0	0,08

En Seguros Agrarios domina bancaseguros, haciéndose con el 38,28%, aunque el canal Agentes le sigue de cerca con un 32,60%.

Los Combinados de Robo u otros son distribuidos en su mayoría por Corredores, alcanzando el 59,34%.

En Crédito son los Agentes, con un 43,81% los primeros y en Caución los Corredores alcanzan un 39,93%.

Pérdidas Pecuniarias es un ramo dominado por Bancaseguros en un 51,84%.

El ramo de Defensa Jurídica es de los Corredores en un 67,96%.

En Asistencia son los Agentes los que mayor volumen tienen, con un 42,83%.

Este grupo de ramos no serán prioritarios para nuestra RAE.

Decesos es un ramo eminentemente distribuido por Agentes. La permanencia media de una póliza de Decesos en cartera es de 16 años (datos del sector), además de los factores emotivos que le confieren un valor añadido cuando la entidad presta un servicio, lo que le convierten en un producto fidelizador de carteras. Los distribuirán nuestros AE desde el inicio.

DECESOS. NUEVA PRODUCCIÓN. Datos 2006

	Decesos
Agentes	92,04
Corredores	3,19
Banco/Caja	0,56
Oficinas Entidad	4,19
Resto Canales	0,02

Los Multirriesgos sencillos son productos en los que la proximidad del agente se deja notar, consiguiendo estos una mayor penetración de mercado, sin embargo en los industriales vuelven a ganar terreno los corredores, como en la mayoría de los productos más técnicos.

MULTIRRIESGOS. NUEVA PRODUCCIÓN. Datos 2006

	Multirriesgos				
	Hogar	Comercio	Comunidad.	Industrial	Total Multirriesgos
Agentes	44,03	59,18	65,79	40,27	47,02
Corredores	14,5	30,44	29,5	50,68	28,45
Banco/Caja	36,34	7,85	2,56	3,56	20,03
Oficinas Entidad	2,15	2,33	1,89	5,35	2,97
Venta Telefónica	0,27	0,03	0,04	0	0,14
Otros Canales	2,7	0,17	0,22	0,13	1,39

Los primeros formaran parte del catalogo de nuestra RAE desde el inicio, el resto los incorporaremos en la ultima etapa.

Como fruto de este análisis, he obtenido la selección de los productos en los que formaremos y comercializará en cada una de las tres etapas el AE en plan de carrera, empezando por los seguros de particulares para terminar con los industriales.

El criterio que he seguido esta basado en tratar de facilitar al máximo las ventas de un nuevo AE, desde la perspectiva de que con los productos destinados a particulares es mas fácil acceder al cliente potencial y por tanto obtener ingresos desde el inicio.

4.2 Herramientas

El Agente Exclusivo debería contar con la tecnología necesaria para poder dar respuesta inmediata a los clientes potenciales, de forma que se garantice la mejor imagen posible en lo que respecta a servicio, hecho que se traducirá sin duda en ventas. Además no hemos de olvidar que está representando en todo momento a la entidad. Dentro de la Sucursal a la que este adscrito debería tener acceso a la intranet de la entidad, de modo que pueda tarificar, grabar producción, consultar la situación de los siniestros, etc., para ello se instalarían ordenadores de uso compartido por todos los AE en plan de carrera. Una herramienta importante, es el hecho de que esté siempre informado de los proyectos que lanza la entidad, ofertas, campañas, compra de edificios o locales importantes, etc. desde dentro, que no se entere desde el exterior de asuntos sobre la entidad para la que opera, tanto por la motivacion que representa “es importante transmitirle la sensación de que se cuenta con él” como por el hecho que pueda informar de novedades a clientes potenciales; esto le dará seguridad.

4.3 Perfil del Agente Exclusivo

A efectos de este estudio consideraremos al Agente Exclusivo como un Agente en Plan de Carrera, aunque la práctica totalidad de las aseguradoras cuentan entre sus AE con personas que se podrían considerar meros colaboradores, cuya fuente principal de ingresos no la genera la mediación en seguros, como se desprende del gráfico de la página 28.

Los candidatos deberían ser siempre de personas físicas, no jurídicas, al menos en el inicio y hasta que necesite dotarse de algún empleado que le de apoyo en las tareas de tipo administrativo. Personas preferentemente jóvenes, que aspiren a crear su propio negocio y sean conscientes de que los inicios serán duros.

David McClelland y colaboradores han propuesto la Teoría de la Asociación Efectiva o de las tres necesidades, en la que sostienen que existen tres motivos o necesidades muy importantes en las situaciones laborales:

1. **Necesidad de logro (nL):** impulso de destacar, por el logro en relación con una serie de estándares (normas), la lucha por el éxito.
2. **Necesidad de poder (nP):** la necesidad de hacer que otros tengan ciertos comportamientos que de otra manera no tendrían.
3. **Necesidad de afiliación (nA):** el deseo de relaciones amistosas e interpersonales cercanas.

Nuestros candidatos deben ser personas con una clara necesidad de Logro, puesto que algunas personas tienen un importante deseo de éxito, pero se esfuerzan por el logro personal más que por la recompensa del éxito en sí mismo (nL). Buscan situaciones en las que puedan lograr la responsabilidad personal para encontrar solución a los problemas, en las que puedan recibir retroalimentación rápida y precisa sobre su desempeño para saber si están mejorando o no, y en las que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes.

Quienes tienen alto desempeño no son jugadores; les disgusta tener éxito por casualidad, prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal por el éxito o el fracaso, en lugar de dejar el resultado a la fortuna o a la actividad de otros. Un punto importante es que evitan lo que consideran tareas muy fáciles o muy difíciles.

Las personas con alta motivación de logro trabajan mejor cuando perciben que su probabilidad de éxito es de 0.5, esto es, cuando calculan que tienen una oportunidad de éxito de 50 – 50. Les disgusta jugar cuando las posibilidades son altas ya que no logran satisfacción con un éxito casual. Asimismo, les disgustan las posibilidades bajas (alta probabilidad de éxito) ya que no hay un reto a sus habilidades. Les agrada establecer metas que requieran de un poco de esfuerzo.

Cuando tienen una oportunidad aproximadamente igual de éxito o fracaso, hay una oportunidad óptima por experimentar sensaciones de logro y satisfacción en sus esfuerzos.

Las investigaciones realizadas por Maclelland demuestran con consistencia, por ejemplo, que las personas con alta necesidad de logro tienen éxito en actividades empresariales como dirigir negocios propios, manejar una unidad independiente dentro de una organización y diversas posiciones en ventas.

Podemos concluir que el candidato ideal sería una persona que estuviese entre los 25 y los 35 años, con estudios universitarios o como mínimo Bachiller superior o equivalente. Preferentemente con 1 o 2 años de experiencia en el sector asegurador como comercial, que este introducido y con buena imagen en su demarcación, con dedicación exclusiva a la mediación en seguros y con una clara motivación de logro.

4.4 Segmentación de candidatos

Si sabemos en que provincias vamos incorporar AE y cuantos, también conocemos cuales son los productos mas adecuados para que un nuevo AE inicie su actividad. Además hemos establecido un programa de formación por el cual iremos “autorizando” paulatinamente a nuestro AE a la distribución de cada ramo y también conocemos cual es el perfil mas adecuado de un AE para nuestro proyecto, solo nos queda segmentar los candidatos existentes para tratar de asegurarnos un margen de éxito aceptable en el proceso de selección de candidatos. Se trataría de segmentar los candidatos para diseñar estrategias de prospección adecuadas para cada tipo.

El gran aumento de la inmigración que se ha producido en nuestro país en los últimos años, hace que esta población suponga un mercado más que interesante para ofrecerles productos aseguradores estándar y también específicos, como los seguros de Decesos especiales para repatriación, pero en la mediación, en la comunicación, se suele producir un choque de culturas que dificulta la venta cuando es un Español quien lo ofrece a un extranjero y viceversa, por lo que la RAE deberá estar compuesta tanto por Españoles como por inmigrantes de diferentes países, que facilitaran la comercialización en su entorno, entre sus paisanos.

Para obtener los datos sobre población inmigrante, con residencia legal en España, en la página web del INE he filtrado “todas las edades” y “todos los países de nacimiento”, distinguiendo por sexo. De modo que el resultado así conseguido nos permita contabilizar el número de residentes que existen dentro del margen de edades que establecimos en el perfil del candidato a AE

Revisión del Padrón municipal 2007. Datos a nivel nacional, comunidad autónoma y provincia.

00.- Nacional

Población extranjera por sexo, país de nacimiento y edad (hasta 85 y más).

Unidades: Personas

	0-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64	65 y más	
Varones											
Total	665.799	360.260	368.107	303.124	215.574	148.651	97.143	67.799	56.027	64.532	2.347.016
Mujeres											
Total	636.788	317.176	288.349	233.608	175.740	131.314	95.636	74.811	60.838	63.162	2.077.422
		677.436	656.456								

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Copyright INE 2008

Paseo de la Castellana, 183 - 28071 - Madrid - España Teléfono: (+34) 91 583 91 00 - Contacta: www.ine.es/infone

En el cuadro anterior vemos como, según el INE, en 2007 había en España casi 4´4 millones de inmigrantes, un 53% varones y un 43% mujeres, de los cuales, 1´3 millones estarían en edad de ser candidatos a la RAE. Otro motivo de estudio sería su nivel de formación, perfil psicológico y situación laboral.

Para ello analizaremos datos según la Encuesta de Población Activa, donde están recogidos tanto españoles como inmigrantes con residencia legal y permiso de trabajo, el número de desempleados del primer trimestre de 2008 es superior al del primer trimestre de 2007. En el siguiente cuadro, vemos que de 22´5 millones de personas activas en el primer trimestre de 2008, el 9´63% está en paro, es decir 2´1 millones de personas, frente al 8,47% del mismo periodo en el año anterior, es decir 1´8 millones.

Encuesta de Población Activa (EPA). Serie histórica (Datos en miles de personas). Datos revisados.

Trimestre	Activos	Ocupados	Parados	Tasa de actividad	Tasa de paro
1T 2008	22.576,50	20.402,30	2.174,20	59,35	9,63
4T 2007	22.404,50	20.476,90	1.927,60	59,12	8,6
3T 2007	22.302,50	20.510,60	1.791,90	59,1	8,03
2T 2007	22.127,30	20.367,30	1.760,00	58,86	7,95
1T 2007	21.925,30	20.069,20	1.856,10	58,58	8,47

Esta situación, favorecida por la desaceleración económica que está sufriendo la economía internacional, va a ser un factor importante en la toma de decisiones de muchos jóvenes que buscan un “empleo tradicional” y terminen optando por ser autónomos. Concluiremos diciendo que existe un gran mercado potencial de candidatos a AE, tanto por edad como por situación laboral. La formación y la actitud serán determinantes y la analizaremos durante el recluting.

Finalmente segmentamos para poder establecer la prospección de forma adecuada, dirigiendo los mensajes convenientes al público que nos interesa en cada momento.

Segmentación Candidatos Agente Exclusivo

NACIONAL	Jóvenes	<p>Jóvenes con menos de 2 años de experiencia laboral.</p> <p>1) Con antecedentes familiares en el sector seguros. 2) Sin antecedentes familiares en el sector seguros.</p>
	Experimentados	<p>Personas con más de 2 años de experiencia laboral.</p> <p>1) Con antecedentes familiares en el sector seguros. 2) Sin antecedentes familiares en el sector seguros.</p>
	Ociosos	<p>Personas que disponen de mucho tiempo libre. Por ejemplo: Amas de casa.</p>
INTERNACIONAL	Países CE	<p>Inmigrantes procedentes de países de la CE (alemanes, ingleses, franceses, etc.) muy relacionados con gente de su nacionalidad, que residen en España.</p>
	Países fuera CE	<p>Inmigrantes de países fuera de la CE (Europa del este, Árabes, Africanos, etc.) muy relacionados con personas de su nacionalidad, que residen en España.</p>

De este análisis podríamos concluir que los candidatos que más se ajustan a nuestro proyecto serian, por este orden:

- a) Nacional, Experimentados, Con antecedentes familiares en el sector seguros.
- b) Nacional, Jóvenes, Con antecedentes familiares en el sector seguros.

Estos dos grupos nos permiten avanzar mas deprisa en la consolidación del nuevo AE ya que en su entorno familiar existen antecedentes que ayudaran en gran manera al candidato.

- c) Nacional, Experimentados, Sin antecedentes familiares en el sector seguros.

De este grupo nos quedaremos únicamente aquellos que aun teniendo experiencia laboral, no excedan de los 35 años, tal como definíamos en el "Perfil del Candidato".

- d) Nacional, Jóvenes, sin antecedentes familiares en el sector seguros.

De este grupo podrían ser válidos un elevado número por su edad, pero gran parte de ellos no estarán dispuestos a intentarlo, debido a que su corta experiencia en el mercado laboral y la escasa cultura del trabajo autónomo les llevará a seguir buscando el trabajo por cuenta ajena.

- e) Internacional, Países CE.

Se nos hace importante contar con AE procedentes de estos países, principalmente en las provincias donde se han instalado pequeñas colonias, tales como Mallorca, Alicante o Canarias, con el fin de llegar a estos colectivos y dar respuesta a la cobertura de sus riesgos, de modo que seleccionaremos candidatos de este grupo especialmente allí en esas provincias.

- f) Internacional, Países fuera CE.

Como en el grupo anterior, deberíamos contar con AE procedentes de estos países, con la diferencia de que existe un número importante de inmigrantes de estos países prácticamente en todas las provincias, de modo que en todas y cada una de ellas necesitaríamos candidatos originarios de estos países. Obviamente deberemos hacer las diferenciaciones oportunas con cada nacionalidad por razones de cultura, religión y/o escasa cultura aseguradora, sirva como ejemplo el caso de Argelia, donde sería imposible comercializar el seguro de Decesos porque sería entendido como "comerciar con la muerte", hecho que su religión no les permite. En otros casos habría que excluirles por su excesiva tendencia al fraude.

- g) Nacional, Ociosos.

Este último grupo es el menos interesante para nuestra RAE, ya que se trata de personas que en la mayoría de los casos no buscan una ocupación con dedicación completa, si no más bien una actividad a tiempo parcial que les proporcione unos ingresos complementarios. A pesar de ello, algunas de estas personas terminan dedicándose al cien por cien cuando tras unos meses de actividad descubren en la mediación una vocación oculta.

5. La Entidad Aseguradora en torno a su RAE

5.1. Suscripción

Sería deseable que la suscripción fuese un aliado del AE, de modo que las solicitudes o propuestas estuvieran concebidas para contener el menor número de preguntas posible, sin llegar a perjudicar la selección de riesgos, facilitando la venta.

La política de suscripción será determinante a la hora de facilitar al AE su trabajo. Cuanto mas estricta y exigente menor será el número de ventas que realizarán, aunque como contrapartida reduciremos la siniestralidad, por tanto será muy importante encontrar el equilibrio con el fin de no hacer fracasar el proyecto desde dentro.

Se deberían estudiar y segmentar los riesgos con el fin de llegar a estandarizar al máximo las tarifas y solicitudes o propuestas en todos los productos posibles.

La emisión debería ser inmediata, de forma que la agilidad permita entregar el producto al tomador el mismo día de la venta. El AE se debe distinguir por el servicio, no por el precio.

5.2. Administración y Siniestros

Las cargas administrativas que conlleva la gestión de carteras son un enemigo del Agente Exclusivo, por ello se deberán establecer sistemas que centralicen al máximo estas tareas. El AE debería tener acceso a toda la información relativa a la gestión y administración de recibos y situación de los siniestros relativa a la cartera por él gestionada. La información debe reflejar el momento actual de la consulta, debe ser un aliado del AE para facilitarle el servicio. En lo referente a anulaciones, no se debía producir ninguna sin el conocimiento previo del AE, dándole además la oportunidad de realizar las gestiones oportunas para evitar la anulación, tanto si se produce por devolución de recibos como si es por petición directa del tomador. El AE se debe distinguir por el servicio, no por el precio.

5.3. Marketing

Puesto que la misión principal del Area de Marketing en una entidad es la de facilitar las ventas. En el caso de una RAE no será diferente.

Se han escrito muchas definiciones sobre lo que es Marketing, yo me quedo con esta: "La estrategia de dominio de mercado mediante el conocimiento de la demanda." Desde el Area de Marketing se deberían realizar los estudios de nichos de mercado para cada producto y dotar de herramientas para prospección de candidatos, facilitando así la captación de asegurados a la RAE. Un buen ejemplo sería la creación de un Call Center centralizado cuya única mi-

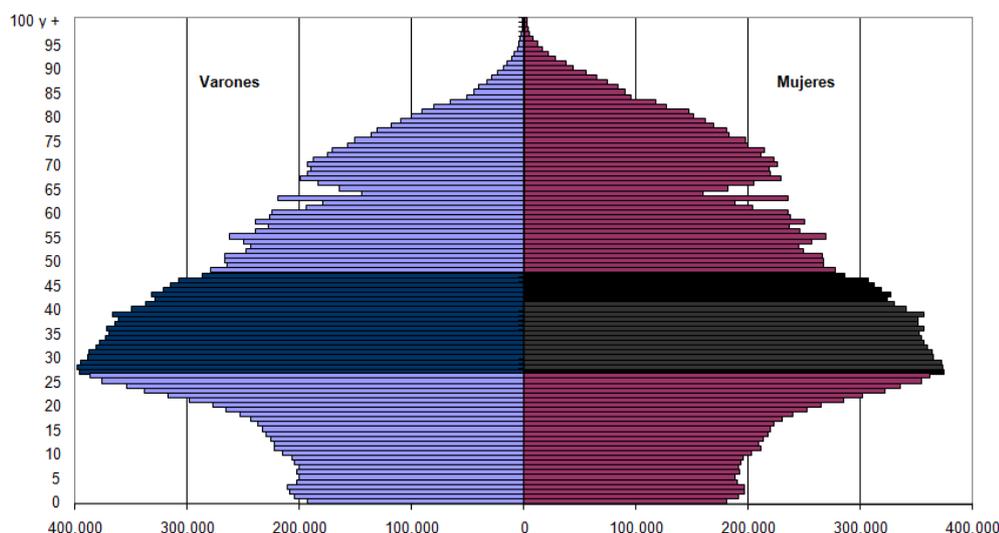
sión sería concertar entrevistas para que posteriormente las realizase un AE. Esto además permitiría focalizar las ventas de la RAE en el producto que interese en cada momento.

Otra forma de facilitar las ventas a la RAE sería la gestión de la bases de datos de la cartera directa de la entidad, con el fin de realizar venta cruzada. En este caso propongo que sea el Call Center quien comunique con el tomador, ofreciéndole una entrevista para informarle sobre el producto en cuestión y si muestra interés le enviemos un AE a su domicilio. Otra fórmula sería contactar mediante mailing y proponerles que nos llame quien este interesado, aunque resulta menos efectivo. Con cualquiera de las dos formulas salvaríamos la LOPD.

Otra implicación de la Dirección de Marketing en la creación de la RAE, sería el estudio de la evolución del nivel de demanda de los diferentes productos aseguradores a corto y medio plazo, para lo cual un análisis de la estructura de población sería muy útil y podríamos llegar a conclusiones muy próximas a la realidad. Si observamos el grafico obtenido del INESE veremos que en un plazo de 20 años el mayor grupo de población, el que se sitúa en estos momentos entre los 30 y 40 años, estará en situación de prejubilación, lo que nos plantea que los productos destinados a pensiones tendrán una gran demanda en un plazo de 10 años, convirtiéndose en productos masa, y no antes, debido a que la mayoría de la población ha demostrado que hasta la edad de 50 o 55 no decide prever esta situación de una forma seria.

Grafico que muestra la “ESTRUCTURA DE POBLACIÓN”

Población según sexo y edad, 2004



Fuente: INE: INEBASE: Revisión del Padrón municipal 2004. Datos a nivel nacional

También podemos ver que el gran aumento que se va a producir en el número de personas en edades superiores a los 70 años, provocará una importantísima demanda de productos destinados atender servicios relacionados con la dependencia, en un plazo de 20 años, aunque los primeros efectos ya los estamos viviendo.

Otro de los datos que podemos analizar es la disminución del número de personas que se encuentran por debajo de los 30 años, a menor edad menor número de personas. Si tenemos en cuenta que esa edad aprox. es en la que habitualmente se decide la emancipación, podemos presumir que disminuirá notablemente la venta de viviendas y con ello la contratación de seguros para el hogar y comunidades, aprox. un 40% menos, según la proporción que se aprecia en el gráfico, así como los seguros de vida vinculados a préstamos hipotecarios. Aunque en la actualidad, en la situación de desaceleración económica que nos encontramos, habiendo afectado principalmente al sector de la construcción en lo que respecta a viviendas, ya se está dejando sentir la disminución en la contratación de seguros de hogar y comunidades.

Todo ello debería concluir en el diseño de productos adecuados al momento en que se van a comercializar, una revisión de los presupuestos de ventas ramo a ramo y del plan de viabilidad de la RAE, ajustándolo a la situación actual.

Partiendo de esa idea, una vez determinados cuales son los productos en los que se va a poner más énfasis en su comercialización por medio de la RAE, la Dirección de Marketing establecería pautas de actuación, en lo que respecta a actitudes, de los empleados de las distintas Áreas relacionadas con la atención a la RAE y a los asegurados generados por esta, a los que se les impartiría la formación necesaria. Cuando el producto que se vende es tangible, se establecen los parámetros que debe cumplir y pasa por controles de calidad que impiden que aquellos que sean defectuosos lleguen al cliente final. En nuestro caso, puesto que el producto que vendemos es intangible y se trata de un servicio que prestarán personas, en puridad habría que definir “como queremos que se comporten los empleados ante un asegurado, tanto en la atención telefónica como en la presencial”, cumpliendo así con una de las máximas del Marketing-Mix.

En resumen, el Área de Marketing sería el facilitador de herramientas para la prospección de candiats, el precursor de nuevos productos adaptados a cada coyuntura y el diseñador y transmisor de la cultura de empresa en lo que respecta a actitud frente al cliente mediador y final.

6. La Oficina / Agencia Exclusiva

6.1. Dimensiones

Existen diferentes criterios en el sector tanto sobre las dimensiones como sobre cuál es el momento adecuado para abrirla, o cual es el volumen de negocio mínimo. En este estudio he optado por la hipótesis de abrir la oficina en el segundo año de actividad del AE en plan de carrera, una vez contrastada su capacidad y resultados. Esto también nos da margen para que en el supuesto de que el AE se torne en fallido dispongamos ya de una segunda promoción de agentes para sustituirle al frente de la oficina.

Una de las ventajas de abrir una oficina agencial es que el paso continuado de público genera un número de ventas que de otro modo resultaría mucho más lento conseguir.

El tamaño adecuado del local sería de unos 50 m². dispuestos con la mayor cantidad de metros lineales de fachada.

6.2. Ubicación

La oficina debería estar ubicada en una calle donde el paso de público sea fluido, se trataría de un local comercial ubicado en planta baja, que permita un fácil acceso al interior, consiguiendo así un doble efecto, de entrada de público para pedir información y/o presupuestos y de publicidad estática del rotulo luminoso.

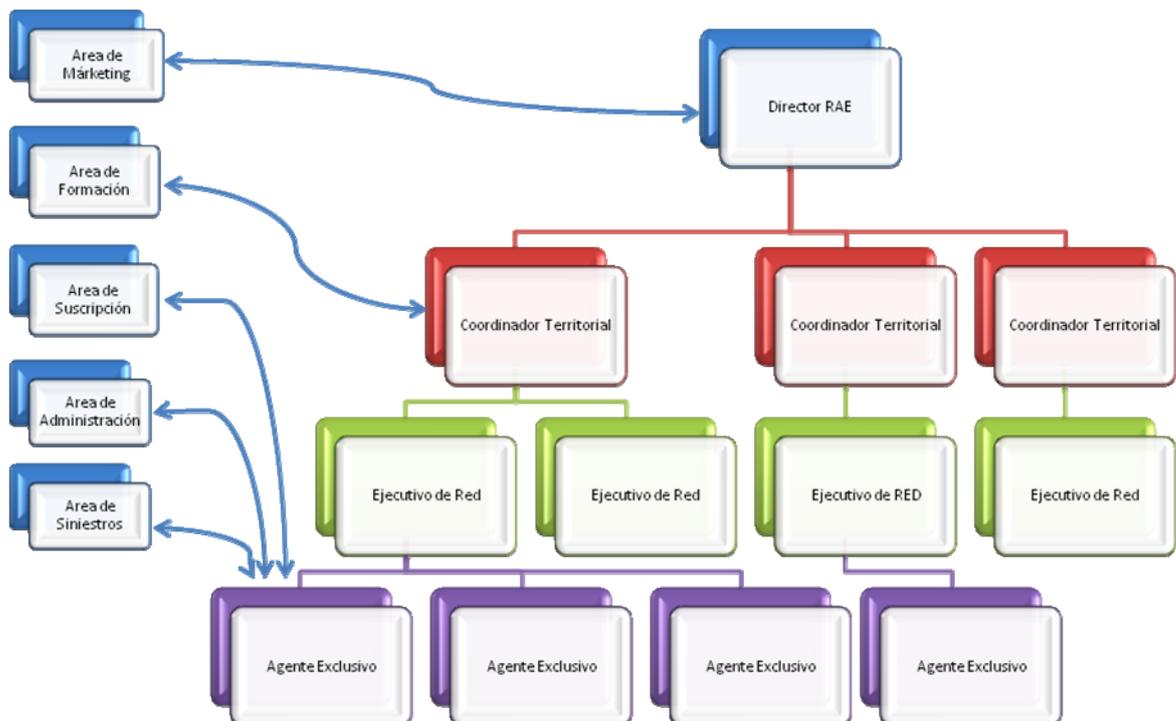
No resulta decisivo el hecho de que puedan existir o no otras oficinas de seguros en los alrededores.

7. Puesta en escena

En este apartado trataré de dar una visión paso a paso de la práctica y puesta en marcha de una RAE desde el inicio.

7.1. Figuras que han de intervenir

En primer lugar, partiendo de las dimensiones de la RAE que hemos establecido previamente, diseñaremos el organigrama de la misma, incluyendo todas las Areas que participen directa o indirectamente. Esto nos ayudará a ofrecer una visión global y de su magnitud a toda la entidad, de modo que se facilite la integración de la misma, ya que como hemos visto anteriormente, el hecho de que quede integrada en la cultura de empresa es muy importante para favorecer el éxito de la misma.



Las funciones del Coordinador Territorial las puede desempeñar un Director Territorial existente en la entidad, o en su defecto un Director de Sucursal destacado por su perfil comercial. Previamente se le formaría en los aspectos que tuviera menos desarrollados. Se trata de una figura que realizará el seguimiento y apoyo del cumplimiento del cronograma de implantación de la RAE en una zona geográfica determinada, cuyas funciones incluyen la selección de candidatos. Para este modelo de RAE propongo que se realice una división geográfica de ocho zonas, atendiendo así a las cargas de trabajo que genera este tipo de redes, pero puesto que este no es un factor determinante, bien podrá adaptarse a otros formatos preexistentes en cada entidad.

El Ejecutivo de Red tendrá como misión principal la preselección de candidatos y el apoyo en la formación práctica o lanzamiento de nuevos AE. Realizará reuniones de seguimiento con la periodicidad que requiera la etapa en la que se encuentre cada AE y reportará al Coordinador Territorial. Esta función la puede desempeñar un Interventor Comercial existente en la entidad al que se formaría previamente en aquellos aspectos que tuviera menos desarrollados.

7.2. La prospección de candidatos a Agente

Tras la segmentación de candidatos, que vimos en el capítulo 5.4, tendremos que decidir que medios vamos a utilizar para lanzar nuestra oferta profesional, para prospectar entre los candidatos que pretendamos en cada momento y lugar.

Aunque en la actualidad continúan publicándose gran cantidad de ofertas de empleo en prensa (papel) y suplementos especializados en ello, la efectividad para este tipo de ofertas ha disminuido considerablemente, hasta el punto que recomiendo no utilizarla para este fin por no ser rentable, debido al bajo nivel de respuestas obtenido. En su lugar propongo utilizar las web's especializadas tales como Infojob's, Infoempleo, Laboris y otras que operan a nivel estatal y generan una importante cantidad de currículos entre los que preseleccionar.

Otro medio de prospección interesante es el boca a boca de los Coordinadores Territoriales, los Ejecutivos de Red, los propios empleados de la entidad y una vez iniciada la RAE, de los propios AE cuyos resultados estén cumpliendo las expectativas creadas.

Ante una oferta de esta índole, se suelen producir peticiones de algunos empleados, que por diferentes razones están mal ubicados en la entidad, en el sentido de incorporarse a la RAE. Para ello deberemos contar con el Área de RR.HH. tratando de buscar una fórmula que satisfaga a todos, ya que contaremos con carteras "huérfanas" cuyo AE ha desertado o le hemos desvinculado, que nos facilitaran la negociación.

En general, la universidad es una fuente de candidatos, sobre todo determinadas facultades como las de Económicas y Empresariales o las de Derecho, por lo que propongo establecer algún tipo de acuerdo con estas de modo que nos faciliten la prospección, bien sea mediante "reuniones presentación" que realizaría el propio Director de la RAE, aunque por motivos de agenda le podría sustituir el Coordinador Territorial, o mediante ofertas instaladas en los tablones de anuncios, que podría realizar la instalación y mantenimiento el propio Ejecutivo de Red.

La preselección de Currículos la realizaría el Ejecutivo de Red. A los candidatos preseleccionados les remitiría una comunicación y los trasladaría al Coordinador Territorial para su entrevista.

7.3. La selección

El Coordinador Territorial realizará una primera entrevista a los candidatos, en la cual obtendrá toda la información necesaria para valorar su aptitud. Dicha entrevista debe ser preparada minuciosamente con anterioridad, habiendo estudiado el currículum y previsto las preguntas que se le van a hacer al candidato. Estará todo dispuesto para no ser interrumpido durante la misma, ni por llamadas telefónicas ni por otros colaboradores. Se le debe dar a la misma el aire de seriedad e importancia suficiente como para que el candidato así lo perciba, lo que no impide conseguir el clima de cordialidad necesario para hacerle sentir cómodo.

Terminada la primera entrevista, se valorará a todos los candidatos y se determinará quienes son los elegidos. Conviene no quedarse con uno solo, para evitar que tengamos que iniciar un nuevo proceso en caso de que éste falle. A los descartados se les comunicará y a los seleccionados se les citará para una segunda entrevista, en la que le facilitaremos la información económica y de formación, así como aquella que solicite el candidato relacionada con el proyecto. Es importante asegurarse de que el candidato comprende con claridad cuál es el tipo de contrato y el sistema de retribución inicial y futuro, destacando el sistema de comisiones de cartera y el hecho de que representa establecer su propio negocio, ya que se trata de una propuesta distinta a un puesto de trabajo convencional como espera la mayoría de candidatos.

Finalmente el Coordinador Territorial emplazará al candidato para que en la fecha prevista inicie su formación.

7.4. La formación

El proceso de formación teórica debería estar centralizado y realizarse a distancia on-line siempre que sea posible, lo que supone un importante ahorro en costes de personal y/o desplazamiento de los mismos, además de garantizar la homogeneidad del sistema. La comunicación entre los formandos y el tutor/formador se realizaría por correo electrónico y/o a través de un foro que debería existir en la web de formación del AE. Para pasar de un módulo al siguiente, el candidato debería haber terminado el anterior, de modo que funcionaría con contraseñas de acceso que iría administrando el tutor/formador a medida que el formando remite los test que justifican haber superado un módulo determinado.

Una vez superada la formación teórica daría comienzo la formación práctica, que se realizaría en la sucursal que corresponda y sería impartida por el Ejecutivo de Red. Este paso resulta decisivo para los candidatos noveles en el sector, puesto que aquí es donde ambos podemos contrastar verdaderamente su valía. Por ello el tutor debería acompañar en todo momento al candidato asegurándose de corregir y encauzar adecuadamente los procesos y argumentos de venta.

Una de las claves reside en enseñarle y acostumbrarles al uso de la agenda, herramienta que tiene tanta utilidad para el candidato como para que el tutor supervise su gestión en el futuro.

7.5. El lanzamiento

Tendríamos que evitar que se produzca una diferenciación entre las prácticas de formación y el lanzamiento, que el candidato distinga cuando pasa de una a otra, de forma que el tutor o Ejecutivo de Red continúe acompañándole en sus primeras visitas y se vaya distanciando paulatinamente, hasta que el candidato novel tenga total seguridad en su gestión.

El seguimiento y apoyo en esta etapa es muy importante, ya que si el candidato no se siente suficientemente asistido abandonará.

7.6. El Cuadro de mando RAE

Con el fin de realizar un seguimiento adecuado sobre la actividad y evolución del negocio generado por el Agente Exclusivo, así como detectar posibles desviaciones sobre las previsiones de ventas establecidas en el plan de carrera, siniestralidad u otros parámetros que afecten al proyecto económico, se hace imprescindible crear un cuadro de mando que recoja las principales ratios.

Estableceremos dos niveles de control, uno mensual y otro que muestre la evolución del año en curso, de modo que tengamos una perspectiva más clara de la actividad.

CUADRO DE MANDO DE LA RED DE AGENTES EXCLUSIVOS (CONTROL MENSUAL)

1-jul-08

FECHA ESTUDIO:

CLAVE:

NOMBRE AGENTE:

RAMO	MODALIDAD	VOLUMEN PRIMAS MES ANTERIOR	VOLUMEN PRIMAS MES ACTUAL	DIFERENCIA	% DIF.	POLIZAS MES ANTERIOR	POLIZAS MES ACTUAL	DIFERENCIA	% DIF.	SINIESTRALIDAD RAMO (%)	
VIDA	VIDA RIESGO INDIVIDUAL	1.583 €	2.452 €	869 €	54,90%	12	15	3	25,00%	0,00%	
	VIDA RIESGO COLECTIVO	293 €	293 €	0 €	0,00%	1	1	0	0,00%	0,00%	
	VIDA AHORRO INDIVIDUAL	1.560 €	9.360 €	7.800 €	500,00%	3	5	2	66,67%	0,00%	
	VIDA AHORRO COLECTIVO	0 €	720 €	720 €	-	0	1	1	-	0,00%	
	PRIMAS UNICAS / FINANCIEROS	672 €	672 €	0 €	-	0	0	0	0,00%	0,00%	
	OTROS	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	0,00%	0,00%	
	TOTAL VIDA	4.108 €	13.497 €	9.389 €	228,55%	16	22	6	37,50%	0,00%	
SALUD	ASISTENCIA MEDICA	2.442 €	3.217 €	775 €	31,74%	2	4	2	100,00%	26,73%	
	INDEMNIZACION / COPAGO	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	DENTAL	248 €	299 €	51 €	20,56%	2	3	1	50,00%	0,00%	
	OTROS	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	TOTAL SALUD	2.690 €	3.516 €	826 €	30,71%	4	7	3	75,00%	24,46%	
DECEOS	DECEOS TRADICIONAL	5.441 €	5.922 €	481 €	8,84%	27	29	2	7,41%	0,00%	
	DECEOS REPATRIACION	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	0,00%	0,00%	
	OTROS	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	0,00%	0,00%	
	TOTAL DECEOS	5.441 €	5.922 €	481 €	8,84%	27	29	2	7,41%	0,00%	
AUTOS	TURISMOS	9.104 €	10.327 €	1.223 €	13,43%	37	46	9	24,32%	8,23%	
	CAMIONES	764 €	497 €	-267 €	-34,95%	1	2	1	100,00%	0,00%	
	MOTOS	655 €	892 €	237 €	36,18%	2	3	1	#VALORI	0,00%	
	DEFENSA	780 €	956 €	176 €	22,56%	0	0	0	-	0,00%	
	GARNET	441 €	506 €	65 €	14,74%	0	0	0	-	0,00%	
	Ocupantes	810 €	977 €	167 €	20,62%	0	0	0	-	0,00%	
	LUNETAS	1.338 €	1.763 €	425 €	31,76%	0	0	0	-	0,00%	
	ASISTENCIA	1.477 €	1.854 €	377 €	25,52%	0	0	0	-	0,00%	
	OTROS	1.677 €	2.454 €	777 €	46,33%	0	0	0	-	0,00%	
		TOTAL AUTOS	17.046 €	20.990 €	3.944 €	23,14%	40	51	11	27,50%	4,05%
	MULTIRRIESGOS	HOGAR	12.481 €	15.238 €	2.757 €	22,09%	59	74	15	25,42%	4,13%
COMUNIDADES		0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
COMERCIO		7.855 €	8.382 €	527 €	6,71%	16	18	2	12,50%	29,83%	
INDUSTRIAL		1.629 €	1.629 €	0 €	0,00%	2	2	0	0,00%	0,00%	
TRANSPORTISTA		0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
CONSTRUCCION		0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
OTROS		0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	TOTAL MULTIRRIESGOS	21.965 €	25.249 €	3.284 €	14,95%	77	94	17	22,08%	12,40%	
DIVERSOS	ACCIDENTES INDIVIDUALES	530 €	686 €	156 €	29,43%	2	3	1	50,00%	0,00%	
	ACCIDENTES COLECTIVOS	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	SOV VIAJEROS	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	RESPONSABILIDAD CIVIL	2.002 €	2.002 €	0 €	0,00%	2	2	0	0,00%	0,00%	
	PERDIDA DE BENEFICIOS	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	AGRARIOS	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	DEGENAL	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	ROBO	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	CRISTALES	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	ASISTENCIA EN VIAJE	0 €	51 €	51 €	100,00%	0	1	1	-	0,00%	
	CAZADORES	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	EMBARCACIONES	1.700 €	1.700 €	0 €	0,00%	1	1	0	0,00%	0,00%	
	EQUESTRES	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	TRANSPORTES	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	CONSTRUCCION	1.202 €	1.202 €	0 €	0,00%	1	1	0	0,00%	0,00%	
	INCENDIOS	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
	MAQUINARIA	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%	
OTROS	0 €	0 €	0 €	-	0	0	0	-	0,00%		
	TOTAL DIVERSOS	5.434 €	5.641 €	207 €	3,81%	6	8	2	33,33%	0,00%	
	TOTAL RAMOS	56.684 €	74.815 €	18.131 €	31,986%	170	211	41	24,12%	6,47%	

CUADRO DE MANDO DE LA RED DE AGENTES EXCLUSIVOS (EVOLUCION ANUAL)

NOMBRE AGENTE:

CLAVE:

FECHA ESTUDIO: 1-jul-08

Fecha alta:

Zona:

	DATOS DE EMISION EFECTIVA	PRIMAS EMITIDAS	CIERRE AÑO ANTERIOR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
EMITIDO		C+P-D-N AÑO ANTERIOR		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	PRIMAS EN CARTERA	C+P-D-N AÑO ACTUAL		12.209 €	21.712 €	32.728 €	41.545 €	49.609 €	63.983 €							
		C+P-D-N DIFERENCIA NETA ACUMULADA		12.209 €	21.712 €	32.728 €	41.545 €	49.609 €	63.983 €							
		C+P-D-N DIFERENCIA NETA MENSUAL		-	9.503 €	11.015 €	8.817 €	8.063 €	14.374 €							
ANUALIZADO	PRIMAS NUEVA PRODUCCION	P-D-N ACUMULADO MES		11.989 €	21.492 €	32.507 €	41.325 €	49.388 €	63.763 €							
		P-D-N DIFERENCIA NETA MENSUAL		11.989 €	9.503 €	11.015 €	8.817 €	8.063 €	14.374 €							
	PRIMAS EN CARTERA (DATOS ANUALIZADOS)	C+P-D-N AÑO ACTUAL		13.059 €	23.359 €	34.717 €	47.148 €	56.722 €	74.825 €							
		DIFERENCIA NETA MENSUAL		13.059 €	10.300 €	11.357 €	12.431 €	9.574 €	18.102 €							
PRIMAS NUEVA PRODUCCION (DATOS ANUALIZADOS)	DESVIACION PREVISION VENTAS		138,19%	108,99%	120,18%	131,54%	101,31%	191,56%								
		P-D-N ACUMULADO MES		12.838 €	23.139 €	34.496 €	46.928 €	56.502 €	74.605 €							
		P-D-N DIFERENCIA NETA MENSUAL		12.838 €	10.300 €	11.357 €	12.431 €	9.574 €	18.102 €							
	Nº POLIZAS	POLIZAS ACTIVAS MES		45 €	76 €	105 €	142 €	173 €	213 €							
CARTERA		DIFERENCIA NETA MENSUAL		45 €	31 €	29 €	37 €	31 €	40 €							
		C+P-D-N ANUALIZADO		5.950 €	11.900 €	17.850 €	23.800 €	29.750 €	35.700 €							

8. Proyecto Económico

Para llegar al estudio de la viabilidad desde el punto de vista económico, hemos de partir del número de ventas que consideramos razonable, en función de dos vertientes, primera la experiencia, profesionalidad y potencial del entorno del candidato a AE y segunda la zona geográfica en la que se va a desarrollar, su demografía y desarrollo económico, industrial y de servicios de la misma, ya que serán decisivos a la hora de obtener mayor o menor número de ventas por mes en cada uno de los diferentes ramos.

En este estudio, he utilizado como ejemplo el caso de un Agente con experiencia anterior a la incorporación a nuestra entidad y para una población de más de 250.000 habitantes eminentemente industrializada y con un fuerte desarrollo de las empresas del sector servicios.

Además de tener en cuenta el número de ventas por cada ramo, deberemos contemplar las posibles anulaciones, para lo cual utilizaremos la experiencia del sector como punto de partida, e iremos ajustando el estudio económico en función de que se cumpla o se produzcan desvíos en esta ratio, ya que este es un parámetro primordial, en el que se apoya una parte importante del incremento de primas en la cartera que ha de ir generando el Agente Exclusivo. En esta hipótesis damos como bueno un porcentaje máximo de anulaciones de Autos del 15%, en Diversos un 15% en Vida un 12% y en Salud un 12%.

Las primas medias también variarán en función de la zona geográfica que se trate y de si el medio es rural o industrial. Hay ramos que se ven más afectados que otros por estos factores debidos principalmente a la siniestralidad.

Para este estudio he utilizado las primas medias por ramos y las tasas de siniestralidad del sector.

En el siguiente cuadro vemos la producción media anual que han hecho los agentes de plan de carrera en el año 2006 en función de su año de nombramiento, según ICEA. De aquí se desprende que en el primer año de nombramiento la producción es menor y cada año va aumentando, llegando el 5º año a ser un 56,86% mayor en polizas y un 91,18% mayor en primas, sobre el primer año, a pesar de que se da la circunstancia de que se produce una disminución de la producción de los agentes incorporados en 2002, es decir los del 5º año, con respecto a los del 4º año.

Al carecer de mas datos históricos no se puede afirmar que cada vez que un agente llega al 5º año se produzca una disminución en sus ventas, y tampoco existe ninguna otra circunstancia que nos haga suponer que sea así, por tanto lo tomaremos como un hecho puntual.

NEGOCIO MEDIO DE NUEVA PRODUCCION POR AGENTE EN PLAN DE CARRERA
DATOS DE 2006 DE ENTIDADES CUYO PRINCIPAL CANAL ES EL AGENCIAL

AÑO DE NOMBRAMIENTO	2006		2005		2004		2003		2002		ANTES DE 2002	
	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS								
VIDA	17	28.385	18	33792	22	47455	24	63629	25	53309	90	110674
NO VIDA	34	13.094	52	22441	55	25022	57	27671	55	25991	36	36507
TOTAL	51	41.479	70	56.233	77	72.477	81	91.300	80	79.300	126	147.181

Para realizar la previsión de ventas en el estudio económico, tomare como referencia los datos del sector, incrementando el nivel de exigencia en un 16% sobre los mismos desde el año 1 al 4 y un 26% el año 5 para compensar así el hecho puntual que se produce con los agentes del año 2002, tratando de situar la productividad de nuestros agentes unos puntos por encima de la media

ESTIMACION EVOLUCION VENTAS CALCULADAS EN BASE A DATOS ICEA INFORME 1.048 DICIEMBRE 2006

Incremento aplicado sobre media del sector del 1º al 4º año: 16,00% Incremento año 5º 26,00%

NOMBRAMIENTO AÑO 1	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS	POLIZAS	PRIMAS
VIDA	20	32.927	21	39.199	26	55.048	28	73.810	32	67.169
NO VIDA	39	15.189	60	26.032	64	29.026	66	32.098	69	32.749
TOTAL	59	48.116	81	65.230	89	84.073	94	105.908	101	99.918

Como medida de estímulo para aumentar las ventas, los AE que alcancen el presupuesto de ventas, percibirán las subvenciones establecidas a tal fin. El seguimiento se realizará sobre las ventas acumuladas, de forma que si en el cómputo acumulado anual el AE está cubriendo el presupuesto de ventas, percibirá la subvención a pesar de que un mes concreto no cumpla. El margen de tolerancia estará situado en un 5% de desvío.

Con este presupuesto perseguimos además un segundo objetivo, el de situar a nuestros AE en plan de carrera al cerrar su 5º año, en un nivel de productividad superior a 100 polizas año y con un volumen de primas gestionadas superior a 150.000 €, lo que los instalaría en el Grupo I del siguiente cuadro de ICEA.

DISTRIBUCION DE CADA GRUPO DE AGENTES PLAN DE CARRERA
EN FUNCION DE LA ANTIGÜEDAD Y PRODUCCION (TODOS LOS RAMOS)

	% AGENTES	
	CON MAS DE 5 AÑOS	CON MENOS DE 5 AÑOS
GRUPO I > DE 100 POLIZAS DE NUEVA PRODUCCION >150.000 € VOLUMEN DE NEGOCIO	36,62%	5,40%
GRUPO II > DE 100 POLIZAS DE NUEVA PRODUCCION < DE 150.000 € DE VOLUMEN DE NEGOCIO	4,01%	11,61%
GRUPO III < DE 100 POLIZAS DE NUEVA PRODUCCION > DE 150.000 € DE VOLUMEN DE NEGOCIO	19,60%	4,69%
GRUPO IV < DE 100 POLIZAS DE NUEVA PRODUCCION < DE 150.000 € DE VOLUMEN DE NEGOCIO	39,77%	78,30%

En el cuadro siguiente vemos el presupuesto de ventas por ramos que se establecerá a los AE. Está distribuido por meses y las fracciones corresponden a la siguiente descripción:

0.166667 supone una poliza cada 6 meses.

0,3333 supone una poliza cada 3 meses.

0,25 supone una poliza cada 4 meses.

0.5 supone una poliza cada 2 meses.

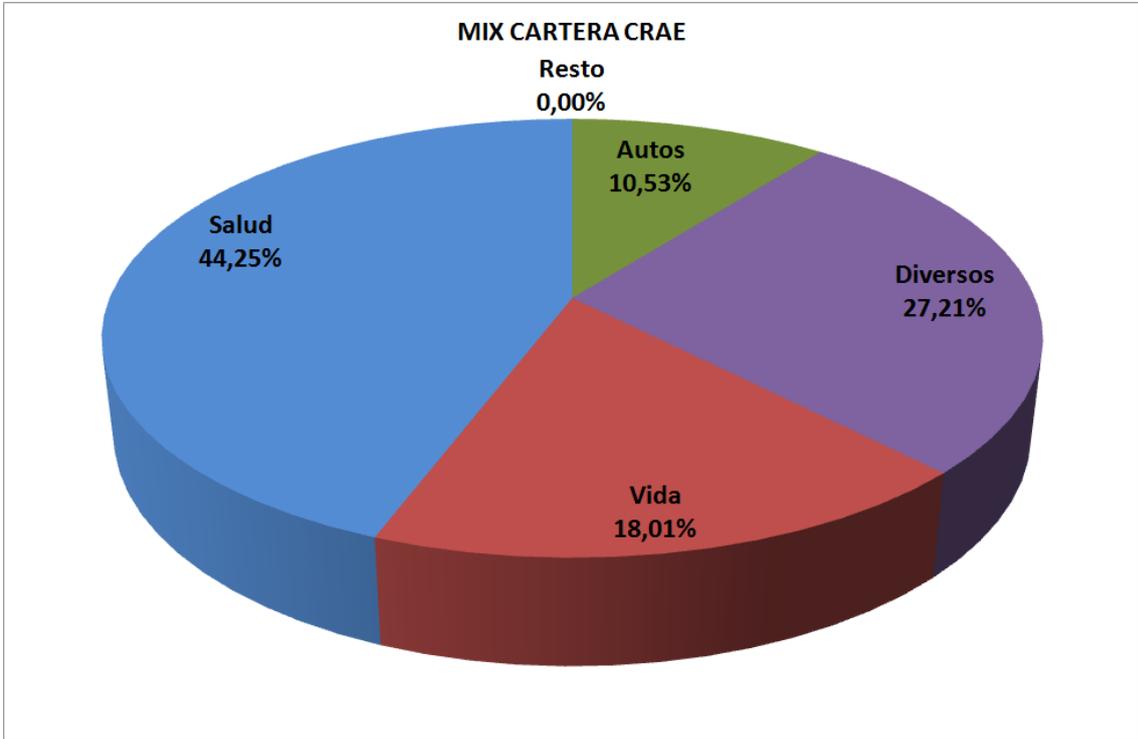
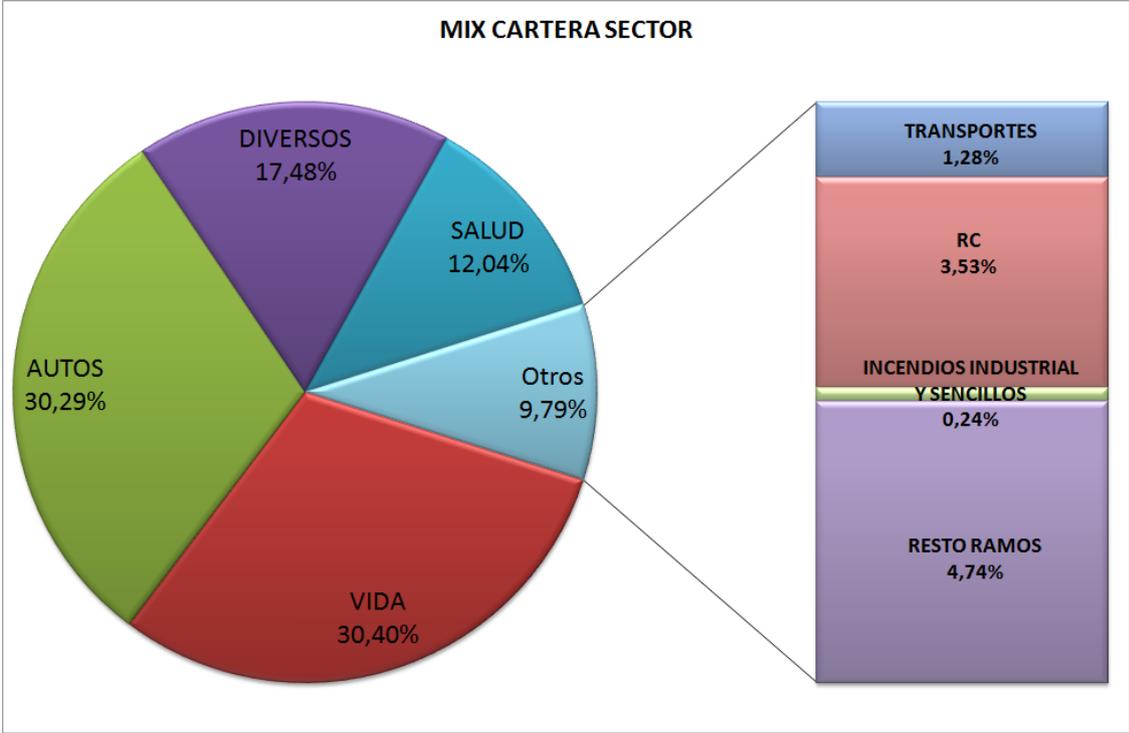
PREVISIÓN DE VENTAS DEL AGENTE EXCLUSIVO

Anulaciones previstas	RAMO	Prima Media Producción	Previsión Pólizas Nueva Producción / Mes				
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
20%	Autos	463 €	1	1,3333	1,5	1,5	1,5
15%	Hogar	173 €	1	1,166667	1,166667	1,166667	1,25
	Accidentes	206 €	0,25	0,3333	0,5	0,5	0,5
	Decesos	206 €	0,166667	0,3333	0,3333	0,5	0,5
	Comunidades	911 €	0,166667	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333
	Comercios	473 €	0,166667	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333
	PyME	1.980 €	0,166667	0,3333	0,3333	0,3333	0,3333
10%	Vida	830 €	0,5	1	1,166667	1,3333	1,3333
12%	Salud	1.444 €	1,5	1,5	1,5	1,5	2
15%	Otros	486 €	0	0,166667	0,25	0,3333	0,3333
	TOTAL MES	60 €	5	7	7	8	8
	TOTAL AÑO	717 €	59	82	89	94	101

PREVISIÓN PRIMAS EN CARTERA AL CIERRE DE CADA EJERCICIO (Cartera+Producción-Anulaciones)

MIX SECTOR	MIX CRAE	RAMOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
30,29%	10,53%	Autos	5.555 €	11.851 €	17.814 €	22.584 €	26.400 €
17,48%	27,21%	Diversos	9.837 €	26.861 €	42.229 €	56.189 €	68.228 €
30,40%	18,01%	Vida	4.980 €	14.442 €	24.618 €	35.436 €	45.172 €
12,04%	44,25%	Salud	25.992 €	48.865 €	68.993 €	86.706 €	110.957 €
9,79%	0,00%	Resto	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
100,00%	100,00%	TOTAL	46.364 €	102.019 €	153.654 €	200.914 €	250.757 €

Con esta previsión de ventas no solo marcamos el presupuesto, las comisiones, las subvenciones y/o incentivos, también establecemos el mix de cartera, que entre otras cosas supondrá el origen de la siniestralidad futura del negocio que gestionará el AE. En los siguientes gráficos vemos la composición de cartera del sector y la de un AE.



Debemos tener presente que existe una serie de ramos que no están contemplados en la previsión de ventas de los 5 primeros años de un AE y que influirán de forma decisiva en los resultados económicos de la cartera de la RAE. Concretamente un 9,79% de la cartera del sector corresponde a ramos que por su complejidad y dificultad en la selección del riesgo no trabajará un AE en los inicios.

A partir de la previsión de ventas, que posteriormente asignaremos a cada candidato a la RAE, podemos desarrollar el proyecto económico, estableciendo sistemas de seguimiento mensuales en los que junto al Agente Exclusivo analizaremos su evolución y aplicaremos las medidas correctoras que correspondan en caso de desvíos que hagan peligrar la rentabilidad del proyecto individual. Por un lado estableceremos una comisión por ventas lo suficientemente atractiva y que será la base de los ingresos del Agente a cambio de su nueva producción, también aplicaremos un incentivo en base a una siniestralidad controlada que, sin ser un importe elevado, haga sentir al Agente participe del destino de la entidad, y todo ello liquidable mensualmente, de modo que el agente sienta que desde el inicio puede contar con unos ingresos mensuales más o menos constantes que le permitan organizar y hacer frente a sus obligaciones privadas.

En el siguiente cuadro vemos las comisiones que le generarían las ventas previstas. Además he establecido un incentivo del 2,5% de las primas siempre que la siniestralidad no supere el 63% de la cartera

INGRESOS PREVISTOS DEL AGENTE EXCLUSIVO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comisiones 10% Autos, 25% Diversos, 6% Vida, 10% Salud	5.913 €	13.653 €	20.715 €	27.102 €	33.503 €
Bonus con Siniestralidad < 63% (2,5% sobre cartera)	1.159 €	2.550 €	3.841 €	5.023 €	6.269 €
Total ingresos anuales con Bonus	7.072 €	16.204 €	24.556 €	32.125 €	39.772 €
Media mensual con Bonus	589 €	1.350 €	2.046 €	2.677 €	3.314 €
Media mensual sin Bonus	493 €	1.138 €	1.726 €	2.259 €	2.792 €

A pesar de que el sector tiene una siniestralidad del 81,93% para el conjunto de los ramos, si tomamos la tasa de siniestralidad del sector para cada ramo o agrupación de estos y la aplicamos al mix de cartera de la RAE según la previsión de ventas establecida, obtenemos una tasa de siniestralidad muy inferior, lo que nos permite jugar con unos márgenes que de otro modo resultaría imposible.

PREVISIÓN SINIESTRALIDAD CRAE CALCULADA SOBRE LA DEL SECTOR A 2007 SEGÚN ICEA

Siniestralidad Sector		SINIESTRALIDAD CRAE (S/ % Strad. Sector)					
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Autos	74,85%	Autos	4.158 €	8.870 €	13.334 €	16.904 €	19.760 €
Diversos*	65,37%	Diversos*	23.422 €	49.502 €	72.706 €	93.410 €	117.134 €
Vida	5,10%	Vida	254 €	737 €	1.256 €	1.807 €	2.304 €
Total	81,93%	TOTAL	60,03%	57,94%	56,81%	55,81%	55,51%

* No Vida excepto Autos

En el segundo año del AE en plan de carrera está prevista la apertura de la oficina agencial de aquellos que estén cubriendo las previsiones de ventas, tal como veíamos en el capítulo 6 apartado 6.1, por tanto a continuación hacemos una previsión de los gastos fijos a los que tendrá que hacer frente el AE una vez abierta la misma al público.

Para gastos fijos de Teléfono, ADSL, Electricidad, se estiman unos gastos de 180€ mensuales y para otros gastos del agente en la oficina 160€ mensuales. Así mismo se contempla la posibilidad de que el agente contrate el 5º año un empleado de apoyo en la administración de la oficina a media jornada, todo ello correría por cuenta exclusiva del AE.

GASTOS PREVISTOS DEL AGENTE EXCLUSIVO						
Conceptos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquileres	Se recogen gastos totales por concepto y año mas un IPC del 3,5%	0 €	6.000 €	6.210 €	6.427 €	6.652 €
Telefono, ADSL, Electricidad, otros		0 €	2.160 €	2.236 €	2.314 €	2.395 €
Empleados		0 €	0 €	0 €	0 €	6.000 €
Otros		0 €	1.920 €	1.987 €	2.057 €	2.129 €
Total gastos Agente Exclusivo		0 €	10.080 €	10.433 €	10.798 €	17.176 €
Total gastos Agente Excluisvo descontada subvención		-12.000 €	-4.920 €	293 €	4.942 €	12.205 €

Del mismo modo habremos valorado en que partidas vamos a contribuir en los costes y en qué medida. Así como si dicha contribución será a fondo perdido o no, plazos de amortización en su caso y si vamos a requerir alguna contrapartida al agente.

En este estudio propongo **contribuir** con 6.000€ en un único pago para el acondicionamiento del continente del local donde se instalará la oficina del Agente el 2º año.

Así mismo se asignan a partir del 2º año 500€/ mes en concepto de alquileres del local, importe que irá disminuyendo cada año en un 33'33% sobre el del año anterior.

Se asigna una subvencion como ayuda a la implantación y desarrollo, por importes decrecientes cada año, a cambio de un incremento de cartera anual superior a 45.000€ en primas, mientras el Agente Exclusivo no tenga ningún empleado contratado. A pesar de ello, en este estudio he hecho coincidir ambas circunstancias con el fin de visualizar por un lado el efecto que supone el gasto de un empleado para el agente y por otro el coste que supone para la aseguradora la situación más cara de las posibles.

También se asigna una partida para mobiliario (puestos de trabajo), equipos informáticos, Multifuncion y rótulo luminoso coincidiendo con la apertura de la oficina agencial así como un segundo equipo informático el 5º año coincidiendo con la contratación del empleado.

Todo ello quedará en depósito al Agente Exclusivo e irá a amortizaciones (previsto en 4 años).

SUBVENCIONES QUE APORTA LA ASEGURADORA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Obras reforma Oficina (1 solo pago)	6.000 €	0	6.000 €	0 €	0	0
Alquiler mensual (- 33,33% anual)	500 €	0 €	6.000 €	4.140 €	2.856 €	1.970 €
Subvencion Implantacion y Desarrollo por incremento cartera anual superior a 45,000 €, sin empleados.		12.000 €	9.000 €	6.000 €	3.000 €	3.000 €
Incremento de cartera previsto		46.364 €	55.655 €	51.634 €	47.261 €	49.843 €
Puestos de trabajo	2*1800 €	0 €	3.600 €	0 €	0 €	
Equipos Informaticos	2*1500 €		1.500 €		1.500 €	
Multifuncion	1		800 €		0 €	
Rotulos luminosos	1		3.000 €		0 €	
TOTAL SUBVENCIONES Y AYUDAS			12.000 €		29.900 €	10.140 €

Los ingresos finales del Agente Exclusivo se obtendrán sumando comisiones, bonus y subvenciones, menos los gastos previstos, de modo que el proyecto nos deberá arrojar una cifra inicial suficiente, que haga sentirse bien remunerado en los inicios al candidato, y que además presente un futuro prometedor.

En la tabla siguiente se puede apreciar como el 5º año disminuye el incremento de ingresos netos con respecto a años anteriores, esto es debido a la hipotética incorporacion de un empleado a media jornada.

INGRESOS FINALES PREVISTOS AGENTE EXCLUSIVO (INGRESOS - GASTOS)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS NETOS ANUALES (Con Bonus)	19.072 €	21.124 €	24.263 €	27.183 €	27.567 €
INGRESOS NETOS MENSUALES	1.589 €	1.760 €	2.022 €	2.265 €	2.297 €
INCREMENTO INGRESOS NETOS	-	10,76%	14,86%	12,04%	1,41%

El Ratio Combinado nos muestra como los dos primeros años haremos unos pagos que superaran los ingresos, a partir del tercer año se inicia el retorno de la inversión.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de gestion (Comisiones + Rapeles)	15,25%	15,88%	15,98%	15,99%	15,86%
Gastos de subvenciones	25,88%	29,31%	6,60%	2,91%	2,58%
Coste campañas Marketing (5% nueva produccion de particulares)	2,88%	1,33%	0,89%	0,68%	0,72%
Gasto imputable de Amortizaciones (a 4 años)	0,00%	2,55%	1,69%	1,29%	1,04%
Gastos de Gestion Interna (% fijo)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Reaseguro (% fijo)	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Siniestralidad Total Ramos	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%
Total Gastos	118,51%	123,57%	99,66%	95,38%	94,70%

Finalmente establecemos unos márgenes que nos permitan una cierta maniobrabilidad, ya que existen ciertos aspectos sobre la valia y apoyos al AE que requerirán de una valoración subjetiva. En caso de exceder los márgenes previstos en este estudio, se reduciría la oferta de ayudas y/o subvenciones.

LÍMITE DE PÉRDIDA POR AÑO					
	Máximo -20%	Máximo -25%	Máximo 0%	Mínimo 3%	Mínimo 5%
Beneficio para la Aseguradora	-18,51%	-23,57%	0,34%	4,62%	5,30%
Importe pérdida para la Aseguradora / AÑO	-8.582 €	-24.047 €	519 €	9.277 €	13.291 €
ACUMULADO	-8.582 €	-32.629 €	-32.110 €	-22.834 €	-9.542 €

A partir de este resultado podemos hacer una valoración del coste anual estimado que supondrá la creación de la RAE con las magnitudes establecidas inicialmente, recordemos que la ratio es de un AE por cada 150.000 habitantes y que con el programa de retribución aplicado se inicia el retorno de la inversión en el 3er año. Con este planteamiento el 2º año es el que mayor coste soportaría la aseguradora, alcanzando un total de 2.031.605 € mientras que el 6º año es el primero en el que el balance entre las cinco promociones resulta positivo.

En el siguiente cuadro vemos en la primera columna el numero de AE que inician cada año en una nueva promoción y en las filas aparece el resultado de multiplicar el “limite de pérdida para la aseguradora / AÑO” (procede del cuadro anterior) por el numero de AE.

COSTE ANUAL ESTIMADO DURANTE EL PERIODO DE IMPLANTACION DE LA RAE										
Nº NUEVOS AE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	
AÑO 1	62	-532.103 €	-1.490.919 €	32.181 €	575.149 €	824.064 €	1.578.427 €	1.847.951 €	2.080.575 €	2.282.369 €
AÑO 2	63		-540.685 €	-1.514.966 €	32.700 €	584.426 €	837.355 €	1.603.886 €	1.877.757 €	2.114.133 €
AÑO 3	45			-386.204 €	-1.082.119 €	23.357 €	417.447 €	598.111 €	1.145.633 €	1.341.255 €
AÑO 4	53				-454.862 €	-1.274.495 €	27.509 €	491.660 €	704.442 €	1.349.301 €
AÑO 5	76					-652.255 €	-1.827.578 €	39.447 €	705.021 €	1.010.143 €
TOTALES	299	-532.103 €	-2.031.605 €	-1.868.989 €	-929.132 €	-494.905 €	1.033.160 €	4.581.054 €	6.513.428 €	8.097.200 €

Si analizamos el coste acumulado podemos observar que el 6º año cada promoción se ha autofinanciado y además genera beneficio. He prolongado hasta el año 10 para demostrar que la 5ª promoción también genera beneficio el 6º año.

COSTE ACUMULADO ESTIMADO										
Nº NUEVOS AE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
AÑO 1	62	-532.103 €	-2.023.022 €	-1.990.842 €	-1.415.693 €	-591.629 €	986.799 €	2.834.750 €	4.915.325 €	7.197.694 €
AÑO 2	63		-540.685 €	-2.055.652 €	-2.022.952 €	-1.438.526 €	-601.171 €	1.002.715 €	2.880.471 €	4.994.604 €
AÑO 3	45			-386.204 €	-1.468.323 €	-1.444.966 €	-1.027.519 €	-429.408 €	716.225 €	2.057.479 €
AÑO 4	53				-454.862 €	-1.729.358 €	-1.701.848 €	-1.210.189 €	-505.747 €	843.554 €
AÑO 5	76					-652.255 €	-2.479.834 €	-2.440.387 €	-1.735.365 €	-725.222 €
TOTALES	299	-532.103 €	-2.563.708 €	-4.432.697 €	-5.361.829 €	-5.856.734 €	-4.823.574 €	-242.519 €	6.270.908 €	14.368.108 €

Como contrapartida la entidad habrá conseguido adquirir un volumen de negocio de 97 millones de euros mediante su RAE tal como vemos en el cuadro siguiente.

PREVISION VOLUMEN DE NEGOCIO ALCANZADO POR LA RAE DURANTE EL PERIODO DE IMPLANTACION										
Nº NUEVOS AE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	
AÑO 1	62	2.874.595 €	6.325.196 €	9.526.534 €	12.456.695 €	15.546.944 €	18.237.115 €	20.581.155 €	22.625.396 €	24.409.686 €
AÑO 2	63		2.920.960 €	6.427.215 €	9.680.188 €	12.657.609 €	15.797.701 €	18.531.262 €	20.913.109 €	22.990.321 €
AÑO 3	45			2.086.400 €	4.590.868 €	6.914.420 €	9.041.149 €	11.284.072 €	13.236.616 €	14.937.935 €
AÑO 4	53				2.457.315 €	5.407.022 €	8.143.650 €	10.648.465 €	13.290.129 €	15.589.792 €
AÑO 5	76					3.523.697 €	7.753.466 €	11.677.687 €	15.269.497 €	19.057.544 €
TOTALES	299	2.874.595 €	9.246.156 €	18.040.149 €	29.185.066 €	44.049.693 €	58.973.081 €	72.722.640 €	85.334.746 €	96.985.278 €

Como exponía en capítulos anteriores, cada entidad deberá ajustar el proyecto a su capacidad de inversión, en función del presupuesto que desee destinar a este fin. Por ello se deberá garantizar que el método utilizado es aplicable a una amplia horquilla de presupuestos, de modo que no se desvirtúen los costes y periodos de retorno y balance al aplicar el método a magnitudes muy diferentes.

Para demostrar la versatilidad del método, a continuación expongo como se mantienen los puntos de inflexión en el 2º año como el de mayor coste para cada promoción, 3er año como inicio de retorno de la inversión en todas las promociones y 6º año como el primero con balance positivo para cada una de ellas por individual, en un supuesto de 1 AE por cada 400.000 habitantes.

COSTE ANUAL ESTIMADO (PARA UNA RATIO DE 1 AE POR CADA 400.000 HABITANTES)										
Nº NUEVOS AE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	
AÑO 1	23	-197.393 €	-553.083 €	11.938 €	213.362 €	305.701 €	525.746 €	625.730 €	712.026 €	786.885 €
AÑO 2	24		-205.975 €	-577.130 €	12.457 €	222.638 €	318.992 €	548.604 €	652.936 €	742.984 €
AÑO 3	17			-145.899 €	-408.800 €	8.824 €	157.702 €	225.953 €	388.595 €	462.496 €
AÑO 4	20				-171.646 €	-480.942 €	10.381 €	185.532 €	265.827 €	457.170 €
AÑO 5	29					-248.887 €	-697.365 €	15.052 €	269.021 €	385.449 €
TOTALES	113	-197.393 €	-759.058 €	-711.091 €	-354.628 €	-192.665 €	315.456 €	1.600.871 €	2.288.405 €	2.834.985 €

COSTE ACUMULADO ESTIMADO (PARA UNA RATIO DE 1 AE POR CADA 400.000 HABITANTES)											
Nº NUEVOS AE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
AÑO 1	23	-197.393 €	-750.476 €	-738.538 €	-525.176 €	-219.475 €	306.270 €	932.001 €	1.644.027 €	2.430.912 €	
AÑO 2	24		-205.975 €	-783.105 €	-770.648 €	-548.010 €	-229.018 €	319.587 €	972.522 €	1.715.506 €	
AÑO 3	17			-145.899 €	-554.700 €	-545.876 €	-388.174 €	-162.221 €	226.374 €	688.870 €	
AÑO 4	20				-171.646 €	-652.588 €	-642.207 €	-456.675 €	-190.848 €	266.322 €	
AÑO 5	29					-248.887 €	-946.252 €	-931.200 €	-662.179 €	-276.730 €	386.167 €
TOTALES	113	-197.393 €	-956.451 €	-1.667.543 €	-2.022.170 €	-2.214.836 €	-1.899.380 €	-298.509 €	1.989.896 €	4.824.881 €	386.167 €

Y se mantienen también los puntos de inflexión en el supuesto de 1 AE por cada 50.000 habitantes.

COSTE ANUAL ESTIMADO (PARA UNA RATIO DE 1 AE POR CADA 50.000 HABITANTES)										
Nº NUEVOS AE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	
AÑO 1	186	-1.596.309 €	-4.472.758 €	96.542 €	1.725.447 €	2.472.191 €	4.251.682 €	5.060.253 €	5.758.126 €	6.363.506 €
AÑO 2	189		-1.622.056 €	-4.544.899 €	98.099 €	1.753.277 €	2.512.065 €	4.320.258 €	5.141.870 €	5.850.999 €
AÑO 3	136			-1.167.194 €	-3.270.403 €	70.590 €	1.261.617 €	1.807.624 €	3.108.757 €	3.699.970 €
AÑO 4	158				-1.356.005 €	-3.799.439 €	82.009 €	1.465.702 €	2.100.034 €	3.611.644 €
AÑO 5	228					-1.956.766 €	-5.482.735 €	118.342 €	2.115.064 €	3.030.428 €
TOTALES	897	-1.596.309 €	-6.094.814 €	-5.615.551 €	-2.802.862 €	-1.460.147 €	2.624.639 €	12.772.178 €	18.223.850 €	22.556.547 €

COSTE ACUMULADO ESTIMADO (PARA UNA RATIO DE 1 AE POR CADA 50.000 HABITANTES)											
Nº NUEVOS AE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	
AÑO 1	186	-1.596.309 €	-6.069.067 €	-5.972.525 €	-4.247.078 €	-1.774.887 €	2.476.796 €	7.537.049 €	13.295.174 €	19.658.681 €	
AÑO 2	189		-1.622.056 €	-6.166.955 €	-6.068.856 €	-4.315.579 €	-1.803.514 €	2.516.744 €	7.658.614 €	13.509.613 €	
AÑO 3	136			-1.167.194 €	-4.437.597 €	-4.367.007 €	-3.105.390 €	-1.297.766 €	1.810.991 €	5.510.960 €	
AÑO 4	158				-1.356.005 €	-5.155.444 €	-5.073.435 €	-3.607.733 €	-1.507.699 €	2.103.945 €	
AÑO 5	228					-1.956.766 €	-7.439.501 €	-7.321.160 €	-5.206.095 €	-2.175.667 €	3.036.072 €
TOTALES	897	-1.596.309 €	-7.691.123 €	-13.306.674 €	-16.109.536 €	-17.569.683 €	-14.945.044 €	-2.172.866 €	16.500.984 €	38.607.531 €	3.036.072 €

Con estos datos podemos concluir que el método funciona correctamente en una horquilla tan amplia que tendría aplicación con cualquier presupuesto.

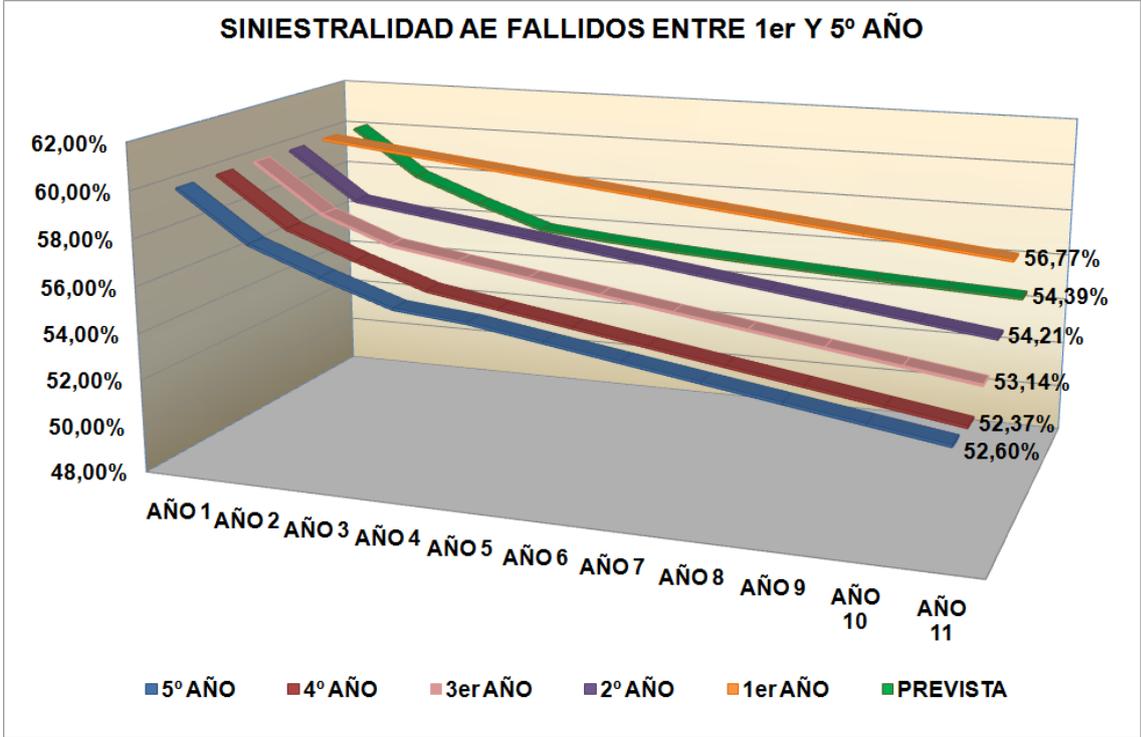
8.1. Fallidos y/o deserciones

Como vimos en el punto 4 DISEÑO DE LA RAE, hemos de esperar una tasa de fallidos de un 25% aprox, lo que supone un número lo suficientemente importante como para analizar su posible efecto en el proyecto económico. Las bajas de agentes se produzcan en diferentes momentos tanto en la implantación como posteriormente, aquí contemplo la posibilidad de un fallido al finalizar un ejercicio, a pesar de que se puede producir la baja en cualquier momento del año, ya que de este modo trabajo con el peor de los escenarios desde el punto de vista económico.

Aunque una baja de un AE siempre es motivo de preocupación y deberíamos interesarnos sobre sus causas, a efectos del proyecto económico de la RAE lo que vamos a ver a continuación es su incidencia en la viabilidad del mismo, para ello simularemos la deserción de un AE al finalizar su primer año, otro en el segundo y así hasta llegar al quinto año y analizaremos su repercusión económica en el proyecto.

Las cartera adquirida hasta el momento de la desercion ira disminuyendo debido a la caída natural segun los parámetros previstos para cada ramo y la siniestralidad ira evolucionando en función del nuevo mix de cartera que se vaya produciendo.

En lo que respecta a siniestralidad de las carteras generadas por los fallidos, vemos que en todos los casos disminuye con respecto a la establecida, salvo en el caso de los fallidos de primer año, que aumenta 2 puntos, pero en ningún año se supera el 63% previsto como máximo en el proyecto económico.



Fallidos de primer año:

En el aspecto económico, para los fallidos de primer año el resultado es que se produce un adelanto en el retorno de la inversión, ya que la entidad deja de pagar comisiones, bonus y subvenciones a partir del segundo año, quedando únicamente el coste de la siniestralidad prevista, el coste del reaseguro y los gastos de gestión interna, lo que supone un 74,5% de las primas en su conjunto.

Fallidos de segundo año:

En el caso de fallidos al finalizar el segundo año la afectación al proyecto económico es otra y además presenta alguna complicación particular, ya que es precisamente ese año de vida del AE en el que esta prevista la apertura de la Oficina Agencial.

Este año es el más crítico a efectos de fallidos de AE, ya que la aseguradora habrá hecho la contribución económica para la apertura de la Oficina Agencial. Además la apertura de una oficina nunca debería tener marcha atrás, salvo causas de fuerza mayor, ya que afectaría negativamente a la imagen de la marca, por lo que en estos casos se debería asignar esa oficina a un AE de segunda promoción, es decir que esté en su segundo año, de ese modo cumpliríamos además con lo previsto en el proyecto.

Los gastos fijos a partir del tercer año como alquiler, teléfono y otros, así como las subvenciones, serían imputables al nuevo AE que le sustituiría al frente de la oficina. Los gastos imputables de amortizaciones se cubren sobradamente con la cartera generada por el AE fallido.

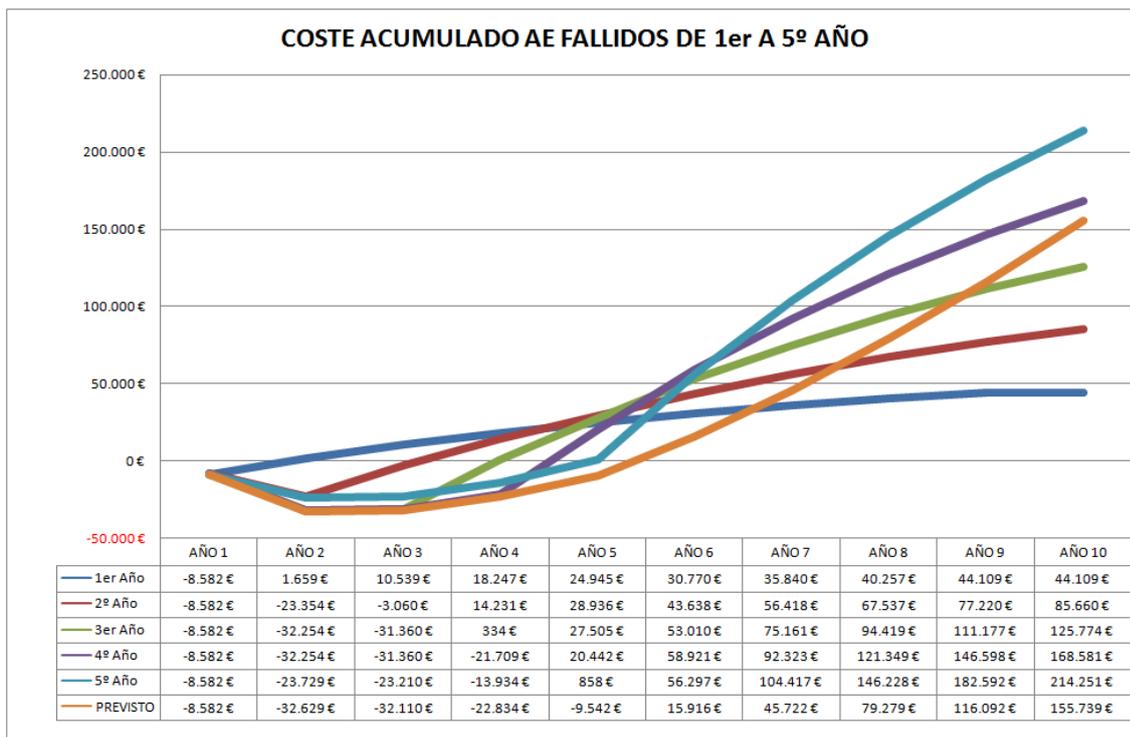
El ratio combinado a partir del tercer año se sitúa en torno al 77% y disminuye al 74% a partir del cuarto año al terminar las amortizaciones, que suponen un 3% aprox en su cuarto año, lo que nos permite un margen de un 26% para el retorno de la inversión.

A pesar de que en el tercer año se inicia el retorno de la inversión, este no se consigue totalmente hasta el octavo año, es decir 6 años después de la baja del AE.

Fallidos de tercero cuarto y quinto año:

Analizamos a continuación los fallidos en tercer cuarto y quinto año y vemos que se repiten prácticamente los mismos parámetros: inicio del retorno de la inversión en su tercer año y retorno total 6 años después de la baja del AE.

El siguiente gráfico muestra la comparativa entre la evolución del coste acumulado de los fallidos en diferentes años y el previsto.



Podemos concluir afirmando que las bajas o fallidos de AE producidas en cualquier momento de los cinco primeros años no afectan negativamente al proyecto económico. Por el contrario, como hemos visto en algunos casos se anticipa el retorno de la inversión, por tanto el modelo queda perfectamente cerrado.

Existe una segunda opción para el caso de las carteras que quedan sin mediador cuando se produce un fallido, y que contribuiría a reducir la tasa de anulaciones y a su vez ayudaría a incrementar las ventas del nuevo AE que le sustituye. Consiste en ceder la cartera al sustituto, en concepto de administración, a cambio de una comisión reducida. En el apartado de anexos de este estudio expongo un análisis económico que revela que el método es perfectamente viable e interesante tanto para el nuevo AE como para la aseguradora.

9. Capítulo de conclusiones

Como conclusión de este estudio puedo determinar que los agentes de las redes en plan de carrera existentes en el sector resultan mas productivos que el resto, siendo además que las redes agenciales comercializan mas del 28% de las primas de volumen de negocio del sector. La cuota de mercado de los agentes en el negocio de vida es del 15% y en no vida es del 39%, lo que significa que aquellas entidades que no cuenten con una RAE entre sus canales de distribución está compitiendo en inferioridad de condiciones.

Hemos visto que existe un importante numero de AE en el sector, poco mas de 87.000 a nivel estatal y también que hay capacidad para continuar creciendo este tipo de redes.

También hemos visto que estas redes tienen un nivel de rotación o fallidos importante, un 25% aprox. tal como muestra el estudio, por lo que el recluting deberá ser constante aunque ira variando su intensidad. Esta rotación la hemos tenido en cuenta en el estudio económico.

Asi mismo he analizado cuales son los ramos mas adecuados para la comercializacion por la RAE y las zonas geográficas con menos dificultad para iniciar la actividad un nuevo AE (medidas por **la cuota de implantacion sector**) estableciendo asi el orden de prioridad geográfico para la implantación.

He creado un cronograma de implantacion en cinco años teniendo en cuenta **la cuota de implantacion del sector** y procurando un reparto homogéneo del esfuerzo de la entidad para cada año

He realizado un proyecto económico lo suficientemente versátil como para que se mantenga su viabilidad independientemente de la magnitud del presupuesto que destine la entidad, contemplando además la apertura de una oficina agencial por cada nuevo AE en su segundo año, lo que contribuye a conseguir mayor presencia de la aseguradora en el territorio.

Por tanto, puedo decir que los objetivos del estudio se han cumplido:

1º) Los argumentos, datos y análisis numéricos aquí expuestos demuestran la importancia de que una Aseguradora cuente con una RAE no solo desde el punto de vista económico si no también como medio para adquirir una mayor presencia en la geografía estatal mediante la apertura de oficinas agenciales a medio plazo.

2º) He diseñado un modelo de creación, implantación y economico de una RAE, además de haber testado en el estudio la versatilidad del mismo en diferentes escenarios, para comprobar la viabilidad de su aplicación independientemente de la magnitud del presupuesto que destine la aseguradora, por lo que sería aplicable para cualquier entidad independientemente de su tamaño.

10. Bibliografía

12MANAGE THE EXECUTIVE FAST TRACK

http://www.12manage.com/methods_mcclelland_theory_of_needs_es.html

FECHA CONSULTA 15/07/2008

Instituto Nacional de Estadística

<http://www.ine.es/jaxi/tabla.do?path=/t20/e245/p04/a2007/10/&file=00000009.px&type=pcaxis&L=0>

FECHA CONSULTA 11/07/2008

Ministerio de Trabajo e Inmigración

<http://www.mtin.es/empleo/economia-soc/cuerpo.htm>

FECHA CONSULTA 26/7/2008

ICEA, INFORME Nº 1048 – DICIEMBRE 2007

PRODUCTIVIDAD Y RETENCION DE AGENTES – ESTADISTICA AÑO 2006

ICEA, INFORME Nº 1056 – MAYO 2008

EVOLUCION DEL MERCADO ASEGURADOR – ESTADISTICA AÑO 2007

ICEA, INFORME Nº 1053 – MARZO 2008

CODIGOS DE AGENTES EXCLUSIVOS – ESTADISTICA AÑO 2007

ICEA, INFORME Nº 1051 – FEBRERO 2008

INTERNET Y EL SEGURO ELECTRONICO – ESTADISTICA AÑO 2007

GRUPO ASEGURADOR ALLIANZ

<http://www.allianz.es/>

FECHA CONSULTA 2/07/2008

GRUPO ASEGURADOR AXA

http://www.axa.es/conozcanos/nuestra_compania.htm

FECHA CONSULTA 2/07/2008

GRUPO AVIVA

http://www.aviva.es/gr_cifras.asp

FECHA CONSULTA 2/07/2008

GRUPO ZURICH

<http://www.zurichspain.com/>

FECHA CONSULTA 2/07/2008

GRUPO CASER

<http://www.caser.es/>

FECHA CONSULTA 2/07/2008

GRUPO MAPFRE

<http://www.mapfre.com/seguros/es/particulares/general/seguros-particulares.shtml>

FECHA CONSULTA 2/07/2008

GRUPO SANTANDRE SEGUROS

http://www.gruposantander.es/particulares/prod/seg/par_seg_vida.html?x=0

FECHA CONSULTA 2/07/2008

VITALICIO (GRUPO GENERALI)

<http://www.vitalicio.es/>

FECHA CONSULTA 2/07/2008

LA ESTRELLA (GRUPO GENERALI)

<http://www.laestrella.es/>

FECHA CONSULTA 2/07/2008

GRUPO CATALANA OCCIDENTE

<http://www.seguroscatalanaoccidente.com/esp/>

FECHA CONSULTA 2/07/2008

GRUPO IBERCAJA

<http://www.ibercaja.es/contenidos.php?id=a213529ee2bffc2cb96ffb995931136>

FECHA CONSULTA 2/07/2008

SANTALUCIA SEGUROS

<http://www.santalucia.es/cs/ContentServer?childpagename=slw%2FEschemaGeneral&c=ProductoFP&pagename=slw%2FComunes%2FEstructuraSite%2FContenedor&packedargs=lang%3Des&cid=1181749347181>

FECHA CONSULTA 3/07/08

WIKIPEDIA

<http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

FECHA CONSULTA 3/07/08

OCASO SEGUROS

http://www.ocaso.es/web/1_8_1a_multiautoDescripcion.html

FECHA CONSULTA 3/07/08

PREVENTIVA SEGUROS

<http://www.preventiva.com/>

FECHA CONSULTA 3/07/08

ALMUDENA SEGUROS

<http://www.almudenaseguros.es/home.htm>

FECHA CONSULTA 3/07/08

HDI

<http://www.hdi.es/>

FECHA CONSULTA 3/07/08

NORTEHISPANA SEGUROS

<http://www.nortehispana.com/>

FECHA CONSULTA 3/07/08

DKV SEGUROS

<http://www.dkvseguros.com/Dkvaccesible/inicio.asp?menu=1,19,2117>

FECHA CONSULTA 3/07/08

PREVISORA BILBAINA

<https://www.previsorabilbaina.com/index.html>

FECHA CONSULTA 3/07/08

MERIDIANO SEGUROS

<http://www.meridiano.org/sucursales.html>

FECHA CONSULTA 3/07/08

ATOCHA SEGUROS

<http://www.segurosatocha.com/hogar.htm>

FECHA CONSULTA 3/07/08

APOCALIPSIS SEGUROS

<http://www.apocalipsisseguros.com/agencias.html>

FECHA CONSULTA 3/07/08

AURA SEGUROS

<http://www.auraseguros.com/productos.html>

FECHA CONSULTA 3/07/08

LA CORONA SEGUROS

<http://www.seguroslacorona.com/productos/index.htm>

FECHA CONSULTA 3/07/08

VITAL SEGUROS

<http://www.vitalseguro.com/>

NO AUTOS

<http://www.asegagrupados.es/tarificacion-asegrup/>

FECHA CONSULTA 3/07/08

PATRIA HISPANA SEGUROS

<http://www.patriahispana.com/>

FECHA CONSULTA 3/07/08

BBVA SEGUROS

<http://www.bbvaseguros.com/BBVASEGUROS/BBVASEguros/jsp/seg/esp/vida/index.jsp>

FECHA CONSULTA 3/07/08

SEGUROS BILBAO
<http://www.segurosbilbao.com/SbPublica/ESP/>
FECHA CONSULTA 3/07/08

CISNE SEGUROS
<https://www.cisneaseguradora.com/publico/homepublico.aspx>
FECHA CONSULTA 3/07/08

AGRUPACIO MUTUA
<https://www.agrupaciomutua.es/SitePortal/jsp/home/index.jsp>
FECHA CONSULTA 3/07/08

SEGUROS LATINA
<http://www.seguroslatina.com/productos.htm>
FECHA CONSULTA 3/07/08

REALE SEGUROS
<http://www.reale.es/content/>
FECHA CONSULTA 3/07/08

CLINICUM SEGUROS
<http://www.clinicum.es/esp/>
FECHA CONSULTA 3/07/08

SEGUROS LA ESTRELLA
<http://www.laestrella.es/>
FECHA CONSULTA 3/07/08

Anexos

ESTATUTO DEL TRABAJO AUTONOMO. (Extacto)

El artículo 11 define como TRADE, a aquellos trabajadores autónomos que realizan una actividad económica o profesional a título lucrativo de forma habitual, personal, directa y predominante para una persona física o jurídica, denominada cliente, del que dependen económicamente por percibir de él, al menos, el 75 por ciento de sus ingresos por rendimientos de trabajo y de actividades económicas o profesionales.

Para tener esta consideración deben cumplir las siguientes condiciones simultáneas:

- No tener a su cargo trabajadores por cuenta ajena ni contratar o subcontratar parte o toda la actividad con terceros, tanto respecto de la actividad contratada con el cliente del que depende económicamente como de las actividades que pudiera contratar con otros clientes.
- No ejecutar su actividad de manera indiferenciada con los trabajadores que presten servicios bajo cualquier modalidad de contratación laboral por cuenta del cliente.
- Disponer de infraestructura productiva y material propios, necesarios para el ejercicio de la actividad e independientes de los de su cliente, cuando en dicha actividad sean relevantes económicamente.
- Desarrollar su actividad bajo criterios organizativos propios, sin perjuicio de las indicaciones técnicas de carácter general que pueda recibir de su cliente.
- Percibir una contraprestación económica en función del resultado de su actividad, de acuerdo con lo pactado con el cliente.

El artículo 12.2 y 3 establece la obligación del TRADE de hacer constar en el contrato su condición de dependiente económicamente respecto del cliente, así como las variaciones que se produzcan al respecto, tanto por pérdida de ésta condición o porque se adquiriera en el transcurso de la relación contractual.

El artículo 14, regula la jornada de la actividad profesional, estableciendo el derecho del TRADE a la interrupción de su actividad anual de 18 días hábiles, remitiendo al contrato individual o al acuerdo de interés profesional para la determinación de la cuantía máxima de la jornada, el régimen de descanso semanal y el correspondiente a los festivos.

En el artículo 15 se regulan las causas de extinción del contrato y la cuantía de la indemnización a que, en su caso, tenga derecho el TRADE o el cliente y en el **artículo 16** el derecho a la interrupción de la actividad profesional.

El artículo 17 establece que los órganos jurisdiccionales del orden social serán los competentes para conocer de las pretensiones derivadas del contrato celebrado entre un TRADE y su cliente, así como para conocer de todas las cuestiones derivadas de la aplicación e interpretación de los acuerdos de interés profesional.

RESOLUCION SOBRE EL REGISTRO TRADE.

4206 RESOLUCIÓN de 21 de febrero de 2008, del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se establece el procedimiento para el registro de los contratos concertados por los trabajadores autónomos económicamente dependientes.

La Ley 20/2007, de 11 de julio, del Estatuto del Trabajo Autónomo, en su Capítulo III del Título II, regula el régimen profesional del trabajador autónomo económicamente dependiente y en su artículo 12 el contrato a concertar entre el propio trabajador y la persona física o jurídica que lo contrata, denominada cliente, así como el registro que debe efectuarse de ese contrato.

Por otra parte, y hasta tanto se dicten las disposiciones necesarias para la aplicación y desarrollo de la Ley 20/2007, y se formalice una «encomienda de gestión» o se suscriben los correspondientes Convenios con las Comunidades Autónomas, el Servicio Público de Empleo Estatal efectuará provisionalmente el registro de dichos contratos. Por ello, a fin de implantar dicho registro con carácter urgente, se considera oportuno dar directrices sobre el procedimiento de registro indicado.

En su virtud esta Dirección General resuelve:

Primero. *Ubicación del registro.*

Hasta tanto se regulen y desarrollen los procedimientos informáticos de registro y comunicación telemática de los contratos de los trabajadores autónomos económicamente dependientes, que presenten los propios trabajadores o los clientes, estos se registrarán, con carácter general, en las Oficinas de Prestaciones de las Direcciones Provinciales del Servicio Público de Empleo Estatal, por el personal ubicado en dichas Oficinas bajo la dependencia de los Directores Provinciales del Servicio Público de Empleo Estatal.

En País Vasco, Ceuta y Melilla, los contratos se registrarán por el Área de Empleo de las Oficinas de Empleo del Servicio Público de Empleo Estatal.

Los Directores Provinciales, en función de los recursos humanos disponibles y del número de contratos a registrar, podrá concentrar este registro, a su criterio, en una o varias oficinas o bien en la propia Dirección Provincial, informando convenientemente a los usuarios sobre la ubicación del registro.

Segundo. *Libro de registro.*

En las unidades en las que se ubique el registro, se procederá a la apertura de un Libro auxiliar para el registro de los contratos. Las Oficinas registrarán todos los contratos que se presenten sin entrar en su contenido asignándoles número y fecha de registro. Únicamente se denegará el registro cuando la vigencia del contrato esté finalizada o carezca de firma de ambas partes contratantes o cuando falte alguno de los siguientes datos esenciales:

Datos de identificación del trabajador (nombre, apellidos y NIF, NIE).

Datos de identificación del cliente (nombre de la empresa y CIF, NIF, NIE).

Fecha de inicio y de terminación, en su caso, del contrato.

Actividad profesional a realizar.

Tercero. *Procedimiento de registro.*

Cuando se presente el trabajador o el cliente para registrar un contrato, el personal del Servicio Público de Empleo Estatal:

a) Anotará los datos del contrato en el Libro de registro.

b) Sellará, con el sello de la unidad que registre, el original y las distintas copias del contrato y anotará en ellas el n.º de registro asignado.

c) Devolverá el original del contrato y sus restantes copias (salvo una) al trabajador o al cliente.

d) Archivará, por n.º de registro, la copia del contrato, en un archivo independiente.

Cuarto. *Contratos presentados con anterioridad a la presente Resolución.*

Los contratos presentados en las Oficinas del Servicio Público de Empleo Estatal con anterioridad a la fecha de entrada en vigor de la presente Resolución y que obren en su poder, o los que dé traslado el Servicio Público de Empleo autonómico, se archivarán por fecha de firma del contrato sin efectuar ninguna otra actuación complementaria.

Quinto. *Entrada en vigor.*

La presente Resolución entrará en vigor el día siguiente al de su publicación en el Boletín Oficial del Estado.

Madrid, 21 de febrero de 2008.–El Director General del Servicio Público de Empleo Estatal, Eduardo González López.

RELACION DE LOS TRADE REGISTRADOS A JUNIO DE 2008 (SEGÚN EL MINISTERIO DE TRABAJO)

CNAE93 Nº

01 Agricultura, ganadería, caza, y activ. Relacionadas	22
02 Selvicultura, explot. Forestal y activi. Relacionadas	4
18 Industria de la confección y la peletería	4
20 Industria de la madera y corcho excep. Muebles, cest. Y esparto	10
22 Edición, artes gráficas y reproducción sopoetes grabado	3
26 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	1
28 Fabricación de produc. Metal exepcto maquinario y equipo	9
29 Industria de la construcción, maquinaria y equipo mecánico	3
33 Fabricación. Equipos e instrum. Médico-quirúrgico, etc	1
35 Fabricación de otro material de transporte	2
36 Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras	1
45 Construcción	253
50 Venta, mantenimiento y reparación vehículos	6
51 Comercio al por mayor e intermediarios comercio	108
52 Comercio al por menor excepto vehículos motor	19
55 Hostelería	5
60 Transporte terrestre, tpte. Por tuberías	115
63 Actividades anexas a los tptes.; actividades agencia de viajes	5
64 Correos y telecomunicaciones	5
65 Intermediación financ. Excepto seguros y planes de pensiones	1
66 Seguros y planes de pensiones excepto S.S. obligatorio	2
67 Actividades auxiliares a la intermediación financiera	96
70 Actividades inmobiliarias	10
72 Actividades informáticas	27
73 Investigación y desarrollo	11
74 Otras actividades empresariales	246
80 Educación	31
85 Actividades sanitarias y veterinarias. Servicios sociales	32

91 Actividades asociativas	1
92 Actividades recreativas, culturales y deportivas	28
93 Actividades diversas de servicios personales	7
95 Hogares que emplean personal doméstico	1

ESTUDIO ECONOMICO DEL SUPUESTO DE UN AE FALLIDO Y CESION DE CARTERA EN ADMINISTRACIÓN AL NUEVO AE SUSTITUTO.

Como opción al estudio económico planteado, cabe la posibilidad de que en el caso de un cese de un AE se le ceda la cartera generada por el cesante a un nuevo AE que le sustituya, siempre que el nuevo se encuentre en periodo de promoción tal como está previsto en el proyecto en su segundo año. Esta cesión se haría en administración de cartera y con una doble finalidad:

- Que el nuevo AE disponga de una base de datos para venta cruzada, aumentando así las ventas previstas, con lo que se acortaría el plazo de autofinanciación.
- Que la atención prestada por el nuevo AE a esta cartera contribuya a disminuir la caída que se produciría en caso de quedar sin mediador.

A continuación se muestra el estudio económico proyectando el efecto que produciría dicha cesión, en el supuesto de asignar las siguientes comisiones por administración de cartera: Autos 4%, Diversos 5%, Vida 1% y Salud 4% y para el caso de un fallido de 2º año.

PREVISIÓN DE VENTAS DEL AGENTE EXCLUSIVO

RAMO	Prima Media Producción	Previsión Pólizas Nueva Producción / Mes					
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Autos	463 €	1	1,3333				
Hogar	173 €	1	1,166667				
Accidentes	206 €	0,25	0,3333				
Decesos	206 €	0,166667	0,3333				
Comunidades	911 €	0,166667	0,3333				
Comercios	473 €	0,166667	0,3333				
PyME	1.980 €	0,166667	0,3333				
Vida	830 €	0,5	1				
Salud	1.444 €	1,5	1,5				
Otros	486 €	0	0,166667				
TOTAL MES	598 €	5	7	0	0	0	0
TOTAL AÑO	7.172 €	59	82	0	0	0	0

PREVISIÓN PRIMAS EN CARTERA AL CIERRE DE CADA EJERCICIO (Cartera+Producción-Anulaciones)

MIX SECTOR	MIX CRAE	RAMOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
30,29%	9,14%	Autos	5.555 €	11.851 €	9.481 €	7.585 €	6.068 €	4.854 €
17,48%	24,85%	Diversos	9.837 €	26.861 €	22.832 €	19.407 €	16.496 €	14.022 €
30,40%	15,86%	Vida	4.980 €	14.442 €	12.998 €	11.698 €	10.528 €	9.475 €
12,04%	50,16%	Salud	25.992 €	48.865 €	43.001 €	37.841 €	33.300 €	29.304 €
9,79%	0,00%	Resto	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
100,00%	100,00%	TOTAL	46.364 €	102.019 €	88.312 €	76.531 €	66.392 €	57.655 €

PREVISIÓN SINIESTRALIDAD CRAE CALCULADA SOBRE LA DEL SECTOR A 2007 SEGÚN ICEA

Siniestralidad Sector		SINIESTRALIDAD CRAE (S/ % Strad. Sector)						
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Autos	74,85%	Autos	4.158 €	8.870 €	7.096 €	5.677 €	4.542 €	3.633 €
Diversos*	65,37%	Diversos*	23.422 €	49.502 €	43.035 €	37.423 €	32.552 €	28.322 €
Vida	5,10%	Vida	254 €	737 €	663 €	597 €	537 €	483 €
Total	81,93%	TOTAL	60,03%	57,94%	57,52%	57,10%	56,68%	56,26%

INGRESOS PREVISTOS DEL AGENTE EXCLUSIVO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Comisiones 10% Autos, 25% Diversos, 6% Vida, 10% Salud	5.913 €	13.653 €	3.371 €	2.904 €	2.505 €
Bonus con Siniestralidad < 63% (2,5% sobre cartera)	1.159 €	2.550 €	0 €	0 €	0 €
Total ingresos anuales con Bonus	7.072 €	16.204 €	3.371 €	2.904 €	2.505 €
Media mensual con Bonus	589 €	1.350 €	281 €	242 €	209 €
Media mensual sin Bonus	493 €	1.138 €	281 €	242 €	209 €

GASTOS PREVISTOS DEL AGENTE EXCLUSIVO

Conceptos		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquileres	Se recogen gastos totales por concepto y año mas un IPC del 3,5%	0 €	6.000 €	0 €	0 €	0 €
Telefono, ADSL, Electricidad, otros		0 €	2.160 €	0 €	0 €	0 €
Empleados		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Otros		0 €	1.920 €	0 €	0 €	0 €
Total gastos Agente Exclusivo		0 €	10.080 €	0 €	0 €	0 €
Total gastos Agente Exclusivo descontada subvención		-12.000 €	-4.920 €	0 €	0 €	0 €

SUBVENCIONES QUE APORTA LA ASEGURADORA

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Obras reforma Oficina (1 solo pago)	6.000 €	0 €	6.000 €	0 €	0 €	0 €
Alquiler mensual (- 33,33% anual)	500 €	0 €	6.000 €	0 €	0 €	0 €
Subvencion Implantacion y Desarrollo por incremento cartera anual superior a 45,000 €, sin empleados.		12.000 €	9.000 €	0 €	0 €	0 €
Incremento de cartera previsto		46.364 €	55.655 €	-13.707 €	-11.781 €	-10.139 €
Puestos de trabajo	2*1800 €	0 €	3.600 €	0 €	0 €	0 €
Equipos Informaticos	2*1500 €		1.500 €			0 €
Multifuncion	1		800 €			0 €
Rotulos luminosos	1		3.000 €			0 €
TOTAL SUBVENCIONES Y AYUDAS		12.000 €	29.900 €	0 €	0 €	0 €

INGRESOS FINALES PREVISTOS AGENTE EXCLUSIVO (INGRESOS - GASTOS)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS NETOS ANUALES (Con Bonus)	19.072 €	21.124 €	3.371 €	2.904 €	2.505 €
INGRESOS NETOS MENSUALES	1.589 €	1.760 €	281 €	242 €	209 €
INCREMENTO INGRESOS NETOS	-	10,76%	-84,04%	-13,84%	-13,76%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de gestion (Comisiones + Rapeles)	15,25%	15,88%	3,82%	3,80%	3,77%
Gastos de subvenciones	25,88%	20,58%	0,00%	0 €	0 €
Coste campañas Marketing (5% nueva produccion de partic)	2,88%	1,33%	0,00%	0,00%	0,00%
Gasto imputable de Amortizaciones (a 4 años)	0,00%	2,18%	2,52%	2,91%	3,35%
Gastos de Gestion Interna (% fijo)	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Reaseguro (% fijo)	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%	1,50%
Siniestralidad Total Ramos	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%	63,00%
Total Gastos	118,51%	114,48%	80,84%	81,20%	81,62%

LÍMITE DE PÉRDIDA POR AÑO

	Máximo -20%	Máximo -25%	Máximo 0%	Mínimo 3%	Mínimo 5%
Beneficio para la Aseguradora	-18,51%	-14,48%	19,16%	18,80%	18,38%
Importe pérdida para la Aseguradora / AÑO	-8.582 €	-14.772 €	16.924 €	14.386 €	12.200 €
ACUMULADO	-8.582 €	-23.354 €	-6.431 €	7.955 €	20.156 €

COSTE ANUAL ESTIMADO DURANTE EL PERIODO DE IMPLANTACION DE LA RAE										
	Nº NUEVOS AE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9
AÑO 1	1	-8.582 €	-14.772 €	16.924 €	14.386 €	12.200 €	12.540 €	10.912 €	9.504 €	8.286 €
AÑO 2	0		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
AÑO 3	0			0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
AÑO 4	0				0 €					0 €
AÑO 5	0					0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALES	1	-8.582 €	-14.772 €	16.924 €	14.386 €	12.200 €	12.540 €	10.912 €	9.504 €	8.286 €

COSTE ACUMULADO ESTIMADO											
	Nº NUEVOS AE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FALLIDOS 2º AÑO	1	-8.582 €	-23.354 €	-6.431 €	7.955 €	20.156 €	32.695 €	43.607 €	53.112 €	61.397 €	68.626 €
AÑO 2	0		0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
AÑO 3	0			0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
AÑO 4	0				0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
AÑO 5	0					0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
TOTALES	1	-8.582 €	-23.354 €	-6.431 €	7.955 €	20.156 €	32.695 €	43.607 €	53.112 €	61.397 €	68.626 €

Como se puede apreciar en el estudio económico, en el tercer año se produciría en inicio del retorno de la inversión y en el cuarto se habría autofinanciado la propia cartera.

Jordi Jiménez Baena

Nacido en Cornellá de Llobregat el 31 de Marzo de 1.962,
Diplomatura de Seguros en la Escuela Superior de Seguros de Valencia, con la
especialización en seguros personales. (1995-1998)

He participado en el Plan de Formación de Directivos de MAPFRE en diferen-
tes seminarios. (2002-2004)

Interventor Comercial FINISTERRE SEGUROS (1989-1999)

Control Interno Siniestros y Admon. de Reaseguro FINISTERRE SEGUROS
(1999-2001)

Director Regional de Cataluña de MAPFRE-FINISTERRE (2001-2005)

Director de la Red Comercial Decesos de FIATC MUTUA DE SEGUROS Y
REASEGUROS (2005-Actualidad)

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giral: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011

- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemàtica del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006

- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004

- 111.- Jaime Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005

- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013

- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.

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