

## 60

### **Necesidades de Organización en las estructuras de distribución por Mediadores**

Adaptación organizativa frente a cambios en los modelos de distribución

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

# 60

## **Necesidades de Organización en las estructuras de distribución por Mediadores**

Adaptación organizativa frente a cambios en los modelos de distribución

Estudio realizado por: Miquel Maresch Camprubí

Tutor: Josep Gendra i Hom

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

Curso 2010/2011

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

Dedico este trabajo a mi madre Felisa Camprubí a quien debo entre otras muchas cosas la elección de formar parte de un sector de actividad que ha resultado ser mi opción de vida profesional.

Agradezco a Josep Maria Serra Farré la oportunidad que me brindo en su día para participar de su proyecto en Catalana Occidente y de su buen hacer.

Agradezco también a Albert Sarrà Escarré, Director General de Aresa y Luis Arévalo Blanco, Director Comercial de Aresa, el haberme brindado la oportunidad de cursar este Master.

Y finalmente agradezco a mi esposa Rosó y a mis hijos, como no, la paciencia y sacrificio que para ellos ha supuesto la merma de disponibilidad y atención hacia ellos durante las horas destinadas al estudio del Master.



## Resumen

La competitividad en un sector ya maduro como es el asegurador y la crisis actual obligan a efectuar cambios organizativos en las entidades que confían la distribución a los mediadores. "Todo debe cambiar para que no cambie nada" dijo D. José María Serra Farré, Presidente del Grupo Catalana Occidente, para ilustrar la necesidad de los profundos cambios que su organización debía afrontar en los años noventa.

Esta tesis pretende servir como seria reflexión ante la adaptación que las entidades aseguradoras y mediadores deben plantearse para seguir siendo prósperos en el futuro. La cooperación entre ambos será básica para "compartir", que no competir, un mercado maduro, descubrir nuevas oportunidades de negocio y racionalizar los esfuerzos que cada parte debe aportar para salir de la actual crisis presentando nuevo valor.

## Resum

La competitivitat en un sector madur com es l'assegurador i la crisi actual obliguen a efectuar canvis organitzatius en les entitats que confien la distribució als mediadors. "Tot ha de canviar perquè no canviï res" digué Josep Maria Serra Farré, President del Grup Catalana Occident, per il·lustrar la necessitat dels profunds canvis que la seva organització havia de fer front en els anys noranta.

Aquesta tesi pretén servir com a seriosa reflexió davant l'adaptació que les entitats asseguradores i mediadors s'han de plantejar per seguir sent pròspers en el futur. La cooperació entre ambdós serà bàsica per "compartir" i no competir en un mercat madur, descobrir noves oportunitats de negoci i racionalitzar els esforços que cada part ha de aportar per sortir de la actual crisi presenten nou valor.

## Summary

Competitiveness in a mature industry such as insurance and require the current crisis to make organizational changes in the distribution entities that rely on intermediaries. "Everything must change so that nothing changes", said Mr. José María Serra Farré, President of Catalana Occidente Grup, to illustrate the need for profound changes your organization must face in the nineties.

This thesis aims to serve as a serious reflection on the adaptation that insurers and intermediaries should consider in order to remain prosperous in the future. Cooperation between the two is basic to "share ", not compete, a mature market, discover new business opportunities and streamline the efforts that each party must make to overcome the current crisis presents new value.



# Índice

1. Presentación del problema .....	9
2. Estructura de la Tesis.....	13
3. Clasificación de las entidades aseguradoras .....	15
3.1. Marco Legal: breve referencia.....	15
3.2. Clasificación en función de su naturaleza jurídica .....	15
3.3. Clasificación en función de su estrategia de distribución.....	18
4. Modelo de organización comercial.....	21
4.1. Principales características y funciones.....	21
4.2. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada model.....	27
5. Clasificación de canales de distribución mediados.....	33
5.1. Marco Legal : breve referencia.....	33
Clasificación prevista en la Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación de Seguros y reaseguros privados	
5.2. Clasificación funcional en relación a su cometido o función social.....	34
6. Modelos Organizativos de las distintas figuras de mediador.....	39
6.1. Principales características y funciones.....	39
6.2. Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada modelo...	46
7. La Fidelización como concepto estratégico.....	61
7.1. La satisfacción del cliente y la fidelización, una asignatura pendiente....	61
7.2. La comunicación con el cliente.....	63
7.3. La relevancia de la marca.....	64
8. Análisis sectorial bajo las competencias comerciales.....	67
8.1. Análisis de situación de la entidades aseguradoras.....	67
8.2. Análisis de situación de la mediación.....	71
9. Necesidades de cambio en la relación con la mediación .....	75
9.1. Compartir el mercado.....	75
9.2. La relación con la mediación.....	75
9.3. La calidad de la suscripción en función de la distribución.....	81
9.4. Sistemas y tecnología.....	81



10.	Dimensionamiento estructural de las organizaciones comerciales.....	83
10.1.	Necesidades funcionales.....	83
10.2.	Reparto de funciones.....	84
10.3.	La productividad de la red comercial.....	86
11.	Funciones organizativas emergentes.....	87
11.1.	Coaching en distribución.....	87
11.2.	Agregado Comercial.....	87
11.3.	Back Office específico.....	88
11.4.	Nuevas Redes de Ventas.....	88
12.	Conclusiones.....	91
13.	Bibliografía.....	93

# Necesidades de Organización en las estructuras de distribución por Mediadores

## Adaptación organizativa frente a cambios en los modelos de distribución

### 1. Presentación del problema

El sector asegurador español se encuentra en una fase de estancamiento como derivada de tres grandes factores:

- a. Madurez del mercado
- b. Crisis económica
- c. Confusión en la distribución

Esta situación es compleja y plantea distintos escenarios de discusión que intentaremos resumir a continuación. De esta manera podremos apuntalar la hipótesis de esta tesis que no es otra que la de observar las necesidades de cambio y adaptación de las organizaciones basadas en la distribución por mediación.

#### a. Madurez de mercado

La Madurez de mercado, es el primer punto crítico a analizar, ya que:

- Limita la expectativa de crecimiento orgánico de las compañías y mediadores.  
El mercado allana su curva de crecimiento al no disponer de público objetivo potencial libre de oferta.
- Encarece el coste de distribución.  
El estancamiento de la demanda obliga a practicar sobreesfuerzos en la captación de nuevo negocio. Por un lado las entidades, compañías y entidades de mediación, deben destinar más recursos, esto es, dimensionar sus redes comerciales, sobre-incentivar los resultados de todos sus canales; por otro el coste en medios se ve incrementado en busca de mayor valor percibido y relevancia de la marca.
- Obliga a una reducción de márgenes comerciales con impactos importantes en las cuentas de resultados de las compañías y mediadores..  
La competitividad en un mercado maduro es extrema al tener que disputarse entre los distintos participantes una masa potencial limitada. Esta situación sugiere “dar más a menos precio”, factor que incide en una reducción de márgenes comerciales que deben paliarse con grandes esfuerzos en la gestión de recursos, con la optimización de la organización y el aumento de la

masa crítica que favorezcan las economías de escala. En definitiva, vender más y mejor a menos precio y ser más eficaz y eficiente en la gestión y procesos.

- La rotación de clientes entre entidades.

La limitación en el crecimiento de un mercado maduro lleva consigo la necesidad de obtener clientes que ya están asegurados en otras entidades. Por tanto la rotación de clientes entre entidades se convierte en la práctica habitual y un claro objetivo por parte de muchas entidades. Ya hemos comentado en el apartado anterior que la competitividad favorecía la reducción de primas (precio) para ganar oportunidad en un mercado con exceso de oferta. Pues bien la rotación de clientes redundará aún más si cabe este mismo efecto. La compañía que quiera acaparar la confianza de un cliente que ya está asegurado en otra entidad deberá sostener un mayor coste de adquisición, ofreciendo una prima a menudo inferior a su prima actuarial y añadiendo valor a su producto.

- Incremento de la siniestralidad

La reducción de la prima lleva inequívocamente a un aumento en el porcentual de la siniestralidad que queda reflejado en los ratios combinados. En el corto plazo su impacto no aflora y parece no comprometer en demasía el resultado, más cuando favorece una mayor entrada de primas originada por una política de captación de negocio más agresiva. Sin embargo en el medio plazo la disminución de prima limita los márgenes técnicos y repercute obviamente en el margen comercial.

No obstante, algo que cabe apuntar en esta tesis y que no es deducible desde un punto de vista técnico sino por simple observación, es el comportamiento del cliente en una fase de exceso de demanda. Al margen de otras consideraciones ya apuntadas y otras que se observarán más adelante, el asegurado cambia su sensibilidad y compromiso con su entidad aseguradora de manera que incide en la siniestralidad. La facilidad de cambio entre entidades sin desventajas agudiza el uso de la póliza lo cual incrementa el volumen de siniestros declarados y su correspondiente impacto en los ratios combinados.

- la fidelización del cliente y grado de satisfacción percibida son puntos clave a tratar en este apartado.

En un entorno de hostilidad de mercado en el que el cliente tiene más opción de conseguir fácilmente sus propósitos de equilibrio entre coberturas, precio y servicio, fidelizar a un cliente es harto difícil y requiere de grandes esfuerzos. Deberíamos destacar la diferencia que existe entre cliente fiel y cliente satisfecho ya que el comportamiento del mismo cambia muy significativamente en una coyuntura de madurez de mercado, no siendo suficiente la satisfacción recibida por el cliente para catalogarlo de cliente fiel. Esta circunstancia priva

la expectativa de retención de clientes habitual en una situación de crecimiento de mercado y por ello deberán encauzarse políticas de retención si lo que buscamos es favorecer el crecimiento orgánico.

Coste de adquisición versus coste de mantenimiento de clientes, ¿es esta la cuestión?. Quizá antes del debate deberíamos ser capaces de analizar con mayor detenimiento cuales son las tendencias de este mercado y preguntarnos hasta que punto es posible “fidelizar”. Llegados a este punto quizá estaremos en situación de encontrar una combinación adecuada para alcanzar el equilibrio entre ambas variables y dar como fruto rentabilidad al negocio.

## **b. La crisis económica**

Por bien que hablemos de un sector anticíclico, la crisis económica dificulta la aparición de nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo las crisis llevan parejas la imaginación, la iniciativa, la creatividad y junto con ellas las oportunidades. ¿Disponen las entidades de unidades de I+D (investigación y desarrollo)? ¿Están las entidades atentas a las evoluciones y tendencias globales para atrapar nuevas oportunidades? ¿Están dispuestas a permitirse cambios radicales en la concepción del negocio?

Al margen de estas consideraciones deberemos recordar que los efectos de una crisis económica tiene afectas variables empresariales son las ventas y la sinistralidad, cosa que ya apuntábamos en el apartado anterior.

## **c. Confusión en la distribución**

Identificar la mejor distribución para cada entidad debería ser posible basándose en las estrategias de cada una de ellas. Llegados aquí caben varias consideraciones:

- Las entidades deben segmentar el mercado y centrar sus estrategias en el segmento elegido.
- La multicanalidad es una elección. Decidir sobre los canales pasa previamente por identificar el funcionamiento y oportunidades de los mismos.
- Las herramientas deben ser las adecuadas para cada canal, pero para ello deben conocerse en profundidad.

Uno de los problemas que se apuntan en esta tesis es la necesidad de desenmascarar a los distintos actores que participan de la distribución del sector asegurador y recalificarlos, si cabe, en virtud de su espíritu, funcionamiento y objetivos. En nuestro mercado existe confusión en la mediación y aunque el ordenamiento jurídico engloba de forma genérica a las distintas figuras, no atiende con exactitud al desarrollo y funciones de las mismas.

## **Conclusión**

La necesidad que tienen las entidades de ampliar sus márgenes de rentabilidad pasa como veremos en el desarrollo de esta tesis, por replantear las organizaciones comerciales, sus funciones, su organigrama y su dimensionamiento para adaptarlas a nuevas fórmulas de relación con la mediación, aquellas que demuestren ser eficaces y eficientes en la relación.

A su vez también cabe pensar en las implicaciones e impactos que los cambios que se sugieren en esta tesis, tienen sobre las distintas fórmulas de mediación, implicaciones que suscitan más allá de nuevas formas de relación, cambios en las estructuras organizativas de la mediación que favorezcan la colaboración con las entidades, repercutan en una disminución de costes y redunden en una mayor productividad.

Todo ello debería repercutir en beneficio de una imagen de sector más moderna y transparente que la actual, capaz de adaptarse a las nuevas tendencias de mercado y de entender mejor las nuevas oportunidades que se desvelan en un futuro.

## 2. Estructura de la Tesis

Para que esta tesis tenga sentido y puedan entenderse las necesidades de cambio en las organizaciones comerciales en las compañías con modelos de distribución basados en la mediación, la estructuraremos de la siguiente forma:

- Un primer bloque (capítulos 3 y 4) en el que trataremos de confeccionar un descriptivo de las entidades aseguradoras tanto desde la perspectiva jurídica como desde un punto de vista subjetivo pero que nos va a permitir adentrarnos hacia una concepción más pragmática de clasificación, el marco legal que las regula y sus distintos modelos de organización comercial
- Un segundo bloque (capítulos 5 y 6) donde describiremos las distintas figuras de la mediación, el marco legal que las regula, una clasificación en función de su concepción histórica, una nueva clasificación en virtud a su cometido y a su relación con las entidades aseguradoras (desenmascaramiento de la mediación), los distintos modelos organizativos con sus principales características.
- Un tercer bloque (capítulos 7 y 8) en el que mencionaremos y estudiaremos todos los frentes que se dan en la relación entre entidades aseguradoras y mediadores, la problemática entendida desde cada una de las partes y como afecta todo ello al usuario final, el cliente.
- Finalmente y en un cuarto y último bloque (capítulos de 9 a 11) comentaremos las necesidades de cambio en las estructuras comerciales y su organización, el nuevo enfoque que esta tesis propone.



## 3. Clasificación de las entidades aseguradoras

### 3.1. Marco legal: breve referencia

Las leyes fundamentales que rigen la actividad aseguradora y regulan a las entidades son:

- La ley 30/1995, de 8 de Noviembre, de Ordenación y Supervisión de Seguros Privado
- Ley 50/1980, de 17 de octubre, sobre el Contrato de Seguro

Así la Ley de Ordenación y Supervisión del Seguro Privado ejerce sobre las compañías aseguradoras estableciendo sus requisitos, naturaleza jurídica y su capital social, y la Ley del Contrato de Seguro dictamina la normativa del contrato de seguro velando por los intereses de los usuarios ante cláusulas que pudieren ser abusivas para los asegurados.

Los organismos destacados que actúan en la regulación y control de la actividad aseguradora son:

- la **Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones**, organismo que ejerce el control y supervisión de las compañías aseguradoras.
- El **Consortio de Compensación de Seguros**, al que corresponde dar cobertura a riesgos no incluidos en las pólizas privadas y cuyo origen reside en los riesgos extraordinarios.  
Desde el año 2002 y a partir de la Ley 44/2002 de 22 de Noviembre, también le compete a este organismo la actividad liquidadora de las entidades aseguradoras en sustitución de la Comisión Liquidadora de entidades aseguradoras (CLEA)

Ambos organismos se encuadran dentro del Ministerio de Economía y Hacienda.

### 3.2. Clasificación en base a su naturaleza jurídica

La Ley 30/1995, de 8 de Noviembre, de Ordenación y Supervisión de los seguros privados, en su artículo 7, establece que las distintas naturalezas jurídicas que puede adoptar una compañía de seguros son:

- Sociedad Anónima
- Mutua
- Cooperativa
- Mutualidad de Previsión social
- Delegaciones de entidades extranjeras en libre prestación de servicios



## Sociedades Anónimas

Las compañías de seguros que adoptan esta forma jurídica se rigen por las mismas normas que el resto de empresas con idéntica naturaleza y por tanto sujetas al Real Decreto Legislativo 1/2010 de 2 de Julio, como texto refundido en la nueva Ley de Sociedades de Capital. A su vez reguladas sectorialmente por la Ley 30/1995, de 8 de Noviembre, de Ordenación y Supervisión de los seguros privados.

Su espíritu, muy a pesar de cumplir con el objeto social en materia de prevención como el resto de entidades, es la de conseguir Beneficios para sus accionistas, por tanto ejercen la actividad con una clara orientación al lucro.

Por otro lado la única relación que existe entre el cliente (asegurado) y la compañía de seguros sociedad anónima es a través del contrato denominado "póliza de seguro" quedando exento de obligaciones pecuniarias derivadas de la gestión empresarial.

El **70%** del total de entidades aseguradoras que operan en España se amparan bajo la naturaleza jurídica de Sociedad Anónima, lo cual nos permite entrever que aunque existe una clara función social de las compañías de seguros, la finalidad última del sector en España es mercantilista, es decir persigue el lucro.

## Mutuas

Reguladas por el Real Decreto Legislativo 6/2004 de 29 de Octubre, en texto refundido de la Ley 30/1995, de 8 de Noviembre, de Ordenación y Supervisión de los seguros privados. Representan el **12,28%** del total de compañías de seguros. Pueden ser a prima fija o bien a prima variable. En ambos casos se trata de entidades sin ánimo de lucro. En su primera fórmula, a prima fija, tienen por objeto dar cobertura de los riesgos asegurados a todos sus socios denominados mutualistas, ya sean éstos personas físicas o jurídicas previo pago de una prima fija en la fecha del comienzo del periodo del riesgo. Aquellos mutualistas que hayan aportado dinero al fondo mutual para la constitución de la Mutua podrán resarcirse con intereses sin que éstos puedan exceder del interés legal del dinero. Por tanto no representa para éstos una fórmula atractiva de inversión, idea que refuerza el no afán de lucro de sus progenitores. Al tratarse de un tipo de asociacionismo con fin común, es decir darse cobertura mediante un fondo común, la Ley permite el retorno de la parte de las primas pagadas si los resultados del ejercicio arroja beneficio, es decir es un sistema compensatorio entre sus asociados. En la práctica no obstante no se retorna dinero alguno aunque sí que parte del beneficio pueda revertirse a favor de los mutualistas limitando los incrementos de prima o bonificando el alcance de éstas. Otra característica a destacar está en el hecho de que al causar baja como mutualista, éste tendrá derecho a percibir las llamadas derramas activas, las que se originan mediante el resultado del ejercicio, aunque también se obliga al pago de las primas no satisfechas en el periodo. De igual forma y ante un proceso de disolución de una mutua, los mutualistas tendrán el derecho a participar de la distribución del patrimonio, cosa muy distinta a lo que ocurre en la liquidación de una sociedad anónima que solo

reparte entre sus accionistas y a razón de las alícuotas partes de su capital invertido.

Estas circunstancias, no obstante, no suelen darse. Ningún mutualista es resarcido al causar baja en una entidad ni consta que en una disolución haya alcanzado al mutualista.

Las Mutuas a prima variable responden al principio de ayuda recíproca y los mutualistas se obligan al pago de las derramas con posterioridad al siniestro. En España es difícil encontrar una compañía de seguros que cobre la prima con posterioridad al siniestro.

## **Cooperativas**

De igual manera que ocurre con las mutuas, aunque reguladas por la Ley 27/1999, de 16 de julio de cooperativas y la Ley 30/1995, de 8 de Noviembre, de Ordenación y Supervisión de los seguros privados, este tipo de entidad puede constituirse a prima fija o variable y, dándose circunstancias análogas para los cooperativistas que en el caso de mutualistas.

En España no es un modelo jurídico introducido. Tanto es así que no se encuentra ninguna entidad registrada en la DGSFP bajo esta forma jurídica.

## **Mutualidades de Previsión Social**

Como modalidad complementaria a la Seguridad Social, este tipo de mutua destina sus coberturas al ámbito laboral y por tanto sufren de fuertes limitaciones a su actividad regulada por la Dirección General de Seguros.

Las mutualidades de prevención social están reguladas por la Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, donde se indican las funciones de prevención que tendrán asignadas las mutuas en las empresas

Asociadas y el Reglamento de mutualidades de previsión social en Real Decreto 1450/2002, de 27 de diciembre.

En la actualidad en España hay 55 mutualidades de este tipo.

**Delegaciones de entidades extranjeras en libre prestación de servicios:** Terceras Directivas del Consejo nº 92/96/CEE (seguro de vida) y 92/49/CEE (seguro distinto del seguro de vida)

Toda compañía de seguros que esté autorizada a ejercer sus actividades en un Estado miembro de la Unión Europea puede hacerlo o bien estableciéndose en el país constituyendo una sociedad y por tanto con carácter permanente, régimen de derecho de establecimiento, o bien a través de una delegación en libre prestación de servicios cuya intencionalidad es más de carácter temporal. Suelen darse acuerdos con distribuidores locales con el fin de participar en riesgos de oportunidad. En la actualidad ya existen 56 entidades españolas que operan bajo la libre prestación de servicios.

Como resumen a las especificaciones prácticas comentadas de las distintas naturalezas jurídicas, esta clasificación de entidades no genera diferencias cuya significación para el asegurado sea relevante. Tal vez genere mayor o menor oportunidad desde un punto de vista empresarial y en función de la estrategia de cada entidad pueda resultar ventajosa. Sin embargo la tendencia es ir derivando en sociedades anónimas ya que éstas facilitan los procesos de fusión e integración de otras sociedades y gozan de mayor agilidad en la toma de decisiones.

### 3.3. Clasificación en función de su estrategia de distribución

Aunque se trate de una clasificación de poco rigor técnico, es importante resaltar para nuestro estudio una nueva clasificación en virtud de su estrategia en la distribución mediada que supone más del 40% de la participación del total negocio (Vida y No Vida).

#### SITUACIÓN GENERAL DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

VOLUMEN DE NEGOCIO. TODOS LOS RAMOS. DATOS 2009  
(%) PRIMAS

	Volumen de Negocio (% Primas)		Primas (millones €) <sup>1</sup>	
	2008	2009	2008	2009
	Agentes y Corredores	44,90%	42,63%	26.583
Operadores Bancaseguros	38,03%	39,47%	22.512	23.642
Sin Mediadores	17,08%	17,90%	10.109	10.722
Total Sector	100%	100%	59.204	59.898

[1] Primas elevadas al 100%

La optimización en los modelos de organización comercial dependerá de los canales que cada entidad haya decidido implementar pero también de sus características como empresa y visión de negocio.

Siempre considerando la distribución mediada, podemos hablar de :

- Compañías especializadas y compañías Multiramo
- Compañías de gestión centralizada y compañías con sucursales
- Compañías con Redes exclusivas de Venta

## **Compañías especializadas y Compañías multirramo**

Esta primera distinción tiene sentido desde el momento en que según se trate de una u otra modalidad tendrá su repercusión en la elección de canales de distribución y su relación con éstos, al margen de herramientas más específicas que afectarán a la organización comercial de forma directa. De esta manera podemos encontrar entidades especializadas en ramos muy técnicos que solo confían la distribución a los corredores, cosa bastante obvia si tenemos en cuenta quién es por su concepción el principal prescriptor del riesgo industrial, compañías especializadas en el ramo de Vida que requieren de una distribución muy especializada y de perfil más cualificado, compañías especializadas en salud, siendo notoria la distribución a través de grupos de venta directa y distribución presencial en delegaciones propias. Por otro lado los niveles de formación de los colaboradores será un requisito indispensable. A mayor número de ramos, mayor dimensión tomará la necesidad de confiar en un canal u otro, decidir la combinación de equilibrio más adecuada y la complejidad de la organización en general.

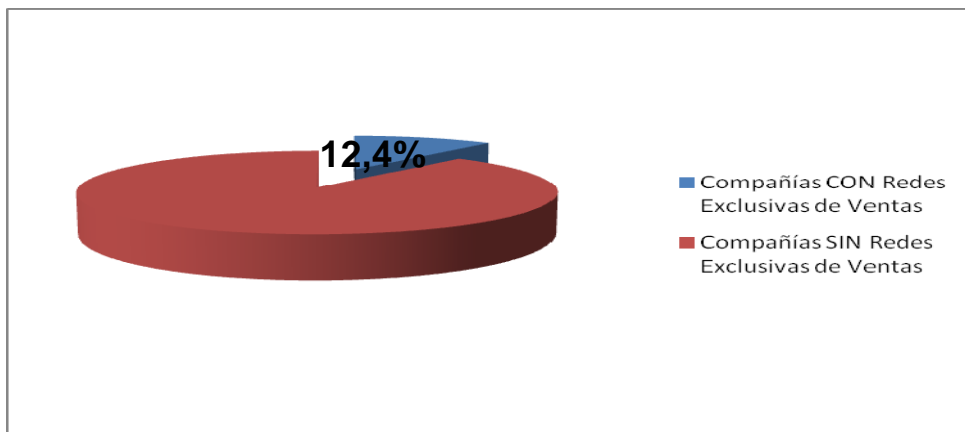
## **Compañías de gestión centralizada y compañías con sucursales**

Las entidades cuya estrategia de distribución, gestión y servicio está descentralizada, es decir, otorgan cierta autonomía de gestión a las sucursales. En estos casos se consigue una mayor adaptación al territorio en virtud de las circunstancias y coyuntura del mismo. Ello influye en la elección de los canales de distribución al no tener que seguir parámetros uniformes en todas las delegaciones y obliga a modelos de organización comercial más complejas. Las entidades con gestión centralizada sin embargo tienden a la uniformidad en todos los territorios repercutiendo en la elección de la distribución de forma genérica. El modelo de organización comercial es más factible en estos casos y probablemente más eficiente pero no alcanzará una penetración local con la misma intensidad. La elección pues entre disponer de un modelo de gestión centralizada o bien desplegar medios a través de sucursales o delegaciones tendrá su repercusión en la expansión geográfica deseada y su cuota de mercado.

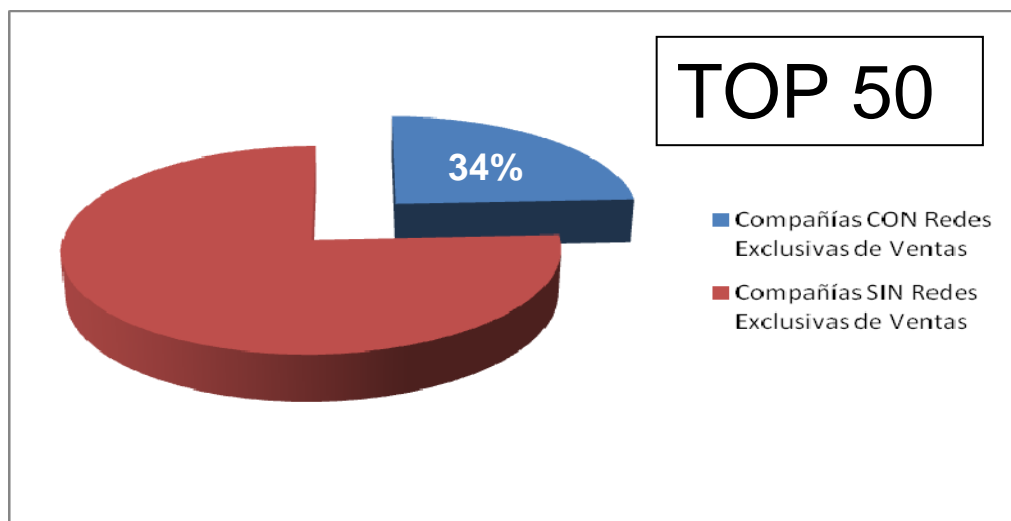
## **Compañías con Redes exclusivas de venta**

Conviene antes clarificar qué entendemos por redes Exclusivas de Venta. Consideraremos una Red Exclusiva de Ventas aquellos grupos de agentes contratados por una compañía para un proyecto común y dotado de herramientas tales como planes de carrera específicos en los que se incluyen dotaciones económicas que favorezcan el desarrollo profesional de los participantes, formación continuada, equipamientos y estructuras especiales y muy especialmente una dirección orientada a la consecución de objetivos de grupo. Contratados como agentes exclusivos, los integrantes de estos equipos son considerados parte integrante de la compañía y se pretende que representen a ésta con un alto sentimiento de pertenencia. La gestión comercial de estas redes y sus afectaciones al resto de canales suscitan organizaciones paralelas que requieren orden a través de normativas internas muy concretas, cautela y comunicación fluida. En este caso la segmentación de mercado y las estrategias comerciales que se deriven de ella es un factor clave. No entrar en competencia "Non sana" exige un tratamiento exquisito por parte de la organización comercial y una clarividencia estratégica de la propuesta

elaborada por la Dirección Comercial identificando en todo momento los distintos segmentos de mercado al que queremos acudir y corresponder con el canal adecuado. De ahí tienen que derivarse las herramientas adecuadas a la vez que las normativas en los modelos de suscripción, gama de productos, política de precios y el marketing específico.



A juzgar por el gráfico el hecho de que solo el 12,4% de compañías aseguradoras dispongan de Redes Exclusivas de Venta no parece que tenga una significación singular y por tanto que deba contemplarse un modelo de organización diferenciado. Ese pequeño porcentaje de entidades, no obstante, representa el 32 % de cuotas de mercado, cosa que ya le da otra dimensión. Además si constatamos qué aceptación tienen estas redes en las compañías que se encuadran en el Top 50 observamos lo ilustrado en el gráfico siguiente:



Es decir, 17 compañías de las que componen el TOP 50 apuestan por este modelo de distribución y aglutinan el 47,7% de las cuotas de mercado en primas acumuladas por éstas y el 39,7% del total entidades.

No es de extrañar pues que en este estudio tengamos muy en cuenta los impactos de este canal singular y cuyo impacto en las organizaciones es tremendamente sensible.

## 4. Modelos de organización comercial

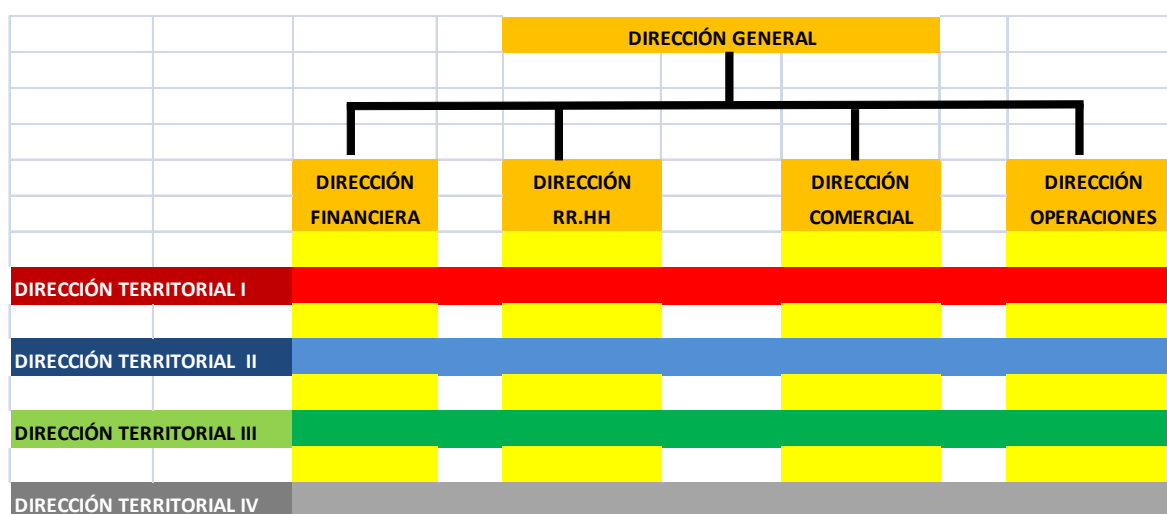
### 4.1. Principales características y funciones

Dependiendo del organigrama de cada entidad, las dependencias, las responsabilidades y la autonomía de gestión varían y por tanto varían sus estrategias comerciales y sus relaciones con la mediación.

En la mayoría de entidades aseguradoras de primer orden solemos encontrar un organigrama de tipo **matricial** ya que éste suele potenciar más y mejor el talento dentro de la organización. Se caracteriza básicamente por:

1. Participar de un objetivo común : el proyecto
2. Agrupar los recursos humanos de varios departamentos para el mismo proyecto.
3. Contar con una estructura bicéfala, el jefe funcional y el responsable del proyecto.
4. Fomentar la armonización territorial y la unidad del proyecto.

Una estructura matricial permite optimizar los resultados en los ámbitos geográficos ya que se cruzan todas las direcciones territoriales con los distintos departamentos centrales de manera que no se pierde la unidad y uniformidad de la estrategia y sin embargo puede adaptarse a los requisitos y circunstancias de cada territorio.



Este tipo de organización otorga mayor flexibilidad en la gestión, dispone de menor estructura jerárquica y mayor autonomía. Sin embargo quedan más latentes las competencias de las personas que participan en el proyecto y se agudizan las responsabilidades y el nivel de compromiso de las personas. La respuesta ante los cambios (intensidad en la reacción) y la adaptación a nuevas circunstancias del entorno o coyunturas puede ser mucho más ágil en este tipo de estructura ya que no se pierde la centralización, aunque ésta sea "selectiva".

En otro orden de cosas un organigrama matricial presenta una problemática usual: la autoridad. Al consistir en una estructura bicéfala es difícil trasladar la jerarquía hacia los colaboradores. A menudo se dan diferencias de criterio entre ambos mandos por carencias en la comunicación o bien por defectos en la exposición del proyecto que dan lugar a interpretaciones dispares.

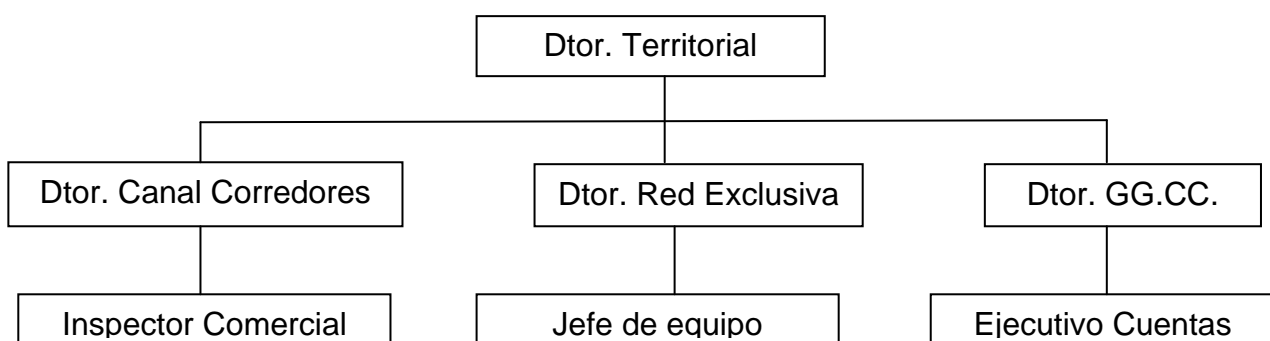
La organización comercial como parte integrante de esta estructura está liderada por la Dirección Comercial a quién compete la definición de la estrategia comercial de la entidad o lo que es lo mismo, el proyecto, y por las distintas Direcciones Territoriales como responsables de la ejecución de la estrategia. Bajo estas Direcciones Territoriales se sitúan los diferentes canales de distribución y sus distintas estructuras. A partir de este nivel de jerarquía ya encontramos más variaciones organizativas toda vez que influyen los canales de distribución con los que se trabaje.

Haciendo referencia al anterior **punto 3.3 “clasificación de entidades en función de su estrategia de distribución”** vemos que, por ejemplo, la **multicanalidad** aconseja la disgregación estructural por canal de distribución, con jerarquías, funciones y distribución zonal que no tienen que ser coincidentes. La intensidad de medios con que se dote a un canal, las expectativas y potencial del mismo pueden definir una dimensión de estructura muy distinta. El grado de especialización de todo el equipo humano que forma parte de cada proyecto también debe recibir una atención especial.

Sin embargo las compañías con **distribución monocal** sin embargo, pueden conformarse con una estructura comercial muy simple donde las jerarquías quedan mejor definidas. Aunque no existen sinergias entre canales tampoco hay interferencias en la gestión de uno u otro canal y la estrategia comercial así como su segmentación son claras y concisas.

Un modelo de organización comercial usual para ambos casos sería:

1. Para una entidad **multicanal con Red Exclusiva de Ventas**



Bajo este esquema “base” sobre el que cada entidad practicará sus variaciones y nomenclaturas se asientan las diferentes redes. Así pues bajo el paraguas de cada una de estas figuras ejecutivas a tercer nivel veremos que:

- El inspector comercial asistirá a un grupo de corredores y corredurías del segmento y características que se hayan definido por la Dirección Territorial a la vez que dará soporte a la llamada red tradicional, conjunto de agentes ex-

clusivos que conforman la red veterana de la compañía. En el caso que existan oficinas franquiciadas, éste también dará el debido soporte a las mismas.

- El Jefe de equipo liderará un grupo de agentes exclusivos, todos ellos encuadrados en un mismo esquema de trabajo y apoyados por un Plan de carrera específico desarrollado por la Dirección Comercial.
- Al ejecutivo de cuentas le corresponde la relación con grandes corredurías y brokers a la vez que a menudo tienen también responsabilidad sobre el negocio directo, especialmente tratando el negocio de colectivos y grandes flotas.

Estas estructuras multicanal deben gobernarse bajo unas directrices de segmentación muy bien definidas para no entorpecer las relaciones con las distintas figuras de mediación. Un corredor no suele aceptar fácilmente la dualidad de canales pues con frecuencia coinciden con los mismos clientes. El problema radica en las diferencias de ofertas que pueden existir desde una misma entidad si las políticas de distribución no están coordinadas por la Dirección Territorial.

### Funciones

Veamos rápidamente el descriptivo funcional básico de cada una de las posiciones de tercer nivel así como las competencias que deberían tener las personas que asumen la responsabilidad del puesto :

#### Inspector Comercial

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
Responsable del Presupuesto de Ventas del canal en su zona geográfica	Distribuir y canalizar su Pto, entre la red asignada para el cumplimiento del mismo y su posterior seguimiento.	Persona con capacidad analítica muy orientado a objetivos.
Responsable del desarrollo del canal en la zona	Captación de corredurías de perfil definido por D.T.	Capacidad de negociación y alto grado de autonomía.
Interlocutor válido de la compañía.	Dar soporte administrativo para la resolución de incidencias a través de los distintos departamentos de la compañía.	Buen comunicador y con gran capacidad de interrelación personal.

#### Jefe de Equipo

<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
Responsable del Presupuesto de Ventas del canal o de su grupo en función de la dimensión de la red.	Consecución del Pto asignado.	Persona muy orientada a objetivos.
Responsable del desarrollo	Captación de agentes/	Capacidad liderazgo.



llo del canal en la delegación de dependencia.	asesores adaptados al profesiograma descrito por la D.C. Formación a la red de asesores. Acompañamiento a visitas para el apoyo de ventas	Capacidad de comunicación.
Interlocutor válido de la compañía.	Dar soporte administrativo para la resolución de incidencias a través de los distintos departamentos de la compañía.	Capacidad de interrelación personal.

### Ejecutivo de cuentas

RESPONSABILIDADES	FUNCIONES	COMPETENCIAS
Responsable del Presupuesto del canal GG.CC.	Consecución de objetivos a través de grandes corredurías y brokers.	Persona con capacidad analítica muy orientado a objetivos. Nivel cultural medio-alto.
Responsable del presupuesto de venta directa	Prospección y venta de colectivos y flotas	Capacidad de negociación y alto grado de autonomía.
Interlocutor válido de la compañía.	Dar soporte administrativo para la resolución de incidencias a través de los distintos departamentos de la compañía.	Buen comunicador y con gran capacidad de interrelación personal.

En algunas entidades y en relación al dimensionamiento del departamento comercial, las distintas figuras que se ejemplarizan en este apartado coinciden en una sola figura. No es de extrañar pues que exista en estos casos mayor frecuencia en la conflictividad entre canales y menor optimización en los resultados.

### 2. Para una entidad **multicanal sin** Red Exclusiva de Ventas

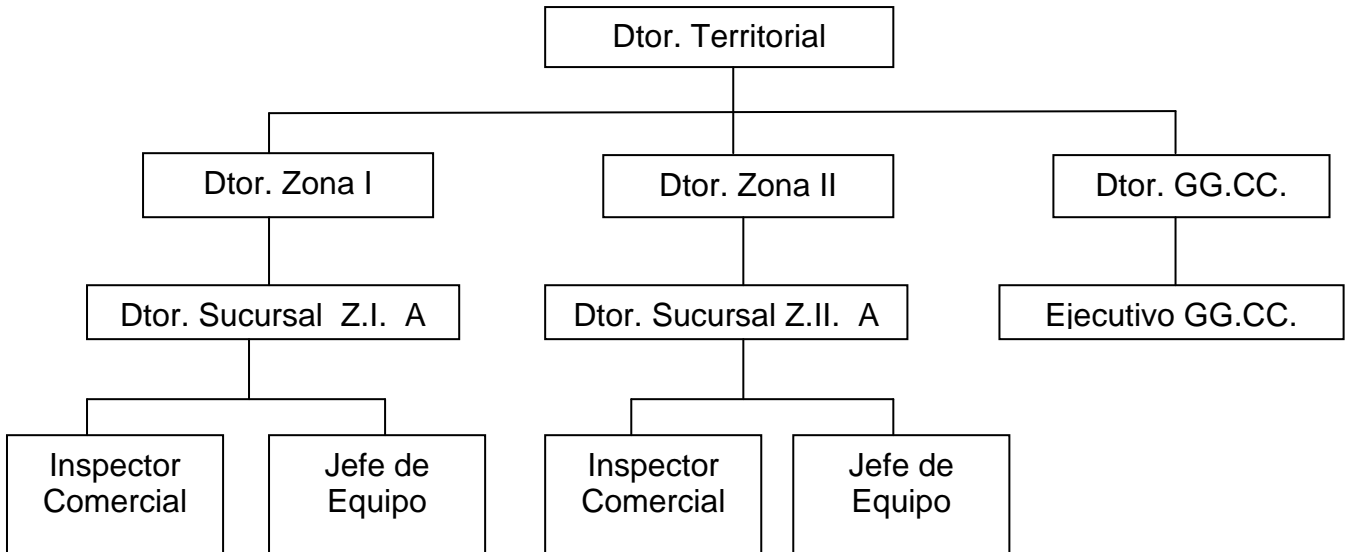
No se trataría más que de una simplificación de la organización comercial en la que obviamente existiría una línea jerárquica menos. Pero la significación que se ha querido manifestar en esta tesis va más allá de la simple diferenciación estructural. La concepción de la estrategia comercial en organizaciones con redes exclusivas le confiere mayor agresividad y dinamismo, procurándole unas sinergias atractivas si se saben canalizar adecuadamente y teniendo la opción de acudir a más segmentos de mercado. No es de extrañar pues que el 50% de las compañías líderes en el mercado español (las 30 primeras del ranking) hayan optado por incluir en sus organizaciones una red exclusiva, aunque no se les otorgue la plenitud de ramos en su distribución.

Pero sí es verdad que desde un punto de vista de dimensionamiento estructural, la diferencia organizativa pasa por la simplificación. Así pues obviaremos su organi-

grama y validaremos los cometidos funcionales de sus distintos actores que por coincidencia estratégica ya se han descrito en el punto anterior.

### 3. Para una entidad **con sucursales**

Tomando como base el organigrama matricial, una compañía con sucursales suele operar bajo el mismo esquema que lo haría centralizando su distribución pero complicando su organigrama. La estrategia responde básicamente a criterios de penetración geográfica y potencialidad en el crecimiento orgánico deseado.



En este caso el departamento de Grandes Cuentas cruza sus funciones con todas las sucursales sin tener dependencia de ninguna de ellas pero sí colaborando muy estrechamente.

En algunas entidades la disgregación entre canales sucede por encima del tercer nivel, es decir, ceden a las sucursales uno de los canales de distribución y el otro depende directamente del Director de Zona. En estos casos también cruzan sus responsabilidades con todas las sucursales ya que éstas deberán dar atención a todos los clientes con independencia de sus procedencias.

### 4. Para una entidad **especializada**

Es frecuente en compañías especializadas como son las que operan en el ramo de Salud, disponer de un **organigrama funcional** y por tanto con funcionalidades y jerarquías muy específicas que ejemplarizaremos más adelante. No obstante hoy en día las entidades punteras han o están variando su organigrama en favor de uno de enfoque matricial. En éstas la estructura es parecida a las anteriores vistas con o sin delegaciones o sucursales.

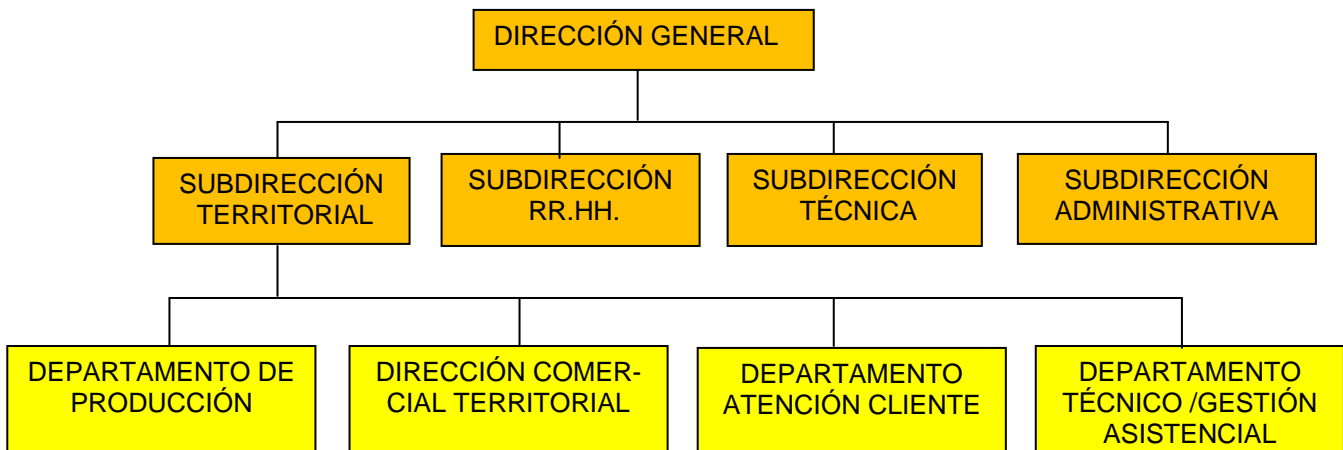
No obstante dadas unas dimensiones más contenidas suele ocurrir que las figuras de Jefe de equipo e inspector comercial coincidan en la misma persona.

El organigrama Funcional se caracteriza por:

- Agrupar personas en base a su trabajo y especialización.
- Conformar departamentos estancos.
- La estructura se conforma en base a una matriz que se extiende en el territorio en los casos en que existe la división territorial.
- La toma de decisiones corresponde al Gerente de cada unidad o departamento.

En este tipo de organizaciones la comunicación no suele ser confusa ya que traslada las decisiones emanadas directamente por el Gerente y no da pie a interpretaciones distintas. Los problemas de autoridad que se daba en las organizaciones matriciales debidos a la dualidad en la jerarquía no existen en este caso. Por tanto podemos decir que las instrucciones facilitadas por la Dirección son de rápida y clara ejecución.

Una de las principales características de que dispone el organigrama matricial es la participación de especialistas para el proyecto, fomentando la participación y la interacción entre el personal implicado. En el caso del organigrama funcional el desarrollo es muy especializado ya que los departamentos funcionan de manera muy estanca y por tanto participando poco del proyecto.



La Dirección Territorial penden las cuatro patas del modelo de gestión y por tanto cada territorio será un reino casi independiente que adaptará el modelo a las circunstancias que observe necesarias para la buena gestión del negocio en su ámbito de aplicación. Esto es una ventaja y una desventaja a la vez ya que la adaptación al territorio puede alcanzar logros significativos, especialmente en lo que respecta a la parte de gestión técnica o gestión asistencial (en caso de entidades de salud) pero penaliza la armonización y la unidad conceptual de la compañía.

## 4.2. DAFO de cada modelo

Aunque ya se hayan mencionado antes cuando definíamos cada uno de los modelos usuales que encontramos en las organizaciones más actuales de las compañías aseguradoras, organigrama matricial y organigrama lineal, llegados aquí resumimos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada uno de ellos.

### Organigrama matricial

<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura compleja</li><li>• Dualidad en la autoridad</li><li>• Comunicación poco clara</li><li>• Agilidad en la ejecución</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fuga de personal cualificado</li><li>• Conocimiento sector y proyecto</li><li>• Facilidad de réplica</li><li>• Lentitud de reacción</li></ul>
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de especialización</li><li>• Involucración del personal</li><li>• Unidad de criterios</li><li>• Fortaleza de la centralización</li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Enriquecimiento de los RR.HH.</li><li>• Desarrollo profesional</li><li>• Agilidad en el desarrollo estratégico</li><li>• Proceso de I+D</li></ul>

### Debilidades

**Estructura compleja:** cada una de las Direcciones funcionales se cruzan con el esquema jerárquico ejecutivo de manera que cabe una interrelación compleja que sea capaz de dar respuesta a cada una de las unidades ejecutivas (Direcciones Territoriales) y todo ello sin distorsionar los ejes principales que emanan de la Dirección Comercial.

**Dualidad en la autoridad:** existen dos ejes de mando, el vertical y el horizontal, la Direcciones Territoriales y las distintas Direcciones Funcionales, ambos representan y ejercen su jerarquía sobre la estructura aunque sobre cometidos específicos.

**Comunicación poco clara:** es obvio que la dualidad de mando lleva consigo una doble comunicación que a veces tiende a confundir a la estructura.

**Agilidad en la ejecución:** la complejidad de este organigrama y su dualidad de mando impide que la ejecución de las instrucciones que emanan de Dirección General sean ágiles. Cada una de las Direcciones funcionales se organizan según criterios y parámetros propios de su departamento con total independencia, lo cual ralentiza la puesta en marcha de la instrucción global.

## Amenazas

**Fuga del personal cualificado:** los organigramas matriciales procuran a las estructuras de personal con alta cualificación que tienen una visión de negocio más global. Cada individuo toma sus propias decisiones y acata las del conjunto, lo cual le brinda una cierta autonomía de gestión y por tanto responsabilidad que le confiere un valor profesional muy atractivo para otras entidades.

**Conocimiento del sector y del proyecto:** por las mismas razones antes mencionadas, los individuos que integran este tipo de organigrama tienden a disponer de mucha información y de una visión de negocio clara. Por otro lado la participación en el proyecto global exige mucha comunicación por parte de Dirección General, luego un conocimiento del proyecto de empresa muy definido.

**Facilidad de réplica:** toda vez que existe un conocimiento claro y conciso del proyecto y de la visión de negocio a implementar, replicar el mismo a través de otras instituciones es sencillo si se cuenta con el talento adecuado.

**Lentitud de reacción:** aunque se trate más de una debilidad que de una amenaza, situamos aquí la lentitud de reacción entendiendo que la competencia puede aprovechar estas circunstancias para aventajarse ante cambios significativos en los mercados. La percepción de cambios debe transmitirse a todo el organigrama para que cada departamento y cada Dirección funcional observe la afectación a su departamento y se consensúe con posterioridad cuáles son los movimientos que hay que hacer para reaccionar frente al cambio.

## Fortalezas

**Grado de especialización:** cada departamento desarrolla su participación y responsabilidad en el proyecto de manera muy autónoma. Es la Dirección Funcional la que dictamina las pautas, criterios y estrategias a la vez que elige las competencias de su personal. El desarrollo autónomo permite y exige la especialización, lo cual da como resultado una gran eficiencia

**Involucración del personal:** la estrecha colaboración entre los miembros de un mismo departamento, el conocimiento de la visión de negocio trasladada y comunicada por Dirección General, el reconocimiento constante, la constatación del resultado y del impacto del trabajo de cada departamento en el resultado global, instala en el proceder de cada individuo una alta dosis de responsabilidad y por tanto involucración en el proyecto.

**Unidad de criterios:** las directrices y estrategias generales corresponden a las direcciones centrales y éstas están diseñadas para el Plan Global de ámbito nacional. Por tanto no existen grandes distorsiones entre territorios lo que permite una unidad de criterios. Ello posee entre otras la ventaja de un feedback proporcional y homogéneo y por tanto una toma de decisiones extraídas de una información más amplia y genérica.

**Fortaleza de la centralización:** no hay duda de que la centralización otorga una fortaleza en el gobierno de una entidad al no tener resistencia del territorio ni tener que confrontar tomas de decisiones alejadas de la unidad.

### Oportunidades

**Enriquecimiento de los RR.HH.:** si bien la especialización, la responsabilidad y autonomía que comentábamos anteriormente era una amenaza, también es una gran oportunidad de crecimiento de la aportación de valor de los empleados de la empresa, en especial cuando ésta es una empresa de servicios y por tanto su capital humano su principal activo.

**Desarrollo profesional:** en todos y cada uno de los departamentos funcionales de la compañía se da la oportunidad de obtener un desarrollo profesional no solo a nivel del personal sino del propio departamento, lo cual le confiere un estatus privilegiado para abordar los retos de futuro con mayor garantía de éxito.

**Proceso de I+D:** la especialización funcional permite confrontar la opinión de personas con valores profesionales importantes y transmitir el conocimiento en la puesta en común de la información. Por otro lado el hecho de que la estrategia esté centralizada facilita que el retorno de información sea menos contaminado de la personalización de cada territorio.

**Agilidad en el desarrollo estratégico:** no cabe duda que el desarrollo estratégico cobra una agilidad y un dinamismo en su puesta en marcha sin igual. El proceso de comunicación del proyecto global y su transmisión a todo el personal facilita la implicación de todo el equipo humano de la entidad y por tanto una gran agilidad en el desarrollo de la estrategia.

### Organigrama Funcional

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pobre participación en proyecto</li> <li>• Escasa coordinación</li> <li>• Comunicación entre departam.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Pobre visión de conjunto Pobre desarrollo de I+D Personal poco motivado</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura simple y económica</li> <li>• Flexibilidad de la organización</li> <li>• Personal más especializado</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Desarrollo gerencial del mando Conocimiento del territorio</p>

### Debilidades

**Pobre participación en proyecto:** efectivamente el organigrama funcional no representa un modelo de gestión participativo. La Dirección se reserva la concepción

de todo el proceso estratégico y por lo tanto los empleados deben acatar las instrucciones dadas por sus inmediatos superiores jerárquicos. Eso no significa que cualquier miembro del equipo pueda aportar valor sino que esa aportación no es solicitada por la Dirección.

**Escasa coordinación:** al tratarse de departamentos estancos y cuyo desarrollo es individual tratando simplemente la parte del proyecto que le ha sido encomendada, la coordinación del mismo es pobre ya que ningún departamento conoce con exactitud los avances del otro.

**Comunicación entre departamentos:** la comunicación entre departamentos se ciñe a aquella que periódicamente se dé en los comités de Dirección y por tanto no alcanza la totalidad de los implicados en el proyecto. Ello lógicamente hace mella en el desarrollo del mismo y dificulta la aportación de valor.

### Amenazas

**Pobre visión de conjunto:** incluso la Dirección tiene una escasa visión de conjunto ya que no le llega el feedback debidamente estructurado y veraz, sino aquel que cada responsable de departamento sea capaz de alcanzar. Los límites de la información de retorno empobrece sustancialmente la visión de conjunto que puede tener el líder.

**Pobre desarrollo de I+D:** por las mismas causas expuestas en el apartado anterior, la carencia en el procedimiento de retorno de información, la falta de conocimiento específico dificultan el desarrollo de un proceso científico de investigación y desarrollo.

**Personal poco motivado:** aunque sí pueda estar muy incentivado, el personal carece de motivación al no sentirse partícipe de un proyecto. Los incentivos permiten al alcance de los objetivos marcados por Dirección pero no la implicación del personal, lo cual dejando a parte la pobre aportación de valor, deja las puertas abiertas para la fuga del valor humano de la empresa.

### Fortalezas

**Estructura simple y económica:** al tratarse de una estructura jerárquica simple desaparecen las complejidades que apuntábamos al definir las características del organigrama matricial.

**Flexibilidad de la organización:** los cambios organizativos o reajustes son posibles sin que ello afecte en demasía al conjunto y sin que existan desfallecimientos significativos en el proceso productivo.

**Personal más especializado:** el personal de las empresas que utilizan este organigrama tiende a estar más especializado al tratarse de departamentos muy estancos con poca visión de conjunto.

### Oportunidades

**Desarrollo gerencial del mando:** las competencias del mando se desarrollan en un entorno jerárquico que permite que éste experimente con la gestión de un equipo humano y se responsabilice de los resultados del equipo. Ello le brinda un desarrollo gerencial importante.

**Conocimiento del territorio:** las Direcciones Territoriales están dotadas de una amplia delegación de responsabilidades y su gobierno es firme y autónomo. Por ello le es posible practicar tantos reajustes estime oportunos para la personalización territorial de la gestión. El feedback y la experiencia global sobre el territorio le otorgan un conocimiento extremo del mismo.

Obviamente existen muchos más modelos de organización pero hemos intentado centrarnos en los más representativos del sector asegurador.





## 5. Clasificación de canales de distribución mediados

### 5.1. Marco Legal: breve referencia. Calificación según Ley 26/2006

El marco legal en el que se desenvuelve la actividad aseguradora desde un punto de vista de la mediación se basa en las siguientes leyes:

- Ley 50/1980, de 17 de octubre, sobre el Contrato de Seguro
- Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación en Seguros y Reaseguros Privados

La Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación en Seguros y Reaseguros Privados tiene una significación especial al tratarse de la Ley recalificó las distintas figuras de la Mediación para adaptarlas a la realidad y que ayudara a la regulación del entorno legal por el que se desenvuelven. La Ley anterior, Ley 9/1992 de 30 de Abril, de Mediación de Seguros buscó la liberalización y flexibilidad en la distribución para dotar al mercado asegurador de mayor dinamismo y facilidad en la distribución. Así hacía distinción entre la figura de:

- Agente de Seguros y
- Corredor de Seguros,

actuando los primeros en representación de la compañía y siendo sometidos los segundos a serios requisitos de responsabilidad, solvencia y profesionalidad.

Sin embargo la evolución del mercado llevó consigo la aparición de una de las figuras no tipificada legalmente pero sí muy presente en la distribución antes de la aparición de la nueva Ley, el llamado “Agente Multicompañía”. Se trata de un agente afecto a una entidad mediante contrato de agencia pero que de manera oculta y encubierta disponía de clave para la distribución de los productos de otras entidades operando en los mismo ramos de negocio. En definitiva la actuación de esta figura dejaba un vacío legal importante denunciado constantemente por los distintos Colegios Oficiales de Mediadores de seguros, y suponía una intensa desprotección para el consumidor.

Una vez reconocida la necesidad de legislar adecuadamente para la adaptación a las circunstancias de mercado y a las exigencias de la Directiva 202/92/CE del Parlamento Europeo sobre la mediación de Seguros, la Ley 26/2006 resuelve con la siguiente calificación:

- Agente Exclusivo
- Agente Vinculado
- Corredor de Seguros
- Operador de Bancaseguros (Exclusivo o Vinculado)
- Agencias de suscripción

De esta manera quedarían reflejadas y legisladas todas las fórmulas de distribución y se atendería al principio de igualdad entre los distintos actores que participan de este mercado.

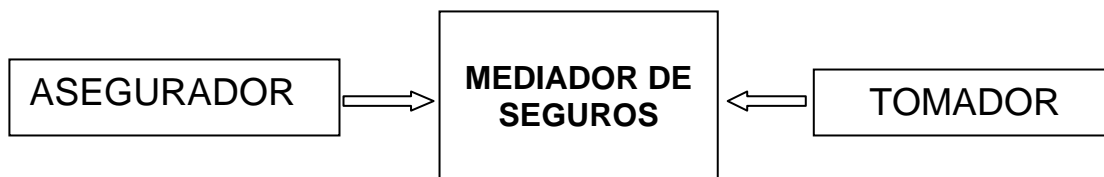
## 5.2. Clasificación funcional en relación a su cometido o función social

En esta apartado nos acercaremos a la esencia funcional de cada una de las figuras ya tipificadas y reguladas por la Ley y aceptadas por el conjunto de entidades aseguradoras. Esta calificación nos ayudará a entender mejor la realidad del sector asegurador español.

### a) La figura del Agente de Seguros

Una primera definición podría ser : *aquellas personas físicas o jurídicas que mediante la suscripción de un contrato de agencia con una compañía aseguradora se compromete a ejercer la actividad mediadora, siendo ésta el conjunto de actividades consistentes en la presentación, propuesta o realización de trabajos previos a la celebración de un contrato de seguro o de reaseguro, o de celebración de estos contratos, así como la asistencia en la gestión y ejecución de dichos contratos, en particular en caso de siniestro.*

La palabra clave en esta definición es “Mediación”, palabra que en derecho se refiere al *mecanismo de resolución de conflictos*. En nuestro caso podríamos adaptar el significado a “negociación u arbitraje” entre entidad aseguradora y cliente.



Esta definición encajaría como descripción de su cometido. Veamos cuál sería la función social de este profesional.

Cabría la posibilidad de idear una definición, pero a la vista de la falta de ortodoxia en la que incurriríamos aceptemos un profesiograma útil que nos ayude a concebir su posición mediadora.

Así pues un Agente de seguros (Exclusivo y Vinculado)

- Practica un análisis de necesidades de un cliente
- Detecta los riesgos a los que está sometido el cliente y su patrimonio, bien sea éste persona física o jurídica.
- Cifra el grado de desprotección y sus carencias
- Identifica qué productos de los comercializados por la compañía a la cual está inscrito, le serán útiles para paliar las necesidades presentes y futuras del cliente.
- Expone el riesgo a la compañía para que ésta pueda practicar la selección del riesgo en base a sus criterios y normas de suscripción.
- Elabora informes adicionales o solicita ampliación de información al cliente si la compañía así lo requiere para la correcta evaluación del riesgo.
- Formaliza los contratos elaborados por la compañía con los clientes.

- Cobra la prima
- Atiende las necesidades de asesoramiento permanente del cliente.
- Media en el conflicto que genera un siniestro y facilita a la compañía toda prueba documental que la correcta tramitación del siniestro así lo requiera.
- Mantiene informado al cliente de la evolución de sus contratos y vela por la actualización de los mismos.

b) La figura de Corredor de Seguros / Correduría de Seguros

Una definición podría ser: persona física (corredor) o jurídica (correduría de seguros) que obrando de manera independiente e imparcial representa al cliente ante la compañía de seguros durante el proceso de la actividad aseguradora.

Desde un punto de vista de su función social :

- Busca de manera regular y organizada a sus clientes: prospección
- Detecta los riesgos a los que está sometido el cliente y su patrimonio, bien sea éste persona física o jurídica.
- Elabora un informe sobre el grado de desprotección y sus carencias utilizando los servicios adicionales de aquellos profesionales de los que requiera una evaluación objetiva del riesgo, tales como peritos independientes, abogados, actuarios, ingenieros...)
- Confecciona un programa de seguros cuantificando y detallando cada partida de riesgo y su implicación en el riesgo asegurado.
- Presenta el conjunto de riesgos al mercado asegurador así como su esquema de soluciones para que las compañías puedan elaborar sus propuestas.
- Busca y elige en el mercado los servicios y/o productos que de forma objetiva resuelven mejor la propuesta defendida.
- Exponen al cliente el programa de seguros concreto con la oferta específica.
- Formalizan los contratos sobre los que medien con las distintas compañías que intervengan en el programa.
- Cobran las primas de los contratos por ellos perfeccionados
- Archivan en el libro-archivo de siniestros todo el expediente y los informes singulares que hayan intervenido en la evaluación y confección del programa de seguros.
- Asesora permanentemente al cliente y mantiene la actualización de sus coberturas y riesgos, y vigila el cumplimiento del contrato.
- Está atento a la evolución del mercado por si observa novedades que puedan resolver mejor las necesidades de sus clientes.
- Atiende, tramita y sigue todo siniestro declarado por un cliente y le representa, aportando los servicios de todo aquel profesional independiente que requiera para el correcto procedimiento en la tramitación y evaluación del siniestro.

Recobra especial atención la clasificación de los distintos mediadores en función de la participación en el negocio que ostenta cada uno y comprender mejor el funcionamiento del sector asegurador en España. En el cuadro adjunto podemos observar como el canal de "Agentes", tanto exclusivos como vinculados representan sobre el total de canales mediados (restando el canal de Operadores de Banca Seguros), el 72,8% del volumen de cartera (en pólizas) en el ramo de Vida, y el 70% (en pólizas)

del ramo NO Vida. Este dato refleja con claridad las que hasta ahora han sido las preferencias de distribución de las compañías.

#### DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS PÓLIZAS DEL NEGOCIO VIDA Y NO VIDA POR CANALES

PÓLIZAS	VIDA				NO VIDA			
	VOLUMEN CARTERA		NUEVA PRODUCCIÓN		VOLUMEN CARTERA		NUEVA PRODUCCIÓN	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Agentes exclusivos	15,54%	15,07%	11,82%	13,62%	43,10%	43,09%	34,99%	36,54%
Agentes vinculados	0,49%	0,23%	0,58%	0,27%	2,00%	0,72%	5,60%	1,20%
Corredores	3,59%	4,68%	2,11%	3,08%	19,59%	18,91%	25,09%	23,74%
Otros Canales	80,28%	80,02%	85,49%	83,03%	35,31	37,28%	34,32%	38,52%

\*Fuente : Informe Sector de la mediación 2010 de la DGSFP

Otro dato muy relevante y que deberemos tener muy en cuenta en nuestras conclusiones es el nivel de representación de la mediación sobre el total canales y así deducir la importancia de este tipo de distribución en el conjunto del sector.

Así tenemos que:

- El 63,53 % del total volumen de pólizas del Ramo de No Vida contabilizadas en España, están mediadas por Agentes (ya sean éstos exclusivos o mediados) o Corredores de Seguros.
- El 19,98% del total volumen de pólizas del Ramo Vida contabilizadas en España están mediadas por Agentes (ya sean éstos exclusivos o mediados) o Corredores de Seguros.

De forma muy parecida ocurre con los datos por primas:

- El 63,06% del total volumen de Primas de Cartera en el Ramo No Vida está en gestionada por Agentes o Corredores de seguros.
- El 20,81% del total volumen de Primas de Cartera en el Ramo Vida está gestionada por Agentes o Corredores de Seguros.

Otro factor muy relevante y que cabe mencionar en este apartado y que orienta las conclusiones de esta tesis es el cruce que existe en la distribución de los Ramos de Vida y No Vida por canales mediados si incorporamos ahora la mediación propia de las entidades financieras, los Operadores de Banca Seguros. Lo desvelamos en el siguiente cuadro:

	VIDA				NO VIDA			
	CARTERA		NUEVA PRODUCCIÓN		CARTERA		NUEVA PRODUCCIÓN	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
AGENTES CORREDORES +	20,57 %	20,82%	15,77%	16,91 %	65,94 %	63,06%	69,58%	67,86 %
OBS (exclusivos y vinculados)	64,88%	66,22%	71,41 %	71,80 %	8,86 %	8,82%	14,80%	13,14%

Deducciones precipitadas nos harían concluir en que en una especialización por ramo y canal, pero ello no reflejaría adecuadamente la interpretación que cabe hacer de estos datos. Para ello debemos recorrer al conocimiento del sector con mayor

profundidad y descubrir las oportunidades de mercado que cada canal genera. No cabe duda de que los Operadores de Banca Seguros aprovechan su posición de clara ventaja competitiva para liderar con absoluto predominio el ramo de Vida. Tanto en el negocio "individual" como el de "colectivos", este canal se mueve con contundencia, sin embargo las cotas alcanzadas "Colectivos" son harto distintas y reflejan una vez más la necesidad que demanda el mercado de mecanismos más especializados, ya sea a través de la Mediación Profesional o bien desde las propias entidades aseguradoras directamente. Esto se descubre en el siguiente cuadro:

<b>VIDA INDIVIDUAL</b>	
Operadores de Banca Seguros (exclusivos y Vinculados)	<b>70,23%</b>
Agentes Exclusivos y Vinculados	<b>13,57%</b>

El negocio de Vida Individual no ha sido tradicionalmente muy atractivo para los corredores y corredurías principalmente porque no han visto suficiente atractivo en las comisiones de cartera que brindan los productos que componen el ramo, especialmente por lo que respecta a los productos de no riesgo o mixtos. La incentivación por parte de las entidades junto con el apoyo de las Redes exclusivas de ventas han propiciado que para el canal de Agentes exclusivos, el negocio de Vida individual consiga su significación en la composición de cartera de éstos.

<b>VIDA COLECTIVOS</b>	
Operadores de Banca Seguros (exclusivos y Vinculados)	<b>42,06%</b>
Corredores de Seguros	<b>20,20%</b>
Oficinas de la Propia Entidad	<b>26,55%</b>

Como ya hemos adelantado en párrafo anterior, el negocio de "Colectivos" demanda de mayor dosis de profesionalidad al tratarse de operaciones más complejas. Por ello encontramos que la participación de los mediadores es mucho más significativa y con ella se suma la distribución a través de las propias entidades que disponen en sus organizaciones de estructuras especializadas para la distribución de colectivos : las unidades de Grandes Cuentas : GG.CC.

La posición de los corredores en el negocio de colectivos se entiende desde la perspectiva de su ámbito de actuación tradicional, el segmento de la pequeña y mediana industria.

Aprovechamos para apuntar ya aquí y a la vista de estos datos, que agentes y corredores se han repartido históricamente el negocio atendiendo a segmentos de mercado muy definidos y por tanto que rara vez se solapaban.



## 6. Modelos Organizativos de las distintas figuras de mediador

### 6.1 Principales características y funciones

Como previo al desarrollo de este punto cabe convenir que los modelos organizativos que se dan en la mediación son tan variopintos que difícilmente podrían relacionarse aquí. Vamos a centrarnos pues en aquellos que recogen de manera general a los modelos más usuales.

La estructura organizativa dependerá por un lado de cada figura de mediador y también de la dimensión de negocio que analicemos. Intentaremos establecer agrupaciones que nos permitan comprender la exposición.

#### **Agentes Exclusivos:**

Los agentes exclusivos representan el 15,07% del total primas de cartera en Vida (pólizas) y el **43,09% del total primas de cartera** (pólizas) **de NO Vida** y una participación en la Nueva Producción del 13,63% y **36,54%** respectivamente.

Suelen estar sujetos a las organizaciones comerciales de las compañías ya que la dependencia de éstos les obliga en cierto modo a las formas, métodos y procesos que cada entidad tiene definidos.

Esta fórmula de mediación sin embargo está extendida a varias sub clasificaciones en función con la intensidad de la relación con la compañía. Podemos encontrar :

- Agentes exclusivos dentro de una Red exclusiva de ventas
- Agentes exclusivos que trabajan con cierta independencia, los llamados usualmente como tradicionales.
- Agentes con Oficina franquiciada

Estas tres circunstancias plantean distintos escenarios de organización que cabrá adaptar y que darán la complejidad que ya manifestábamos en el punto 3.3 si la estrategia de la compañía pasa por contemplarlas.

Vamos a adentrarnos un poco en cada una de estas opciones de organización para el agente exclusivo.

#### **a) Red Exclusiva de Ventas:**

Aunque se trata de parte de la organización comercial de las compañías y no organizaciones independientes, sí es necesario estudiarlas como parte de las organizaciones de agentes por la importancia que ya se reveló en el punto 3.3 “Clasificación de compañías en función de su estrategia de distribución”.

Liderada por la figura habitualmente conocida como Jefe de Equipo, presenta una cierta jerarquía entre agente y supervisor aunque la dependencia de este último no



responde a una relación laboral. El Supervisor o Jefe de Equipo es el que dirige y canaliza la fuerza de ventas que este conjunto de agentes representa. Normalmente esta red dispone de una ubicación, infraestructura y herramientas específicas dentro de las instalaciones de la compañía. Al tratarse de partícipes de un conjunto, la organización empieza y termina donde la compañía decide. Algunas redes tienen un apoyo de un back office para solucionar los problemas de atención administrativa y de coordinación interdepartamental, otorgando preferencia al canal. Este departamento de back office lo suele integrar personal administrativo no especializado y que ejerce un simple papel de comunicador entre los distintos departamentos implicados y el agente. En ocasiones también cuentan con un departamento de formación específico que da mayor espectro de profesionalidad y especialización al canal.

### **b) Red de Agentes Tradicionales**

Pertencen a este grupo tanto aquellos agentes históricos que ejercen la profesión a Full Time como toda clase de personas jurídicas que a modo de part time divulgan los productos de la compañía entre sus clientes fruto de otra relación mercantil. La figura del “inspector comercial” es la persona que atiende al canal por parte de la compañía. Se requiere una estructura de back office para la atención al canal o bien personas de contacto en cada departamento que pueda dar solución a los problemas y consultas que genera esta red. Al tratarse de una red con muy variados profesionales, la organización con la que cuentan es:

#### **i. Para los agentes personas físicas**

	Agentes Exclusivos	
	Persona Física	
Número de Contratos de Agencia a 31.12.2009	87.586	81,2% sobre el total de agentes
Nº de contratos que han aportado nueva producción durante 2009	73.187	80,3% sobre el total de agentes

En algunos casos en los que el agente dispone de un gran volumen de cartera, cuentan con la colaboración de algún Auxiliar Externo<sup>1</sup> (siempre y cuando la compañía lo autorice expresamente y conste en el contrato de agencia) o de una secretaria (empleada). Suele ser habitual que esta última se trate del cónyuge o hijo/a del agente creando así una estructura familiar. En pocas ocasiones estas personas de apoyo reciben la suficiente formación como para obtener autonomía de gestión, aunque el desarrollo de los aplicativos informáticos de las compañías van automatizando los procesos y por tanto simplificando la gestión administrativa.

*a) Los mediadores de seguros podrán celebrar contratos mercantiles con auxiliares externos que colaboren con ellos en la distribución de productos de seguros actuando por cuenta de dichos mediadores y podrán realizar trabajos de captación de la clientela, así como funciones auxiliares de tramitación administrativa, sin que dichas operaciones impliquen la asunción de obligaciones.*

*b) Los auxiliares externos no tendrán la condición de mediadores de seguros ni podrán asumir funciones reservadas por esta ley a los referidos mediadores. En ningún caso podrán prestar asistencia en la gestión, ejecución y formalización de los contratos de seguro, ni tampoco en caso de siniestro.*

c) Los mediadores de seguros llevarán un libro registro en el que anotarán los datos personales identificativos de los auxiliares externos, con indicación de la fecha de alta y, en su caso, la de baja.  
 4. Por Orden del Ministro de Economía y Hacienda podrán concretarse las funciones de los auxiliares de los mediadores de seguros, sin incluir en ningún caso el asesoramiento.

ii. Para los agentes personas jurídicas y /o franquiciados

	Agentes Exclusivos	
	Persona Jurídica	
Número de Contratos de Agencia a 31.12.2009	14.694	13,6% sobre el total de agentes
Nº de contratos que han aportado nueva producción durante 2009	13.997	15,3% sobre el total de agentes

Lo habitual es encontrarse con pequeñas estructuras de una o dos personas que responden a una simple organización familiar. En los casos de oficinas franquiciadas, las entidades se preocupan de formar al personal de apoyo y dotarlas del software adecuado para la tramitación de gran parte del proceso de gestión, grabación y emisión de pólizas, apertura de siniestros, modificaciones de datos en pólizas de cartera, emisión de duplicados. De esta manera se consigue que la agencia sea una extensión de la propia compañía y que goce de autonomía suficiente para su desarrollo.

La figura del auxiliar externo tampoco se da con gran frecuencia en este tipo de estructuras ya que tienen un carácter más personal y centrado en la representación del mediador titulado.

### Agentes Vinculados

Representan el 0,23 % de la cartera (en pólizas) del ramo de Vida y el 0,72% de la cartera (en pólizas) del ramo No Vida. Su aportación de Nueva producción es de 0,27% en Vida y de 1,20% en No Vida.

	Agentes Vinculados	
	Persona Física /Jurídica	
Número de Contratos de Agencia a 31.12.2009	4.465	4,1% sobre el total de agentes
Nº de contratos que han aportado nueva producción durante 2009	3.006	3,3% sobre el total de agentes

Debido a su poca representación e incidencia en el mercado en fechas actuales (0,19% de las primas de cartera de Vida y 0,89% de las primas de cartera de No Vi-

da)<sup>2</sup> no vamos a comentar las estructuras de esta figura entendiendo que todavía se encuentra en fase de desarrollo y su lugar estratégico en el mercado. Sí vamos a comentar más adelante la gran oportunidad de esta fórmula de mediación según las observaciones de esta tesis.

Por el momento podemos comentar que solo se han dado 6 altas en 2010 de agentes vinculados persona física y 13 persona jurídica, dato que pone de manifiesto la gran incertidumbre en la evolución de esta fórmula de mediación.

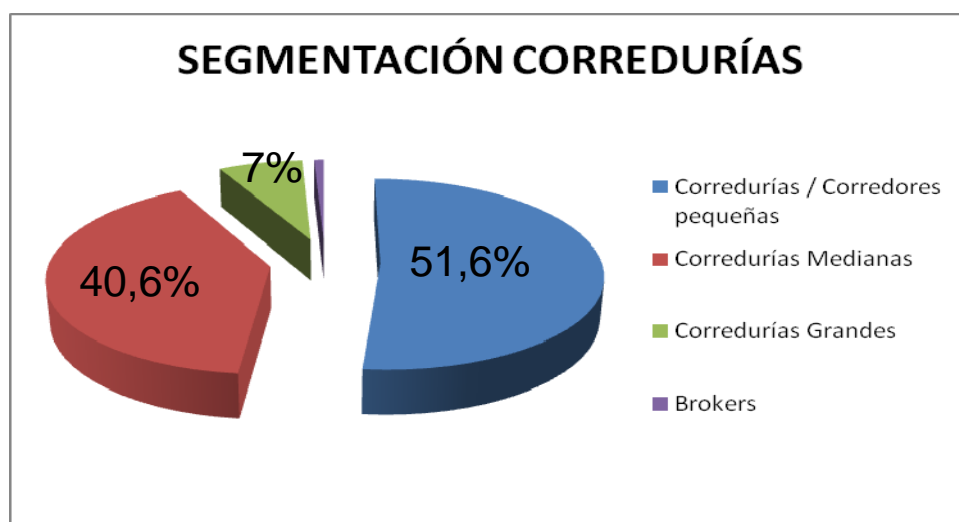
### Corredores / Corredurías

Representan el 4,68% del total pólizas de cartera en el ramo de Vida y el 18,91 % del ramo No Vida, con una aportación a la Nueva Producción de 3,08% en Vida y 23,74% en No Vida.

Los corredores que operan en el mercado bajo forma jurídica de persona física suponen el 30% sobre el global y ejercen la profesión bajo esquemas organizativos análogos a los agentes exclusivos.

En cuanto a los modelos existentes más usuales cabría hacer distinción por tamaño y por vocación. El tamaño obviamente influye directamente en la complejidad de la estructura y su dimensionamiento. La vocación responde más a criterios de especialización y formación. Nos explicamos;

Por su tamaño:



#### iii. Corredurías / Corredores de tamaño pequeño

Tratamos aquí de hacer una segmentación en función del volumen de negocio. Así consideraremos que las corredurías de tamaño pequeño son aquellas cuyo nivel de primas por cartera es inferior a 1 millón de euros. Este grupo representa el **51,6%** del

total corredores/corredurías que operan en el mercado español según datos de la D.G.S.F.P. en 2009.

Se trata de negocios familiares que cuentan con el soporte de 1,03 empleados de media por correduría (0,58 para corredores) que se reparten las tareas administrativas básicas tales como:

- elaboración de proyectos,
- tarificación ,
- solicitudes de cotización
- Grabación de pólizas
- Tramitación de siniestros y su posterior seguimiento

Cuentan con el soporte a nivel comercial de 1,7 colaboradores de media (1,37 colaboradores para corredores).

#### iv. *Corredurías de tamaño mediano*

Consideraremos que las corredurías de tamaño mediano son aquellas cuyo nivel de primas por cartera se sitúa entre el millón de euros y 6 millones de euros. Este grupo representa el **40,6%** del total corredores/corredurías que operan en el mercado español según datos de la D.G.S.F.P. en 2009.

Se trata de negocios entre familiares y sociedades ya desarrolladas con estructuras de carácter empresarial que cuentan con el soporte de 3,69 empleados de media por correduría (2,6 para corredores). La franja del 50% más alto (cartera entre 3 y 6 millones de euros) prácticamente duplica esta media con 5,88 empleados por correduría cosa que ya hace comprensible una estructura empresarial. Las tareas administrativas son en todo caso las que ya hemos relacionado para las corredurías / Corredores de tamaño pequeño añadiendo las propias de facturación, contabilidad y fiscalidad, que las corredurías de tamaño pequeño suelen tener externalizadas.

Cuentan con el soporte a nivel comercial de 10,54 colaboradores de media que asciende a 21,39 en la franja del 50% más alta de corredurías. Esto significa que el modelo de distribución de estas corredurías se basa en la extensión de colaboradores y como veremos un poco más adelante con ratios comparativos, cuanto mayor es la entidad, esto es, cuanto mayor volumen de empleados, mayor proporcionalidad existe entre éstos y el número de colaboradores.

#### v. *Corredurías de tamaño Grande*

Consideraremos que las corredurías de tamaño Grande son aquellas cuyo nivel de primas por cartera se sitúa entre el 6 millones de euros y 50 millones de euros. Este

grupo representa el **7%** del total corredores/corredurías que operan en el mercado español según datos de la D.G.S.F.P. en 2009.

Se trata de empresas muy consolidadas con estructura empresarial que son la resultante de fusiones y absorciones de corredurías. Cuentan con el soporte de 16,3 empleados de media por correduría. Su estructura responde a un organigrama empresarial, normalmente bajo el parámetro lineal ya que obedece normalmente a un solo propietario o titular de la correduría o con un accionariado muy corto (3 o 4 socios). La jerarquía está muy definida ya que la toma de decisiones viene dada por la propiedad que coincide con la dirección de la entidad, por tanto como parte ejecutiva. Los departamentos son estancos y cuentan con responsables de área que reportan a la Dirección / socios.

La Dirección cede las funciones administrativas y ejercen tareas que competen a la visión de negocio y siguen orientados al servicio de las grandes cuentas, que asumen personalmente.

Cuentan con el soporte a nivel comercial de 55,05 colaboradores de media. Esto significa que el modelo de distribución requiere del establecimiento de un departamento comercial organizado. En algunos casos se da la segregación por especialidad, segmentación de clientes de cartera o por ramos.

#### *vi. Brokers*

Aunque se trata del término anglosajón que corresponde a la correduría, existe una distinción “sui géneris” entre la correduría y el broker de seguros. Probablemente debe su existencia en el sector español a que las grandes corredurías multinacionales que desembarcaron en España en su día operaban bajo su denominación original donde se reflejaba este término anglosajón.

Ello ha permitido una recalificación sectorial que da a entender que los brokers son aquellas corredurías de ámbito internacional (Grupos multinacionales) cuyas dimensiones en ocasiones superan de mucho a las de la mayoría de entidades aseguradoras. Por ello sus estructuras organizativas van en paralelo a éstas, replicando departamento a departamento, inclusive los departamentos técnicos, financieros y de producción que parecen más propias de la “fábrica” que del distribuidor. Pero es que este tipo de entidad también opera como “fábrica”.

La organización responde a un **modelo federal**, donde existe una Sede Central a la que reportan los distintos Centros de Beneficio, las llamadas operaciones en cada país.



La facturación por cartera se comprende por encima de los 50 millones de euros y alcanzan volúmenes superiores a los 500 millones. Este grupo representa el **0,9%** del total corredores/corredurías que operan en el mercado español según datos de la D.G.S.F.P. en 2009.

A nivel de colaboradores tratan con redes de 200 colaboradores de media. Esto indica la complejidad en el departamento comercial del cual dependen, su control interno y la segregación de cuentas.

### Algunos ratios interesantes:

#### A. Nº de empleados por colaborador :

- a. Corredurías pequeñas = 0,59 empleados por colaborador
  - i. Corredores pequeños = 0,8 empleados por colaborador
- b. Corredurías Medianas = 0,34 empleados por colaborador
  - i. Corredores medianos = 0,55 empleados por colaborador
- c. Corredurías Grandes = 0,29 empleados por colaborador
- d. Brokers = 0,68 empleados por colaborador

#### B. Primas de cartera por empleado :

- a. Corredurías pequeñas = 447.249 € por empleado
- b. Corredurías Medianas = 750.000 € por empleado
- c. Corredurías Grandes = 1.562.500 € por empleado
- d. Brokers = 1.923.076 € por empleado

A la vista de estos datos podemos deducir que las diferentes estructuras en función de su dimensión saben aprovechar las economías de escala y por tanto cuanto mayor es la dimensión de la entidad mayor es su rentabilidad desde un punto de vista organizativo.

## 6.2 Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada modelo

Veamos resumidamente cual es el análisis DAFO de cada uno de los modelos organizativos que se han mencionado en el apartado 5.3 de este documento.

Agentes Exclusivos

### Redes Exclusivas de Ventas

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de rotación</li> <li>• Coste implementación elevado</li> <li>• Pobre capacidad de retención</li> <li>• Incompatibilidad con otros Sistemas de distribución</li> <li>• Fragilidad</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Canales directos Bancaseguros Competencia desleal</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de motivación</li> <li>• Nivel de especialización</li> <li>• Formación</li> <li>• Orientabilidad</li> <li>• Distribución geográfica</li> <li>• Productividad media</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Dimensionamiento a la carta Polivalencia funcional Calidad de servicio Representación de marca</p>

### Debilidades

**Alto Nivel de rotación:** las redes exclusivas de venta tienen uno de sus principales handicaps en la captación de personas y en su selección. Las necesidades continuas de estructura y las presiones que ejercen los propios objetivos marcados por Dirección a la vez que la escasez de recursos que suelen dotarse para estos cometidos junto con la falta de formación específica de los que desempeñan las funciones de Jefes de Equipo, dan como conclusión unos niveles de rotación muy elevados.

Veamos en el siguiente cuadro de ICEA el volumen de agentes exclusivos por niveles de primas de cartera y nos haremos una idea de la pobre consolidación que existe de esta figura de mediación y del que se puede desprender el volumen de rotación antes indicado.

El 58,07% de los agentes exclusivos inscritos en el Registro de Agentes de la D.G,S.F.P tienen un volumen de primas emitidas inferior a los 30.000€

DISTRIBUCIÓN DE AGENTES EXCLUSIVOS POR VOLUMEN DE PRIMAS  
DATOS 2010

	Número de Agentes Exclusivos	% s/ total agentes exclusivos
Total Códigos de agentes	79.079	100,00%
Agentes con un volumen de primas emitidas < 30.000 euros	45.922	58,07%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 30.000 y 150.000 euros	18.498	23,39%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 150.000 y 300.000 euros	6.464	8,17%
Agentes con un volumen de primas emitidas de más de 300.000 euros	8.196	10,36%

INFORMACIÓN ACTUALIZADA: 3 de marzo de 2011

**Coste de implementación elevado:** la dotación de recursos para la creación de una estructura organizativa de estas características es harto importante. Requieren de infraestructuras propias, personal adecuado y orientado a tal fin, Este esquema de redes necesita dotarse de Planes de Carrera orientados a la promoción, desarrollo y consolidación del agente. Por tanto deben contar con incentivos económicos cuantiosos que consisten normalmente en adelanto de comisiones o financiaciones raramente amortizables a corto plazo.

**Pobre capacidad de retención:** la retención de negocio va muy ligada al compromiso del agente con la entidad a la que representa, en especial en los primeros años de vigencia de una póliza. La rotación señalada anteriormente indica ya en qué términos de retención pueden moverse la gran cantidad de pequeñas carteras huérfanas que resultan de los numerosos abandonos de la actividad.

**Incompatibilidad con otros sistemas de distribución:** no cabe duda que un proyecto de este tipo con costes y riesgos tan elevados es un reto para cualquier organización comercial de una compañía. Los recursos comerciales que se destinan para la generación de contactos de estas estructuras, la dificultad que se añade a la inexperiencia de sus miembros en la fase inicial procuran un libertinaje absoluto a la hora de segmentar el mercado. Toda vez que eso existe se entra en clara competencia con otros sistemas de distribución tales como la mediación externa (corredurías) que se alejan a menudo por entender a estas redes causa de conflictos continuos con sus clientes.

**Fragilidad:** la competencia de mercado y la dificultad que entraña sobrevivir como agente en un mercado tan competitivo y cada vez con mayor dosis de agresividad en las estrategias comerciales de las entidades hacen que muchos de los agentes que componen este tipo de redes estén constantemente atentos a las diferentes



ofertas que existen en el sector y dada su escaso nivel de consolidación no es difícil efectuar movimientos hacia otros proyectos de otras compañías.

## Amenazas

**Canales Directos:** no cabe duda que si bien las redes exclusivas han sido una gran apuesta por parte de las compañías punteras, su coste de implementación y su coste de mantenimiento es muy alto. Ello posibilita que otros sistemas de distribución alternativos que tradicionalmente han sido juzgados como caros entren en escena con proyectos con mayor posibilidad de éxito, tales como la distribución a través de canales directos (Internet, Call Center, oficinas propias). Cabe la posibilidad de que algunas entidades se planteen un cambio en su estrategia y terminen por no dar continuidad a las redes exclusivas, más si los cambios en los hábitos de compra de los usuarios lo facilita.

**Bancaseguros:** el cliente potencial de una red exclusiva de ventas es el mercado de particulares, pequeños comercios, profesionales autónomos y pequeña empresa, coincidentes con el mercado potencial de bancaseguros. No obstante los recursos de información y la facilidad de acercamiento al cliente son mucho más potentes estos últimos. Los acuerdos de distribución que se dan cada vez con mayor frecuencia e intensidad en su contenido y participación supone una gran amenaza para las redes exclusivas.

**Competencia desleal:** la guerra de posicionamiento de las entidades aseguradoras han propiciado que muchas organizaciones comerciales practiquen una competencia desleal y centren sus esfuerzos en dismantelar las redes exclusivas de sus competidores para construir la propia. Todo ello tiene su impacto en el mercado y la aceptación de este canal tanto por parte del usuario final como de las entidades que participan de ellas.

## Fortalezas

**Alto nivel de motivación:** al tratarse de un activo importante para cualquier organización comercial, la motivación que se intenta trasladar a este tipo de redes es muy elevada y las expectativas que se brindan a futuro lo hacen todavía más evidente.

**Nivel de especialización:** estas redes son adaptables a cualquier entidad y tienen la particularidad de ser adaptables y polivalentes, permitiendo un alto grado de especialización como se da en las compañías de salud, por ejemplo.

**Formación:** a parte de los requisitos formativos que exige la Ley de Mediación, están los intereses de las entidades por intentar profesionalizar a sus agentes más representativos y cuya responsabilidad civil es directa. Por ello el nivel de formación que se les confiere suele ser una fortaleza, aunque dependerá de la fase de desarrollo del proyecto y de cada uno de los individuos.

**Orientabilidad:** las redes exclusivas tienen absoluta dependencia de las entidades aseguradoras que las crean y se muestran dúctiles y afines a ellas. Por tanto la orientabilidad hacia el negocio es máxima.

**Productividad media:** todo agente que se encuentre afecto a este tipo de organización trabaja bajo unos parámetros de productividad media exigida por la entidad que representa. Aunque la productividad varía mucho entre entidades dadas sus políticas y estrategias comerciales, no deja de obtenerse una productividad que difícilmente se obtiene individualmente por otro canal mediado.

**Distribución geográfica:** donde quiera que la entidad aseguradora tenga interés en alcanzar unas cuotas de mercado las redes exclusivas pueden orientar y concentrar sus ventas hacia un determinado territorio y minar de oferta a una gran velocidad. No obstante hay que tener en cuenta que no siempre es posible el éxito en la penetración de estas redes en determinados territorios como son por ejemplo las zonas más rurales o de poblaciones de dimensiones pequeñas donde la confianza es clave.

## Oportunidades

**Dimensionamiento a la carta:** aunque desde la perspectiva de agente no sea visto como algo positivo, sí lo es para las entidades aseguradoras y por tanto favorece indirectamente al agente garantizándole en cierto modo su supervivencia. Una red exclusiva puede alcanzar las dimensiones que cada entidad persiga de acuerdo con su estrategia comercial.

**Polivalencia funcional:** un agente sometido a una organización de este tipo y dada la proximidad que tiene con la compañía y sus diferentes estamentos y departamentos, adquiere polivalencia en su gestión presentando un mayor conocimiento del funcionamiento interno de la entidad en cuanto a tramitación administrativa se refiere. Eso le brinda la posibilidad al agente de generar velocidad y certeza a sus tramitaciones y posibilita a la aseguradora una gran reducción de costes administrativos.

**Calidad de servicio:** el punto anterior ya insinúa en cierto modo hacia una mayor calidad en el servicio al cliente porque la simple conexión con la compañía y el hecho de vivirla desde dentro confiere un acercamiento en todas las fases de la tramitación de un siniestro, mayor grado de información a la vez que la regularidad de la misma. A su vez de cara a la compañía le da la oportunidad de obtener una información acerca del siniestro más inteligible, más controlada y en tiempo y forma más adecuada.

**Representación de marca:** el sentimiento de pertinencia a una entidad es algo que solo se consigue a través de este recurso o de sus propios empleados, siempre y cuando la compañía ponga los medios para alcanzarla. Cuando esta situación se da, la implicación del agente es máxima y el soporte a éste por parte de la entidad también. Este tandem deriva claramente en una representatividad de la "marca" (compañía) muy afín a lo que la compañía desea.

## Agentes exclusivos tradicionales

<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación insuficiente</li><li>• Calidad de servicio mediocre</li><li>• Nivel de formación</li><li>• Poca polivalencia</li></ul>	<b>Amenazas</b> Riesgo de obsolescencia Adaptación al mercado
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alto nivel de compromiso</li><li>• Coste distribución económico</li><li>• Productividad media</li><li>• Orientabilidad</li><li>• Bajo nivel de rotación</li><li>• Fidelización cliente</li></ul>	<b>Oportunidades</b>  Representación de marca Compromiso Profesionalidad

### Debilidades

**Motivación insuficiente:** tratados normalmente como agentes históricos con carteras más o menos cuantiosas pero con un grado de profesionalidad muy autodidacta, este tipo de agentes en su conjunto no suelen ser preferencia entre la distribución de una compañía. De ello pueda desprenderse una carencia de motivación hacia el proyecto que identifique la compañía y se centren más en el proyecto personal de cada cual.

**Calidad de servicio mediocre:** no es tanto por su desconocimiento de la gestión del servicio sino de su poca oportunidad de contacto con el personal de la entidad lo que hace que la calidad del servicio final no sea el deseable o al menos no alcance los estándares que la compañía define.

**Nivel de Formación:** no todas las compañías han sido conscientes de la necesidad de formar a sus redes de manera regular y con el contenido adecuado. Pocos son los agentes que por sí mismos se han incluido en programas de formación que les permita avanzar en la gestión de sus negocios, de hecho el porcentaje de agentes exclusivos colegiados sobre el global inscritos en el registro ya esboza el perfil habitual. Claro está que hablamos de un conjunto y siempre encontraremos el polo opuesto a lo comentado.

**Poca polivalencia:** si bien a los agentes exclusivos pertenecientes a las redes exclusivas de ventas se les dotaba de todo el apoyo de las estructuras de las compañías para que pudieran gestionar y administrar gran parte de los procedimientos en producción y siniestros, en este caso solemos encontrar que las compañías dotan simplemente del software adecuado para que de manera muy autónoma los agentes tradicionales gestionen lo propio. La diferencia radica en la conexión y comunicación entre el personal de la compañía y el agente o su estructura. El pobre conocimiento de los cambios internos de las compañías, la carencia

en la transmisión del proyecto y visión de negocio a los agentes, repercute en el deterioro profesional y por tanto la polivalencia de este tipo de estructuras.

## Amenazas

**Riesgo de obsolescencia:** si los agentes exclusivos no presentan valor a las compañías y no buscan vínculos más estrechos en su colaboración, entran en competencia directa con las redes exclusivas que sustituyen a las redes tradicionales y dotan a las compañías de modernidad conceptual.

**Adaptación al mercado:** el alejamiento cada vez más evidente del conjunto de agentes tradicionales con el poder decisorio de las compañías comete el riesgo de adaptación a un mercado que hasta la fecha ha sido poco cambiante pero que tiene necesidad de grandes cambios en el futuro.

## Fortalezas

**Alto nivel de compromiso:** el agente exclusivo tradicional tiene un vínculo histórico con la compañía que le ha brindado la oportunidad de desarrollarse profesionalmente. Ello le da un nivel de compromiso con la entidad originado en el sentimiento de pertinencia.

**Orientabilidad:** de un modo menos efectivo y rápido que en el caso de las redes exclusivas de ventas, los agentes tradicionales son fácilmente orientables a través de políticas de incentivos y estrategia de posicionamiento de productos.

**Productividad media:** al trabajar para una sola entidad, disponer de carteras de volúmenes interesantes, las productividad media para la Nueva Producción es un punto relevante de la red tradicional, que pone foco en su cartera para la venta por referencias.

**Fidelización cliente:** la dependencia de la cartera de clientes, el grado de conocimiento del cliente, la confianza depositada por éste a lo largo del tiempo, la frecuencia de contacto fortalecen la fidelización del cliente.

**Bajo nivel de rotación:** apenas existe rotación de agentes tradicionales por razones obvias, cuestión de hartó interés para la estrategia comercial.

**Coste distribución económico:** al tratarse de una red fidelidad y en cierto modo cautiva de la entidad, el coste de distribución para ésta no exige mayor esfuerzo que el contractual. La operativa de gestión y administración le está transferida de manera que la entidad no soporta infraestructura adicional para la atención a esta red, y el agente goza de automatismos y soportes informáticos que cada vez le permite menor frecuencia de contacto personal con la compañía.

## Oportunidades

**Profesionalidad:** es una elección individual de cada uno de los agentes pero la experiencia de esta red permite niveles de profesionalidad importantes si se añaden

den al conocimiento formativo, conocimiento de procedimientos y herramientas actuales y su adaptación.

**Compromiso:** toda vez que el volumen de negocio de la red tradicional suele ser interesante para cualquier compañía, la adquisición de compromisos con ésta puede resultar equitativa si existe la aportación de valor adecuada por ambas partes.

**Representación de marca:** no cabe duda que la red tradicional ha tratado de defender sus intereses asumiendo un rol de representación de la entidad aseguradora con quien tiene suscrito contrato y mediante el cual asume una responsabilidad subsidiaria.

## Agentes Vinculados

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Figura de nueva creación</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Agentes exclusivos especializados Grandes Corredores</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad subsidiaria por parte de Compañías</li> <li>• Multicompañías</li> <li>• Formación</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Nivel de compromiso Agilidad en su estructura Especialización Nueva concepción negocio</p>

### Debilidades

**Figura de nueva creación:** el desconocimiento de las posibilidades de compromiso de esta nueva figura desposiciona al agente vinculado y le aparta de las estrategias de distribución de la mayoría de entidades hoy por hoy.

### Amenazas

**Agentes exclusivos especializados:** los agentes que han optado por especializarse están beneficiándose de acuerdos muy atractivos con las compañías. Tienen la ventaja de que solo representan a una sola entidad lo cual estrecha vínculos y favorece la relación y obtención de herramientas.

**Grandes corredores:** las estructuras que pueden disponer de redes especializadas como es el caso de las grandes corredurías pueden desplazar el protagonismo del agente vinculado.

### Fortalezas

**Responsabilidad subsidiaria:** el hecho de no gozar de independencia comporta que la responsabilidad se traslada en cierto modo a las entidades aseguradoras lo

cual les permite de una disminución de responsabilidad a la vez que mayor vínculo con las compañías a las que distribuye.

**Multicompañías:** le confiere la oportunidad de les especialización sin tener que renunciar a las oportunidades de negocio que se derivan del ejercicio de la profesión.

**Formación:** al ser el nivel de exigencia para la obtención del título análogo al corredor de seguros, se garantiza un nivel formativo inicial alto.

## Oportunidades

**Nivel de compromiso:** pueden procurarse altos niveles de compromiso con las compañías y éstas disfrutar de un canal de distribución de gran oportunidad que otorga mayores sinergias entre sus clientes y por tanto mayor posibilidad de negocio. Dependerá de los acuerdos que les vinculen.

**Agilidad en su estructura:** al tratarse de negocios de nueva creación no tienen porque establecerse con estructuras complejas que pueden ser perfectamente sustituibles con los acuerdos marco con las compañías.

**Nueva concepción negocio:** la orientación del negocio puede derivar en una gran oportunidad si esta figura es finalmente reconocida por las compañías de seguros como una gran oportunidad de acudir al mercado conjuntamente y compartirlo de manera estructurada. El exceso de mercantilismo que se da en la mediación profesional, corredores y corredurías, puede desvanecerse con el aprovechamiento de esta nueva figura.

**Especialización:** tienen la oportunidad de especializarse en segmentos de mercado determinados y alcanzar acuerdos de colaboración con las compañías que les sean muy beneficiosos para la expansión y consolidación del negocio.

## Corredurías pequeñas

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes muy elevados</li> <li>• Grado de responsabilidad</li> <li>• Limitación geográfica</li> <li>• Nivel de corretajes bajos</li> <li>• Infraestructura obsoleta</li> <li>• Comercialmente incapaces</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>Agentes Vinculados Distribución Banca seg. Distribución masiva Capacidad financiera</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación</li> <li>• Estructura ligera</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Transformación en Ag. Vinculado Especialización Actuación ámbito local</p>

## Debilidades

**Costes muy elevados:** con carteras modestas requieren de una infraestructura para funcionar muy cara. El coste de empleados y colaboradores no son rentables, más en un momento en el cual las comisiones tienden a ajustarse a la baja.

**Grado de responsabilidad:** al tratarse de negocios independientes por Ley, el grado de responsabilidad es muy elevado ateniéndonos a un volumen de negocio moderado si lo comparamos con un agente exclusivo o vinculado.

**Limitación geográfica:** al no disponer de la infraestructura adecuada, su ámbito de actuación se circunscribe en su entorno más próximo. Ello limita la expansión del negocio y se pierden grandes oportunidades que se generan por las simples sinergias del día a día.

**Niveles de comisiones bajos:** dado que el volumen de negocio cuando éste no es especializado es bajo y además debe compartirse entre varias entidades, la repercusión en el nivel de comisiones es grande.

**Infraestructura obsoleta:** no disponer de recursos financieros adecuados representa no reinvertir lo suficiente para mantener una infraestructura actualizada que brinde las oportunidades de futuro.

**Comercialmente incapaces:** suelen operar con colaboradores al no poder costearse comerciales propios. La dependencia de éstos condena la productividad general de la correduría y la desposiciona ante propósitos interesantes sugeridos por compañías de gran calado.

## Amenazas

**Agentes Vinculados:** con menor grado de responsabilidad, con menor gasto de infraestructura y menor coste de mantenimiento, los agentes Vinculados suponen una clara amenaza para las pequeñas corredurías.

**Distribución Banca seguros:** la cada vez más intensiva oferta de la banca sobre el perfil de cliente del mediador hace de la distribución de banca seguros una fuerte amenaza para la supervivencia del pequeño corredor que no tiene a diferencia del agente exclusivo a una compañía como aliado.

**Capacidad financiera:** la escasa capacidad financiera de la que gozan las pequeñas corredurías las aleja de planteamientos de grandes proyectos de distribución ofertados por las compañías a la vez que les compromete la inversión en activos y recursos orientadas a la expansión del negocio.

**Distribución masiva:** toda vez que las compañías tienden a la distribución de producto estándar y por tanto a la distribución masiva que les permita masa crítica suficiente como para mantenerse y posicionarse en un nicho de mercado determinado, las exigencias por parte de éstas para alcanzar compromisos interesantes es mayor y la incapacidad comercial de la cual hemos hecho mención en las debilidades, causan una fuerte amenaza para las pequeñas corredurías.



## Fortalezas

**Formación:** simplemente cabe hacer referencia a los requisitos formativos que se exigen a través de la propia Ley de Mediación de Seguros Privados.

**Estructura ligera:** al no disponer de muchos empleados, la adaptación a nuevos proyectos debería ser tarea simple, aunque este tipo de estructura acostumbra a ser familiar lo cual resulta peculiar.

## Oportunidades

**Transformación en Agentes Vinculados:** una de las salidas airoosas para cualquier pequeña correduría es el cambio de su posición mediadora apostando por la nueva figura de agente vinculado.

**Especialización:** no cabe duda que una de las salidas para el pequeño corredor es la especialización ya sea en un ramo de actividad determinado ya sea en un nicho de mercado donde su aportación de valor sea reconocido. Dado el nivel formativo de los corredores parece factible su reconversión en especialistas.

**Actuación en ámbito local:** reforzando un poco la idea anterior, el pequeño corredor tiene la oportunidad de situarse en ámbitos locales donde el conocimiento del territorio es vital para el buen desarrollo del negocio.

## Corredurías Medianas

<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Costes de estructura</li><li>• Especialización personal</li><li>• Limitación geográfica</li><li>• Profesionalidad red distrib.</li></ul>	<b>Amenazas</b> Absorción Agencias Vinculadas Mercado maduro
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad financiera</li><li>• Calidad en el servicio</li><li>• Dimensionamiento personal</li></ul>	<b>Oportunidades</b> Gran distribución Especialización

## Debilidades

**Costes de estructura:** el exceso de personal compromete a unos costes elevados. El dimensionamiento de la estructura no siempre es equilibrada y las economías de escala no aparecen de una manera obvia.

**Profesionalidad red distribución:** cuentan principalmente con una amplia red de colaboradores para la captación de nuevo negocio ya que basan la estrategia en la



venta masiva. Ello implica una distribución bastante incontrolada y despersonalizada que hace mella en la profesionalidad de la red en cuestión.

**Dimensionamiento personal:** el número de empleados aún no alcanza el punto de equilibrio para favorecer las economías de escala tal y como hemos mencionado antes. La correduría tiende a la expansión por lo que requiere de un personal adecuado pero no obtiene a menudo el volumen de negocio apropiado para la consecución de un ratio estable.

**Limitación geográfica:** aunque ya lejos de la situación de la pequeña correduría, la correduría mediana sigue con carencias a la hora de cubrir la extensión geográfica que le resultaría de interés para rentabilizar el negocio y alcanzar las tasas de crecimiento adecuadas para el posicionamiento estable.

## Amenazas

**Absorción:** susceptibles de ser absorbidas por grandes corredurías en función de los parámetros empresariales básicos.

**Mercado maduro:** la madurez de mercado sitúa el umbral de rentabilidad más alto ya que la competitividad evidencia una reducción de primas, luego de comisiones y sin embargo los costes de estas estructuras suelen mantenerse.

**Agencias Vinculadas:** al igual que decíamos para las corredurías de tamaño pequeñas, las agencias vinculadas representarán en el futuro una oportunidad para gestionar el negocio de manera eficiente y menor coste lo cual sugiere una amenaza para aquellas corredurías que se encuentren afectadas todavía por el dimensionamiento que garantice su supervivencia.

## Fortalezas

**Capacidad financiera:** aunque no todas, el volumen de negocio que manejan ya es suficiente como para hablar de una capacidad financiera suficiente como para planearse proyectos de ambición, proyectos que permitan la expansión y consolidación del negocio.

**Especialización del personal:** aunque en muchas ocasiones seguimos ante un esquema familiar, el dimensionamiento de la estructura permite ir especializando al personal en beneficio de la eficiencia y la eficacia.

**Calidad en el servicio:** la especialización funcional del personal postula por la excelencia en el servicio, cosa que no siempre se consigue pero sí la tendencia y buen hacer. Muchas corredurías de este tamaño pasan por estándares de calidad tipo ISO que las convierte en unidades de negocio más vigorosas y más expectantes a las diferentes actualizaciones de los sistemas de CRM. Con ello consiguen avances significativos en la línea de la calidad en el servicio.

## Oportunidades

**Especialización:** las corredurías de tamaño mediano tienen dos oportunidades claras de posicionamiento. Una de ellas es la especialización. Este hecho puede darles cierta notoriedad en una zona geográfica determinada o en un nicho de mercado afín a sus propósitos.

**Gran distribución:** la segunda opción que daríamos es apostar por la distribución masiva, es decir llegar a acuerdos marcos con compañías y entidades afines para crear una línea de gran distribución.

## Corredurías Grandes

<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptabilidad al cambio</li><li>• Características distribución</li><li>• Servicio impersonal</li><li>• Identificación de marca</li></ul>	<b>Amenazas</b>  Retención clientes Entorno económico
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura empresarial</li><li>• Capacidad financiera</li><li>• Posicionamiento</li><li>• Especialización del personal</li></ul>	<b>Oportunidades</b> Expansión geográfica Internacionalización Mercado maduro Crecimiento por adquisición

### Debilidades

**Adaptabilidad al cambio:** se trata de entidades de gran calado a nivel de sector y con una estructura empresarial compleja. La Dirección está normalmente ocupada por el titular /titulares socios que llevan el 100% de la misión ejecutiva de la empresa y no suelen estar muy receptivos a cambios que impliquen salirse de la visión inicial de negocio.

**Características de distribución:** persiguen el gran volumen con lo cual requieren de un gran volumen de colaboradores. Han basado su crecimiento en los últimos años en la adquisición de corredurías y en la administración de otras muchas. La resultante en cuanto a la distribución se refiere es un esquema comercial muy condicionado por la multiplicidad de procedencias de la red comercial, en muchos casos los propios titulares de las corredurías integradas o administradas.

**Servicio impersonal:** cada vez más alejados de la posición del cliente, el corredor solo está atento a la problemática del “gran cliente”, entendiendo a éste por volumen de facturación o intereses de índole social. El resto de clientes se tratan con el mismo “trato impersonal” que pueda existir en cualquier compañía aseguradora. Ello

apunta a una falta de valor para el cliente final que no percibe diferencia alguna en el hecho de contratar a través de mediador o directamente en compañía.

**Identificación de marca:** a pesar de tratarse de estructuras de dimensiones considerables, no han apostado nunca por identificarse por su valor diferencial y hacer de ello una “marca” de distinción que las posicione en un segmento de mercado determinado.

## Amenazas

**Retención clientes:** el sinfín de procedencias de los clientes, la escasa o nula personalización en el trato que ya apuntábamos como debilidad, el mercado competitivo que exige el seguimiento del cliente, empobrecen los ratios de retención de clientes.

**Entorno económico:** un entorno económico como el actual que deriva de una crisis financiera de importante calado afecta al crecimiento orgánico de las entidades que han basado su estrategia de crecimiento en la distribución masiva. Aunque el ratio de empleados por facturación se optimiza por sus medidas, los corretajes han ido perdiendo porcentual y obligan a reestructuraciones de personal para adecuarse a la dimensión de equilibrio.

## Fortalezas

**Estructura empresarial:** al tratarse de empresas con estructuras funcionales, optan por estrategias y modelos de gestión más eficientes y mayormente adaptados a las exigencias de mercado.

**Especialización del personal:** este tipo de empresas ya disponen de personal especializado en cada una de las funciones departamentales de la estructura empresarial lo cual les da cierta garantía de actualización y profesionalidad, a la vez que les confiere la oportunidad de crecimiento que de otra manera sería difícil.

**Posicionamiento:** quizá más que posicionamiento deberíamos hablar de consolidación del negocio, pero también es verdad que se encuentran encuadradas en los planes de acción comerciales de la práctica totalidad de compañías de primer orden lo que les permite obtener una solidez de servicio.

**Capacidad financiera:** sin duda es la situación que puede darles la oportunidad de crecimiento y supervivencia e incluso la diversificación del negocio.

## Oportunidades

**Crecimiento por adquisición:** la situación económica actual sumada a la madurez del mercado hace posible un crecimiento por adquisiciones para aquellas entidades económicamente saneadas y con capacidad financiera.

**Internacionalización:** son estructuras empresariales atractivas para las compañías extranjeras que quieran participar del mercado español a la vez que resulta interesante y posible que las corredurías grandes puedan acogerse a la libre prestación de

servicios para la expansión en los entornos multinacionales que por intereses de sus clientes pueda resultar beneficioso.

**Mercado maduro:** no cabe duda de que el mercado maduro afecta a cualquier organización. Sin embargo las corredurías grandes tienen la gran oportunidad de diferenciar sus servicios y ampliar la gama de los mismos, lo cual les puede permitir avances muy significativos y un salto necesario hacia la percepción de valor.

**Expansión geográfica:** en el ámbito nacional, la adquisición de corredurías más pequeñas abre la perspectiva de crecimiento en todo el territorio nacional y obtener las sinergias que todo ello conlleva, tanto desde el punto de vista de servicio y cobertura como desde el ámbito comercial y concepción de nuevo negocio.



## 7. La Fidelización como concepto estratégico

### 7.1. La satisfacción del cliente y la fidelización, la asignatura Pendiente

Si el crecimiento de las compañías son la garantía de supervivencia de las mismas cabe preguntarse en qué puede fundamentarse tal hecho, es decir, cómo puede crecer una compañía y a través de qué estrategias.

Dependerá de las oportunidades que el propio mercado y entorno económico posibiliten en cada momento para lo cual habrá que estar preparados. No obstante cuando se dan entornos de alta competitividad como el que entraña la madurez del mercado, se agudiza la necesidad de retener el negocio. Esto es obvio si observamos la orientación de las estrategias comerciales. Todas ellas apuntan a la agresividad comercial y no sólo para atraer al cliente nuevo sino para retener al existente. No obstante las políticas comerciales en la actualidad deben ser coherentes con esta observación.

Veamos por qué:

- a) La rotación de clientes entre compañías es un hecho contrastado y natural en un entorno económico de exceso de oferta. La rotación de clientes de una cartera supera el 40% en 5 años (fuente : CRMguru.com/ The Loyalty connection/World Insurance report)
- b) La oferta debe ser agresiva especialmente en lo que respecta al nivel de primas cuando además se añade la dificultad de una crisis económica.
- c) Los costes en la distribución y en la gestión del negocio son fundamentales para poder trasladar la agresividad mencionada al mercado.

Y sin embargo donde están las políticas orientadas a la fidelización del cliente y con qué parámetros se están midiendo el grado de satisfacción del cliente.

La consecución de objetivos concretos de retención de clientes es el gran objetivo que deben plantearse tanto las compañías aseguradoras como todos los mediadores sea cual sea su naturaleza jurídica y fórmula legal de distribución. Crecer con cuotas de retención importantes es más sencillo (**la probabilidad de venta a un cliente activo se sitúa entre el 60% y 70%**) y sobretodo mucho más económico. La sencillez permite centrar esfuerzos en otros fundamentos empresariales que darán sus frutos en beneficio de la calidad de servicio, la imagen de marca y la percepción de valor, lo cual o su vez redundará en mayores índices de satisfacción luego de retención, generando así un círculo vicioso que nos encamina hacia la excelencia : **el cliente prescriptor.**

Pero antes de seguir cabe hacer una distinción importante entre los conceptos de "cliente satisfecho", cliente fiel, cliente leal y cliente prescriptor.

**Cliente satisfecho:** entenderemos por tal a aquel que percibe el valor de estar asegurado obteniendo un servicio adecuado y que responde a su nivel de exigencia.

**Cliente fiel**: lo entenderemos como aquel que además de estar satisfecho percibe la personalización del trato, las diferencias entre el beneficio obtenido y la inversión realizada.

**Cliente Leal**: un paso más hacia el camino de la excelencia. El cliente leal busca y percibe emoción en su relación con la compañía, emoción que le sugiere un sentimiento de pertenencia. No solo se trata de aquel cliente que va a tener continuidad en la entidad por su satisfacción y beneficio obtenidos de ella, si no que se trata de aquel que de una manera natural y espontánea defiende con firmeza, contundencia y emoción a la compañía ante críticas indeseadas.

**Cliente Prescriptor**: nos encontramos en el estadio de la excelencia. Llegados aquí, el cliente se siente en cierto modo parte de la entidad y se involucra en beneficio de ésta y de su reafirmación, buscando la complicidad y aprobación de su entorno a través de la prescripción. Percibe la diferenciación frente al resto y observa esta situación con cierto sentimiento de responsabilidad, por ello prescribe, es decir recomienda e incluso insita al entorno a participar de esa diferenciación.

Es importante reseñar otro factor muy destacable del cliente prescriptor: la selección natural del riesgo. Efectivamente, el prescriptor sufre las malas prácticas que percibe en su entorno y las desaprueba. Por tanto sólo recomienda a aquellos que le inspiren suficiente confianza y se siente responsable de tal decisión. Eso afecta muy favorablemente en la cuenta de explotación de esta entrada de negocio.

La gran diferencia estriba en que:

- a) el cliente satisfecho hoy en día cambia de entidad sin mayor problema, si la oferta que se le brinda se equipara o aventaja a la **percibida** en la compañía actual.
- b) El cliente fiel analiza la rentabilidad en el servicio percibido y siempre que éste sea aprobado “**suspende**” la comunicación con la competencia. Algunos estudios efectuados en EE.UU. por CRMguru.com (The Loyalty Connection/World Insurance report) determinan que un cliente fiel aporta a la entidad una media de 4 clientes anuales. Probablemente este parámetro diste del que pueda darse en España, pero para empezar no existen estudios locales validados que respondan a un dato tan relevante.
- c) El cliente leal resta impertérrito ante a la agresión de la oferta por sentirse plenamente identificado con el servicio global de la compañía, , es decir, aprobando el rumbo de la entidad, sus decisiones de inversión, su mecenazgo, sus patrocinios y en general la postura frente al mercado. Aflora su sentimiento de pertenencia al grupo.
- d) El Prescriptor se siente diferente frente a los demás por entender que su elección es la acertada. Se siente partícipe del proyecto empresarial y **aporta** regularmente **clientes** de manera económicamente desinteresada por su propia convicción hacia la entidad en la que confía.

Curiosamente el sector asegurador alcanza un índice de satisfacción superior al de la mayoría de sectores de actividad, solo superado por el sector de la distribución. Según el informe intersectorial que trimestralmente publica STIGA, el índice de Satisfacción del Consumidor Español (ISSCE) y que comprende los conceptos de satisfacción global (calidad percibida), Fidelidad (tentativa de abandono o intención de recompra) y prescripción (intención de recomendar), el sector asegurador español alcanza una puntuación de 78 puntos, cosa que lo sitúa en el segundo sector de actividad con mayor grado de satisfacción percibida por el usuario.

¿No es capaz entonces un sector de relevante interés social de ordenar sus desequilibrios en parámetros de fidelización?

A la vista de estos datos y esta concepción de criterios de clasificación conviene reflexionar sobre si las entidades están o no mentalizadas para poner foco en tan importante cuestión y destinar los recursos necesarios para hacer frente a una revolución de su estrategia comercial.

Cabe hacerse las preguntas siguientes:

1.- ¿Disponen las compañías y mediadores de objetivos concisos y de estrategias reales y competentes de fidelización?

- Políticas preventivas
- Plan de comunicación
- Factores diferenciales para la consolidación
- Beneficios adicionales de fidelización (costes de salida)

2.- ¿Disponen de sistemas de medición de las mismas?

3.- ¿Disponen de recursos especializados y de personal preparado y formado a tal efecto?

4.- ¿Destinan las inversiones adecuadas para garantizar el éxito del proyecto de fidelización?

Entendemos en la elaboración de esta tesis que estamos delante de una Gran Asignatura Pendiente que el sector debe resolver con urgencia para darse mayores garantías de supervivencia en el futuro.

## 7.2. La comunicación con el cliente

Íntimamente relacionado con el punto anterior y prueba de las carencias en las políticas de fidelización de clientes está la Comunicación. Las entidades aseguradoras incluyendo la mediación reportan muy poca información al cliente y no utilizan los medios adecuados.



## ¿Qué comunican las compañías?

Las compañías dentro del pobre esquema de comunicación con sus clientes remiten una sola comunicación anual a sus clientes : el acercamiento de la renovación de la póliza (el 71% de las entidades aseguradoras remiten una sola comunicación al año)<sup>1</sup>. En algunas ocasiones este documento viene acompañado de alguna promoción para la venta cruzada pero que suele pasar desapercibida porque no existe el seguimiento oportuno. Algunas compañías abogan porque el seguimiento lo hagan los mediadores que colaboran con ella pero con total falta de coordinación entre el proceso de comunicación y seguimiento.

<sup>1</sup>Fuente : CRMguru.com/ The Loyalty connection/ World Insurance report

## ¿Qué deberían comunicar?

- Cambios en los capitales contratados
- Adaptaciones/ cambios legislativos
- Variaciones de la prima
- Variaciones en coberturas
- Nuevos medios de contacto /nuevas formas de gestión
- Manual del usuario
- Nuevas instalaciones / departamentos o servicios post-venta
- Nuevos canales de distribución
- Nuevos productos /promociones
- Nuevas colaboraciones con otras entidades
- Extractos de las memorias anuales y resultados del ejercicio
- Participación en eventos de notoriedad social
- Patrocinios relevantes
- Adecuación del proceso empresarial al medio ambiente
- Promociones de nuevos servicio o acuerdos
- Invitaciones a visitas de las instalaciones de la compañía
- Gestión de quejas
- Formularios de calidad / satisfacción

Como podemos observar la distancia entre la situación real y la ideal es muy significativa y por tanto el recorrido para normalizar esta carencia es a medio plazo. Sin embargo no tiene sentido hablar de fidelización de clientes sin esta previa fase de comunicación ya que el cliente no va a percibir los esfuerzos que la compañía está realizando para optimizar su gestión y garantizarle una calidad de servicio y una aportación de valor concreta al margen de la competencia.

## 7.3. La relevancia de la marca

Continuando con lo dicho en los 2 puntos anteriores y como no caben dos sin tres, la notoriedad de la marca es de vital importancia para la fidelización del cliente, más bien es un signo de distinción que confabula emocionalmente al cliente.

Comentábamos en el punto 7.1 la diferencia existente entre cliente satisfecho y cliente fiel, percibiendo a este último como la excelencia en la relación entre entidad y cliente que todo sea dicho de paso no tiene por qué ser asegurado.

Ya apuntábamos también que el sentimiento de pertenencia era uno de los ejes en el que se fundamenta la distinción entre cliente satisfecho y cliente fiel. Efectivamente, la percepción de la marca es el claro reflejo de que este vínculo emocional entre cliente y compañía se solemniza. Pero para que aparezca este sentimiento entran en juego un sinnúmero de cuestiones que debe conformar una auténtica política de fidelización. Anunciamos aquí una propuesta basada en acciones posibles hoy en día con la tecnología y medios disponibles:

- Comunicación adecuada cuyo contenido englobe todo lo descrito en el punto 7.2 de este documento.
- Medios de comunicación: mediación / internet (mail) / Call Center / Web / correo tradicional/ eventos / invitaciones / gestión presencial.
- Gestión de quejas: protocolos específicos para resolver la situación de queja de un cliente / Información veraz de las circunstancias de la queja / obsequio al cliente como agradecimiento a su confianza y colaboración.
- Productos modulares adaptados a las necesidades del cliente una vez ya se dispone de la historia del mismo y se observa el margen de rentabilidad obtenido.
- Adecuación de la prima a la rentabilidad individual del cliente (por segmentación de clientes o grupos afines)
- Participación de clientes y mediadores en talleres de trabajo orientados a la fidelización.
- Aplicación del CRM para la valoración y segmentación de clientes: modelos matemáticos fiables de segmentación.
- Protocolos de comunicación en el proceso y tratamiento del siniestro.

Todos estos puntos son posibles con la adecuación e implicación de todos los departamentos pero especialmente a través de una política estratégica definida desde Dirección General.



## 8. Análisis sectorial bajo las competencias comerciales

Una vez vistas y analizadas las partes implicadas en el objetivo de esta tesis, compañías aseguradoras y mediadores, y haber introducido conceptos de intrínseco valor para el desarrollo de la misma, pasamos al análisis conjunto desde el punto de vista comercial y sus implicaciones a nivel de relación. Esto nos permitirá observar con mayor detalle y precisión la problemática que denunciábamos en la tesis a la vez que introducir las necesidades de cambio que se sugieren.

### 8.1. Análisis de situación de la entidades aseguradoras

Veamos desde una perspectiva genérica y por tanto huyendo de personalismos que nos llevarían a confusión, cuál es la situación de las compañías aseguradoras en el entorno socio-económico actual.

#### 1. El entorno económico y sus consecuencias en la actividad aseguradora

En 2009 se observan los primeros signos de recesión y una fuerte reducción de la actividad que supuso un crecimiento moderado del 1,5%, que contrasta con el 9% de 2008. En 2010 esta tendencia se consolida y se da un decremento de las primas devengadas de un -3,69%, si bien el comportamiento es dispar entre los ramos de Vida (-8,15%) y No Vida (-0,62%) cuyo principal causante es la disminución de la actividad industrial <sup>2</sup>.

El 2010 se salda con una contracción del 0,1%, frente al descenso del 3,7% del ejercicio anterior <sup>1</sup>. Estos resultados suponen una mejora frente al año anterior. El consumo privado incrementa en un 1,3% después de 2 años consecutivos de decremento y el consumo de bienes de equipo el 1,8% frente a un decremento obtenido en 2009 de -23,1%, pero la construcción registra un descenso del 11,1% que significa el mismo nivel de desaceleración que en el ejercicio anterior y que supone el tercer ejercicio consecutivo en signo negativo. El balance global de 2010 es un estancamiento de la actividad marcado por un escaso gasto de los hogares y un importante deterioro del mercado laboral que no es propicio para generar confianza en el consumo. En el sector asegurador más concretamente el nivel de consumo de primas por habitante disminuye un 4,82% situándose en niveles cercanos a los de 2007 y las primas devengadas brutas de No Vida se sitúan a niveles de 2006. Sin embargo la rentabilidad sobre los fondos propios en 2010 registra un incremento del 3,02% situándose en un 14,67% lo cual demuestra la fortaleza del sector asegurador a pesar de la crisis económica.

<sup>1</sup> Fuente: Asociación Española de Banca Privada. Informe Económico-Financiero. Marzo 2011

<sup>2</sup> Datos publicados en el Informe Anual 2010 por la D.G.S.F.P.

#### 2. Análisis desde la perspectiva comercial

Veamos ahora un análisis desde una perspectiva sectorial interna que nos permita observar sus implicaciones comerciales. Para ello hemos decidido ilustrar un análisis basado en la técnica DAFO. Para ayudar a focalizar las necesidades de cambio

planteamos las debilidades en bloques resaltados en diferente coloración. De esta manera podemos englobar un mismo grupo de debilidades en una misma necesidad de cambio. Estos indicios deberían aportar, como intentaremos hacerlo en esta tesis, directrices orientadas a encauzar la actividad aseguradora adaptada a una nueva era, la cual va a demandar del sector asegurador un esfuerzo de aproximación importante con la mediación a la vez que compartir un mercado condenado a evolucionar para garantizar la supervivencia de las compañías y de los mediadores.

## AMENAZAS

### **Concentración del mercado / Dimensionamiento sector**

Disminución de 34 entidades en los últimos 5 años. Existen todavía más bajas en licencias que en altas en 2010 lo cual significa un saldo negativo y una tendencia consolidada. Las operaciones societarias, las fusiones, absorciones y Joint Ventures se suman a las circunstancias de esta regulación de mercado.

En el ramo autos las 10 primeras entidades copan el 76,60% del mercado

En Multirriesgos las 10 primeras compañías obtienen el 65%

En Asistencia Sanitaria las 10 primeras concentran el 79,90%

En Decesos las 10 primeras acaparan el 88,16%

### **Control Sector Financiero**

Las entidades financieras representan un nuevo atractivo de distribución de los seguros, que aunque es especialmente importante en el ramo de vida (73,92% de cuota de mercado en 2010), cada vez se buscan más ramos “masa” que puedan fortalecer el crosseling. Por otro lado las Joint Venture entre entidades aseguradoras y financieras confieren más poder a éstas últimas debido a la oportunidad en la distribución.

### **Inestabilidad cartera**

El mercado maduro y competitivo, la falta de definición en la tendencia de distribución de las entidades, la complejidad que atañe cualquier fusión u operación societaria, la falta de fidelización en general repercuten en la estabilidad de la cartera que se ve agredida con mayor intensidad.

### **Obsolescencia de los modelos de organización comercial**

Los cambios en los modelos de distribución, la evolución de los mismos, los nuevos instrumentos y actores de la mediación requieren de un cambio radical en los modelos de organización comercial para que ésta responda de manera eficaz y eficiente. En la actualidad los modelos de organización comercial existentes en la práctica totalidad de compañías es similar a la existente hace 25 años.

### **Escaso atractivo para la distribución**

Muy ligado al punto anterior y también a las nuevas armas de distribución tecnológica, la falta de compromiso entre entidades y distribuidores, y la falta de ordenamiento interno de las compañías para / con la mediación suponen un escaso atractivo de cara a invertir y apostar fuertemente por parte de ésta.

## DEBILIDADES

### **Imagen de "Marca"**

Pobre reconocimiento de la marca que afecta a la mayoría de entidades

### **Imagen sector inadecuada**

La rotación continua de agentes y su falta de consolidación, los constantes cambios en las políticas comerciales que responden a una excesiva agresividad, la obsolescencia en la comunicación general influyen muy directamente en una imagen pobre de un sector vital como es el asegurador.

### **Mercado maduro / rotación clientes**

La extrema competitividad del un mercado maduro provoca ya en sí misma una rotación de clientes que añade coste de adquisición y resta rentabilidad al negocio a la vez que genera mayor siniestralidad.

### **Sector poco innovador**

La monotonía en la oferta afecta directamente en la distribución y en su coste ya que la rentabilidad de las redes se ciñe a una oferta de poca dimensión

### **Producto poco diferenciado/Producto poco flexible**

La homogeneidad de los productos existentes en el mercado no favorece a ninguna entidad y sin embargo sí facilita la infidelidad. Por otro lado los servicios complementarios deben ayudar a distinguir la marca y la calidad en el servicio prestado : la satisfacción y la Fidelización.

La rigidez en los productos hace fácil la comparativa en el mercado . El producto modular puede conseguir la personalización en el servicio .

### **Pobre percepción de valor / oferta poco atractiva**

Por regla general el grado de percepción en la utilidad del servicio asegurador es pobre.

### **Cliente cada vez menos fiel y menos comprometido**

El cliente no se compromete al disponer de una oferta tan homogénea a la vez que dispar en precios.

### **Poca comunicación con el cliente : inexistencia de feedback**

El cliente sabe poco de su compañía y la compañía sabe poco de su cliente.

Sector extremadamente competitivo / márgenes comerciales reducidos

### **Costes de distribución elevados**

La infidelidad de la mediación por carencia de proyectos comunes encarece los costes.

### **Siniestralidad elevada**

ratios combinados entorno al 94%

## NECESIDADES FUTURAS

Potenciación de la Marca /

Aportación de Valor/

Reconocimiento hacia el cliente /  
Productos y servicios alternativos

Flexibilidad de la oferta / Modulación del  
producto

Personalización del servicio

Políticas de Fidelización de clientes

Permanencia en el mercado

Maximización Beneficios /Reducción y con-  
tención del gasto

## FORTALEZAS

### **Sector con función social poco sustituible**

Al tratarse de un sector que cumple con una función social de vital importancia goza de una situación de privilegio.

### **Negocio de alta estabilidad económica /tasas de rentabilidad elevadas**

Las tasas de rentabilidad sobre los fondos propios se sitúan por encima del 14%

### **Nivel de solvencia**

Negocio de alto nivel de solvencia por definición ya que incorpora seguridad al riesgo.

### **Volumen de entidades reajustado**

El número de entidades que participan se ha reducido hasta llegar a niveles de equilibrio para hacer frente a la situación de futuro.

### **Multicanalidad**

Las diferentes opciones de distribución dan oportunidad de subsistencia y especialización.

### **Grado de satisfacción percibida**

Por lo general el grado de satisfacción percibida es un activo del sector.

## OPORTUNIDADES

### **Crisis : reajuste en el dimensionamiento**

Las entidades se preparan para fortalecer sus estructuras dimensionándolas de acuerdo con sus expectativas de crecimiento futuro a corto plazo.

### **Aparición nuevos mercados estratégicos**

Las nuevas tecnologías y la crisis desarrollan nuevos nichos de mercado que dan posibilidad de crecimiento orgánico a las compañías.

### **Desarrollo tecnología**

La tecnología permite buscar nuevas oportunidades de negocio ya que permiten mayores niveles de información y mayor agilidad en la confección de cálculos actuariales para el diseño de nuevos productos.

### **Nuevos modelos en la distribución**

Aparecen nuevos canales de distribución que se complementan a los existentes y aparecen sinergias interesantes.

### **Reinventar el modelo de negocio**

La situación de extrema competitividad y madurez de mercado exigen la reinención del negocio lo cual es vital para el desarrollo sectorial.

### **Reposicionamiento de la función social**

Las necesidades reales de asegurar las cosas, los patrimonios y las personas representan una función social que requiere de mayor profesionalidad y especialización.

### **Mayores niveles de información**

Los sistemas de CRM pueden brindar la oportunidad para conocer mejor el comportamiento del cliente i fidelizar al mismo a la vez que pueden ayudar al diseño de nuevos servicios a disposición del cliente.

Una vez analizada la problemática de las compañías aseguradoras desde un punto de vista eminentemente comercial y ressaltados los puntos de mayor necesidad de cambio, pasamos a confeccionar el mismo tipo de análisis con la mediación y así concluir el análisis de situación con un espectro amplio y poder correlacionar los intereses de compañías y mediadores a la hora de participar del mercado.

## 8.2. Análisis de situación de la mediación

### AMENAZAS

#### **Absorciones / Fusiones : permanencia en el mercado**

##### **No hay cabida para tantos mediadores**

Si bien ya se ha producido un ajuste natural en la mediación, cabe un dimensionamiento correcto para operar en el sector con ciertas garantías y oportunidades de éxito. Ello fuerza a la desaparición de muchos mediadores a través de operaciones de administración de carteras, fusiones, absorciones y asociaciones.

##### **Corretajes a la baja / disminución fuente ingresos**

En un mercado competitivo y con nuevas reglas de juego como las que representan la aparición de nuevos sistemas de distribución a priori con menores costes, existe la necesidad de rebajar los costes de adquisición y de administración por parte de las compañías. Por otro lado la disminución de primas por la propia presión del mercado tiene una repercusión directa en los ingresos de los mediadores.

##### **Entrada nuevos canales de distribución: canales tecnológicos**

Como hemos visto en el punto anterior la tecnología permite nuevos canales de distribución a la vez que mayores niveles de información y gran cantidad de interferencias entre los mediadores y los clientes. Si la mediación no se prepara para paliar estos efectos y obtener provecho de esta tecnología, la entrada de estos nuevos canales puede suponer una fuerte amenaza.

##### **Negocio directo compañías**

Las compañías disponen de estructuras propias para la captación de negocio ya sea por vía de delegaciones o por canales especializados como son los de Grandes Cuentas. Ello no permite reducir los costes de adquisición pero sí de eliminar el coste de mantenimiento a través de las comisiones de cartera. Además permite disponer de mayor información del cliente, ajustar y personalizar el producto y responder con mayor celeridad por lo que la mediación debe aportar valor a sus propuestas si quiere alcanzar oportunidad de negocio en estos estadios.

##### **Clientes con mayor capacidad de decisión no influenciada**

Los mayores niveles de información y la facilidad de acceso a la misma gracias a las nuevas tecnologías permite que el cliente manipule y alcance mayor raciocinio en sus valoraciones y se convierta en un cliente más hostil. Nuevamente la mediación solo podrá posicionarse si la percepción de valor incrementa notoriamente en la sociedad. Ello debe conseguirse con un mayor grado de especialización y la dirección hacia mercados específicos donde se goce de mayor conocimiento y oportunidad.



## DEBILIDADES

### **Modelo de distribución acomodada y estático**

La mediación no ha evolucionado con el tiempo. Ha existido una fuerte distorsión de su cometido profesional de manera que su capacidad de asesoramiento y su independencia (en el caso de corredores) es cada vez menor. La distribución de productos “masa” cuya concepción es totalmente estándar ha contribuido en gran medida a ello. Obviar este cometido capital para el desarrollo de la profesión ha llevado a una consecuencia clara : la merma de la percepción de valor.

### **Pobre percepción de valor /Nula presencia de marca**

Ya comentado en el punto anterior la percepción de valor es escasa entre los clientes susceptibles de utilizar al mediador y en parte porque no existe la aportación de dicho valor como hecho diferencial de la contratación alternativa a través de otros circuitos u estamentos. No obstante se suma a este hecho la nula presencia de marca. La mediación no se ha preparado para fortalecer sus vínculos en los mercados de oportunidad creando “marca” y por tanto ganando posicionamiento.

### **Estructuras carentes de sentido / dimensionamiento incorrecto**

Las corredurías especialmente disponen de una estructura administrativa que duplica el trabajo y retrasa la efectividad del servicio. La dimensión de la estructura administrativa es muy costosa e improductiva, más si tenemos en cuenta que gran parte del trabajo se duplica en las compañías.

### **Pobre visión empresarial (visión mercenaria)/ Escaso nivel de estrategia**

La mayoría de corredurías trabajan bajo un prisma meramente mercenario, sin proyectos concretos que poder ofrecer a las compañías para que éstas puedan dotarlas de servicios y productos específicos. No definen una estrategia clara para su posicionamiento.

### **Escasa o nula diferenciación**

Pocos son los mediadores que proponen una especialización concreta que les permita oportunidad de desarrollo profesional estratégico. Ello les lleva a no diferenciarse de sus competidores y no mostrar valor a sus propuestas.. También tiene que ver con la marca. La especialización realza la concepción de marca.

## NECESIDADES FUTURAS

Reinventar el negocio /

Segmentación de mercado /

nuevas oportunidades de negocio

Nuevas fórmulas de comunicación con clientes /

Nuevos servicios / valores diferenciales

imagen corporativa

Traslado carga administrativa /

Nueva tecnología

Formación /

Capacitación empresarial

Especialización

## FORTALEZAS

### **Nivel de asesoramiento / Alcance del mismo**

La profesionalidad de la mediación debe alcanzar niveles de asesoramiento que permitan aportar valor. La adaptación a mercados concretos con conocimientos específicos deben suponer una diferenciación importante.

### **Especialización**

La especialización es una oportunidad en sí misma para optar a mercados estratégicos y por otro lado permite evolucionar en un mercado cambiante a la vez que adaptarse a los cambios.

### **Seguimiento**

La actualización permanente de las necesidades del cliente, la información y comunicación personalizadas son fórmulas de importante implementación y que aportan valor.

### **Cercanía al cliente**

La proximidad al cliente permite obtener mayores niveles de información y conocimiento del mercado específico sobre el que se trabaja.

### **Diversidad de proyectos empresariales**

La mediación ha de permitir que las compañías puedan implementar proyectos empresariales concretos por complejos que éstos sean ya que es la fórmula de mediación profesional.

## OPORTUNIDADES

### **Crisis : reajuste en volumen de competidores**

Al igual que ocurre con las compañías, la crisis actual permite un reajuste de la mediación que alcance niveles razonables de equilibrio y una ordenación de la misma más próxima a los cometidos necesarios de cara al futuro.

### **Aparición nuevos mercados estratégicos**

Las nuevas tecnologías permiten el desarrollo de la industria y la aparición de nuevos conceptos de negocio. De esta manera se conceden nuevos mercados estratégicos de los cuales la mediación debe participar.

### **Especialización / Oferta dirigida y personalizada**

Aunque ya nombrada como fortaleza también supone una oportunidad para la mediación y para las compañías ya que permite una oferta más dirigida y personalizada.

### **Adecuado dimensionamiento empresarial**

Las nuevas circunstancias que se dan en el mercado maduro y la coyuntura de crisis actual requieren de una adaptación de los recursos de la mediación para optimizar sus rentabilidades y productividades. La dimensión de estas organizaciones dará también oportunidad para disponer de los recursos humanos idóneos para cada proyecto.

### **Reinventar el negocio**

Dado el conocimiento sectorial por parte de los distintos actores que participan de este negocio, las necesidades de reinvención que cabe en estos momentos de cambio generacional del mercado es posible. Esta oportunidad corresponde tanto a compañías como a mediación, pero la optimización de

este proceso se dará con mayor éxito si hay compenetración, diálogo y proyecto común entre ambos.

## 9. Necesidades de cambio en la relación con la mediación

### 9.1. Compartir el mercado

Compartir el mercado que no competir en él es la solución de futuro que apuntamos en esta tesis y es el eje sobre el que versa la relación entre entidades aseguradoras que confíen en la mediación. Las estrategias de las compañías deben ir ligadas a los proyectos empresariales que emanen de la mediación. Es de vital importancia que previamente cada compañía analice si en el mercado existen proyectos empresariales que se adapten a su estrategia y de no encontrarlos analizar las posibilidades de alcanzar acuerdos con distribuidores capaces de adaptar sus organizaciones. Pero lógicamente ello no será viable si no se brinda a cambio un proyecto común.

Por otro lado es igualmente vital que toda la mediación se desenmascare para que la identificación sea factible y transparente. Para entendernos mejor, es necesario que una correduría que actúa como gran distribuidor de producto “masa” se identifique como tal y no como correduría, dejando esta nomenclatura para aquellas que practiquen el ejercicio de corredor en su significado más puro ya definido en el punto 5.2.b de esta tesis.

De esta manera las compañías podrán acudir al mercado debidamente preparados y con la distribución acorde a su estrategia. De ello se deriva la necesidad de especializar la organización comercial, dimensionarla debidamente y corresponder a la mediación con proyectos de oportunidad, personalizando en lo posible los productos y servicios y adaptándolos a los mercados objetivo de los mediadores. Todo ello lo veremos con mayor detalle en los apartados 10 y 11 de esta tesis.

### 9.2. La relación con la mediación

Continuando con lo comentado en el punto anterior pero profundizando en su contenido vamos a ir desvelando el concepto de relación entre compañías y mediadores que definimos en esta tesis.

Empezamos recordando lo indicado en el punto anterior 10.1, “ambas partes deben compartir mercado y no competir”. Este primer concepto es muy importante ya que nos aleja de la concepción tradicional en que cada parte toma un protagonismo con total independencia y a menudo contrario a los intereses generales del mercado y a su potencial desarrollo. El mercado asegurador español hemos ido repitiendo a lo largo de este documento, se encuentra en una fase de exceso de oferta por el alcance de su madurez pero también en un retroceso de la demanda por el factor crisis económica. Abordar pues este mercado con cierta garantía de éxito requiere:

a) *Proyecto a medio y largo plazo*: si no se dispone de una estrategia comercial clara y diferenciada, no se segmenta el mercado para centrar la oportunidad y

en un espacio de tiempo que permita consolidar y rentabilizar nuevas estructuras y organizaciones, poco futuro cabe para el canal mediado.

b) *Estrecha colaboración: cada actor debe definir su rol para conseguir avanzar en un proyecto común. La colaboración debe traspasar la frontera de los intereses particulares de cada parte. Solo de esta manera puede conseguirse una relación duradera, transparente y fiel.*

c) *Compartir beneficios: ambas partes deberán compartir los beneficios de una colaboración y proyecto en común como en cualquier operación empresarial. Este es un punto interesante porque normaliza la retribución y la acerca a los costes deseados, los que se adecuan al resultado. Por otro lado el hecho de compartir beneficios consigue maximizar los esfuerzos de cada actor y otorgar mayor garantía de éxito al proyecto.*

d) *Comunicación en todos sus sentidos: compartir la información acerca de los hábitos de compra del consumidor, de la situación de mercado en cada momento para estar atentos a sus variaciones, conocer la adaptación de los nuevos productos y servicios ofertados, supone un objetivo capital.*

e) *Inversión participada: todo proyecto empresarial debe repartir riesgo entre sus participantes. Esta máxima no solo responde a la necesidad de capital sino a la implicación de cada parte en el proyecto.*

En definitiva, esta relación nos lleva a la concepción del “partner” como eje principal de la relación entre compañía y mediador sea cual sea su característica y forma jurídica.

Sigamos profundizando en esta relación. En el análisis DAFO del apartado 8 de este documento podemos observar un grupo de debilidades y amenazas así como de fortalezas y oportunidades que son comunes tanto para compañías como mediadores y que afectan por igual. Empecemos por las debilidades.

Ya apuntábamos en el apartado 8 al relacionar las debilidades de las compañías y de la mediación, las necesidades que de éstas se derivaban y por tanto el camino a seguir para conformar un proyecto global que pasa inevitablemente por un cambio cultural y de orientación comercial de las compañías y mediación.

Estas necesidades señaladas agrupaban varias de las debilidades descritas ya que entendemos que las políticas empresariales a seguir deben ponerse en conjunción para que tengan un resultado óptimo. Así pues las 4 primeras reseñas apuntadas como debilidades de las compañías (imagen de marca / Imagen de sector / Rotación de clientes / innovación) se resuelven conjugando:

- Políticas orientadas a la potenciación de la marca y que aflore el sentimiento de pertenencia a la marca por parte del mediador y del cliente.
- Diseño de servicios orientados a la aportación de valor y a su percepción.

- Políticas de suscripción que reconozcan la fidelidad del cliente a través de garantías adicionales y servicios que se diferencien de la oferta global estándar.
- Elaboración de productos y servicios alternativos que aporten novedad al mercado en la forma y en su tratamiento, diferenciales. Contrastemos ahora estas 4 primeras debilidades de las compañías con algunas de las debilidades descubiertas en la mediación (*pobre percepción de valor / nula presencia de marca / escasa o nula diferenciación*).

Apuntábamos como necesidades:

- Nuevos procedimientos en la comunicación con los clientes en la que se reflejen las líneas de asesoramiento personalizado, los servicios añadidos que cada mediador pueda ofrecer en virtud de su mercado potencial y demás comunicación relevante acerca de la actividad del mediador, especialmente cuando se trate de una correduría.
- Nula presencia de marca: realzar la imagen corporativa a través de los servicios orientados a la calidad de servicio y su diferenciación. Es importante la especialización ya que ayuda a la identificación del mediador (ya sea persona física o jurídica) como profesional adherido al conjunto o nicho de mercado y por tanto a su identificación de marca.
- Especialización: el conocimiento y comprensión del mercado específico que se trabaja, la concentración e inversiones en la estrategia, la diferenciación frente a los competidores, posicionan claramente al mediador.

Conjuguemos ahora las debilidades y necesidades de compañías y mediadores con el fin de encontrar el nexo de relación entre ambos y establecer así estrategias conjuntas que permitan abordar el mercado con éxito.

En ambos casos existe la necesidad de la **potenciación de marca**. Podemos preguntarnos si es necesario que compañía y mediadores potencien a la vez sus respectivas marcas inundando un mercado ya saturado. Dependerá de la estrategia de cada entidad, el segmento de mercado elegido y de la posición mediadora de cada mediador.

Obviamente cuando hablamos de un agente exclusivo que forme parte de la Red Exclusiva de Ventas de una compañía, la potenciación de la marca se entenderá le corresponde a la compañía, pues él debe representar a ésta trasladando su imagen corporativa, alcanzando los estándares de profesionalidad que la entidad considere. En estos casos es muy importante que la dimensión de la marca se extienda internamente para que de ella participen empleados y agentes de la red, ayudando así a crear un verdadero sentimiento de pertenencia, estímulo vital para el funcionamiento de una Red Exclusiva de Ventas.

La llamada Red Tradicional obtendrá mayor provecho de la potenciación de la marca de la compañía que no la de sí mismo. Por un lado porque los esfuerzos para generar marca son considerables y por otro porque no cabe

duda de que el posicionamiento de la marca de la entidad favorece a la venta.

Si habláramos de las OBS exclusivas y vinculadas, dadas las circunstancias de vinculación con la entidad propietaria y su dependencia no parece que tuviese demasiado sentido potenciar una marca al margen de la entidad propietaria de la agencia.

Agentes vinculados y corredores son los que deberán preocuparse más por la divulgación y posicionamiento de su marca ya que a ellos corresponde llevar a cabo los proyectos empresariales que definíamos anteriormente como partners de las compañías de seguros. Quizá la pregunta acerca de la dualidad que nos hacíamos al principio cobra aquí mayor sentido. La respuesta dependerá de la visión empresarial de cada cual. Nos explicamos. Si la compañía aseguradora decide posicionarse como entidad especializada en ramos técnicos, industriales o grandes colectivos decidirá colaborar con "Corredores" entendidos en la línea ya definida en el apartado 5.2. de esta tesis o bien a través de los grandes Brokers internacionales, en definitiva con aquella mediación que genera mayor oportunidad de cara al tipo de mercado elegido. En este caso, la marca irá más vinculada al estamento del mediador que de la compañía, aunque ésta deberá dimensionar su marca dentro del círculo de mediadores y brokers pero con otra finalidad, la de darse a conocer como entidad especializada en un segmento determinado y por tanto capaz de acompañar a esta mediación en sus proyectos.

Si por el contrario el posicionamiento estratégico se añade a la distribución de productos "masa", la potenciación de la marca por parte de la compañía debe resaltar. Eso no significa que los mediadores puedan prescindir de marca, en absoluto, deben revelar su especialización y capacidades al mercado acompañados por la elección de grandes marcas. Y eso cobra un especial sentido ya que las compañías deberán elegir a aquellos mediadores que mayor oportunidad de negocio puedan brindarles para hacer frente a sus proyectos y por otro lado dada la reducción cuantiosa del número de entidades operativas, los mediadores deberán hacer esfuerzos para situar sus organizaciones en planos atractivos para que esa elección por parte de las compañías se torne en su favor y puedan aunarse al proyecto empresarial de éstas.

Siguiendo con este esquema de análisis encontramos una segunda necesidad común: **la percepción de valor**. Efectivamente la percepción de valor es necesaria si queremos hacer frente a una situación de competitividad no solo entre compañías y entre mediadores para conseguir reafirmar su posicionamiento en el mercado sino que también cabe hacer extensiva la reflexión en el seno del propio canal. Si no existe aportación de valor o bien este no es percibido debidamente por los usuarios qué finalidad tendrá contratar a través de la mediación y qué sentido tendrá para las compañías apostar por el canal mediado. Para ello cabrá que las compañías aborden la compleja tarea de la **segmentación** de mercado de manera muy escrupulosa, confeccionen las herramientas específicas para adentrarse a las necesidades del segmento, las den a conocer y ayuden a identificar a los mediado-

res que componen su red de distribución. Toda vez que los mediadores que se unan al proyecto deberán esforzarse para prolongar y vertebrar dentro del mismo segmento el valor diferencial de que disponen y de la calidad en su servicio.

Junto a este ejercicio de segmentación por parte de las compañías aseguradoras, la mediación deberá reorientar su organización hacia la **especialización**, hecho que le aportará como ya se ha indicado anteriormente como necesidad, el conocimiento e información adicional que repercutirá sin duda en una mayor y estrecha colaboración con las compañías y una dimensión del valor sin igual, reforzando como no la propia marca.

No en vano hemos apuntado como necesidad de las compañías la elaboración de productos y servicios que aporten novedad al mercado y diferenciación. El feedback de la mediación y su estrecha colaboración es la única vía para hacer realidad este proyecto que continua con políticas de suscripción que reconozcan la **fidelidad del cliente** y por tanto refuercen los lazos, ¿cómo?, pues facultando a éste con capacidad decisoria diferencial al resto de clientes, garantías adicionales y servicios que estén fuera del alcance en la contratación estándar: **innovación**. La fidelidad del cliente nace en el momento en que el cliente satisfecho es consciente y partícipe de la cadena de valor y la reconoce como propia, es decir la identifica como parte de su libre elección y por tanto le crea sentimiento, el sentimiento de pertenencia al colectivo. Pero este sentimiento debe alimentarse permanentemente a través de circuitos de **comunicación** continuos y en los que también exista la participación del cliente ya que será éste un buen prescriptor no solo de nuevos clientes sino de tendencias de mercado. Las compañías de seguros deben trasladar gran dosis de información controlada a sus clientes en la medida en que éstos requieren de atención a sus cambios. El cliente fiel ya definido en el apartado 7 de este documento se revela como gran prescriptor capaz de aportar clientes a la compañía directamente o a través del mediador de manera regular **abaratando los costes de adquisición** de una manera espectacular.

Abaratar los costes de adquisición es un objetivo debería ser factible con colaboraciones cercanas en la línea de las comentadas en este apartado pero quizá preocupen más los de mantenimiento que se van a comentar en otro apartado. La implicación por participación de la mediación en un proyecto empresarial debe repercutir sin duda alguna en una gestión más eficaz de las políticas de suscripción y una repercusión directa en la **sinistralidad**. No cabe duda que la calidad en la selección del riesgo junto a un mayor conocimiento del mismo deben reflejarse en los gastos de explotación.

Ya hemos visto pues como el conjunto de necesidades pueden interrelacionarse para formar una cadena de valor sólida donde van fluyendo todos los conceptos descritos como debilidades en nuestro análisis DAFO. Veamos qué ocurre con las amenazas. Cómo afectan a las compañías aseguradoras:

Decíamos en el apartado 8 que ha existido una **disminución muy importante en el número de compañías operativas**, concretamente 34 entida-



des menos en los últimos 5 años y una tendencia a continuista. A la vez destacábamos el hecho de que por ramos de actividad las 10 primeras entidades copaban el mercado con porcentajes excesivamente altos. El planteamiento que debería hacerse cualquier compañía que no se encontrara entre las 10 primeras es de “supervivencia”. Para ello es necesario concentrar esfuerzos en las ventajas competitivas y tender a la especialización ya sea por vía de las fórmulas de distribución, ya sea por ramos de actividad y acudir al segmento de mayor oportunidad. Si la distribución elegida es la mediación, que es la que permitirá mayor penetración y concreción en el mercado, será necesaria la “**colaboración**” vista anteriormente y por tanto la elección de los “**Partners**” adecuados para el proyecto.

Y que ocurre con la mediación: Pues que en el apartado de amenazas se reiteraba el mismo concepto, es decir, concentración del mercado, dimensionamiento del mismo. Los mediadores deberán pues hacer esfuerzos para elaborar planes estratégicos que unidos a los de las entidades aseguradoras permitan desarrollar sus ventajas competitivas en aquellos segmentos del mercado de los que dispongan mayor conocimiento y oportunidad.

Otra de las amenazas era la **competencia del sector financiero** a través de la distribución a través de las OBS obteniendo el provecho de la información privilegiada del cliente, información que permite entre otras cosas segmentar de manera muy certera y aumentar la comunicación al cliente con información más dirigida. Competir contra estas ventajas es harto difícil y por tanto exige elaborar una estrategia basada en las mismas herramientas pero obtenidas por otros flancos, los que posibilita la mediación. A su vez otra de las amenazas para la mediación son los canales directos entre los que se encuentra por supuesto el canal de distribución bancario y sus OBS, que aún tratándose de mediación, se alejan de la posición que estamos analizando como mediación.

**La inestabilidad de la cartera** que se produce por la situación de mercado ya comentado ampliamente en otros apartados puede paliarse participando el proyecto empresarial a la mediación seleccionada, a los Partners. Su participación activa en el proyecto, su aportación en medios y capital. No cabe duda de que si se aúnan esfuerzos e intereses por mantener a los clientes con toda la amalgama de acciones que caben para su satisfacción y fidelización, su repercusión en la estabilidad es muy positiva, reduciendo eficazmente la amenaza.

Para el mediador independiente (corredor / correduría) la inestabilidad puede ser observada con parámetros muy distintos de los que maneja la compañía. No obstante y de cara a hacer frente al futuro debe pensar que la desaparición de compañías puede afectarle directamente con una fuerte merma e inestabilidad en su negocio. Por tanto la elección de su partner y su participación en el modelo de negocio conjunto es decisivo para su supervivencia.

Este cambio en la concepción del negocio exige como ya hemos comentado un cambio radical en la cultura comercial. Pero no será posible su ejecución

sin que se resuelva una cuestión de gran dimensión: el cambio en la organización comercial de las entidades.

Efectivamente, las organizaciones comerciales de las compañías no son muy distintas ahora de las que ya existían 25 años atrás. Han existido muchos cambios de nomenclatura para identificar a las distintas figuras tradicionales en la actividad comercial, pero finalmente la propia evolución del sector a nivel comercial ha sido tan escasa que se han visto desvirtuadas las funciones y responsabilidades de éstas. Entraremos en el detalle de esta cuestión en el punto siguiente, apartado 9.3.

En cuanto a oportunidades y visto lo hasta ahora comentado en este apartado diremos que:

Las compañías y mediadores tienen la oportunidad de salir de la actual crisis ejerciendo un cambio en la cultura comercial que se adapte con la ayuda de las nuevas tecnologías a la nueva coyuntura de la demanda y la correspondiente respuesta a los nuevos mercados estratégicos que aparecen, siempre reinventando el negocio de manera conjunta para participar del mercado, no competir.

### 9.3. La calidad de la suscripción en función de la distribución

Los criterios de suscripción varían en función del grado de información y de la calidad de la misma. Sujeto a este criterio estará nuevamente la colaboración entre las partes. Este estadio de conocimiento que permite la colaboración empresarial debe reflejarse en políticas de suscripción más flexibles, que puedan adaptarse mejor a la demanda de los mercados específicos planificados en el Plan Estratégico Comercial. Con ello se consiguen tasas de penetración más elevadas, poner barreras a los competidores y ayuda a fidelizar al cliente ya que puede ver como se personaliza el producto ateniéndose a las necesidades reales del colectivo.

Por otro lado cabe pensar que existiría en paralelo una reducción de la siniestralidad no solo por la calidad y cantidad de la información sino por el comportamiento del usuario que se sentiría más identificado. Unido a este hecho podrían practicarse disminuciones paulatinas del nivel de primas lo cual repercute nuevamente al mantenimiento del cliente y beta la entrada de los competidores.

La importancia de todo ello es capital porque el coste de adquisición es de 7 a 10 veces mayor al del mantenimiento.

### 9.4. Sistemas y tecnología

La tecnología permite hacer frente a cambios muy drásticos con pocas repercusiones negativas. El cambio cultural que comentamos en esta tesis debe ir acompañado por un entorno tecnológico sofisticado y que ponga en conjunción la información obtenida a través de todas las partes implicadas

en el proyecto y estar disponibles para todas. Es lo que permite un avance tecnológico y una actualización constante.

## 10. Dimensionamiento estructural de las organizaciones Comerciales

El cambio cultural en las organizaciones comerciales y los planteamientos de negocio a futuro del cual hemos hecho mención en el apartado anterior supone rediseñar las estructuras comerciales, su dimensionamiento, sus funciones, competencias y responsabilidades, la comunicación interna y participada, procesos, circuitos y estadios de back office especializado por necesidades del canal y sobretodo conocimiento del proyecto empresarial.

Aquí vamos a ocuparnos de averiguar cual es el dimensionamiento correcto en las estructuras comerciales. La visión de negocio sobre la que versamos esta tesis se fundamenta en la colaboración entre compañías y mediadores. Pues bien, esta debe ser la primera premisa para observar la dimensión de nuestra Red y no comprometer el resto de la organización. Una vez decidido que el canal mediado puede dar respuesta a la visión de negocio de la compañía cabrá averiguar qué tipo de mediador es el que se va a adaptar mejor a los propósitos del Plan estratégico comercial. El abanico de posibilidades pasa también por la combinación entre varias tipologías de agentes, mediadores (corredurías, distribuidores) y redes exclusivas de ventas, lo que vendría a ser una multicanalidad dentro del mismo canal.

La compenetración entre la estructura externa elegida y la organización interna debe alcanzar el equilibrio que nos dará como resultado la dimensión global de la organización. Habrá que tener en cuenta la dimensión del proyecto, el horizonte temporal de su implementación, el ámbito geográfico y sus peculiaridades, el segmento de mercado y todas aquellas variables que por razones de rentabilidad permitan ajustar el volumen de participantes y las necesidades funcionales que veremos en el siguiente apartado 9.4.

Aunque esta reflexión responde a una lógica aplastante, pocas organizaciones han efectuado este ejercicio con la profundidad y atención que se merece. La derivada es que la mayoría de compañías trabajan con la mayoría de corredurías y viceversa, todas ellas muy dispares en su concepción de negocio, segmento de mercado, nivel profesional y compromiso. Esta situación nos lleva a obtener una mediación de claro carácter mercenario y no empresarial que es el que requiere el proyecto que se plantea en esta tesis.

### 10.1. Necesidades funcionales

Unido al punto anterior aparecen nuevas necesidades funcionales que en la actualidad no son atendidas o no corresponden a las necesidades y responsabilidades anunciadas en esta tesis. Luego las organizaciones carecen de las competencias adecuadas para hacer frente al nuevo escenario que se plantea. Vamos a intentar resumirlas.

Las relacionamos y especificamos en función del canal:

- 1) **Redes Exclusivas de Ventas**  
Captación /Selección de personas

Formación en el desarrollo de las competencias de los agentes y de los supervisores.

Supervisión y Dirección

Back office compuesto de atención al cliente / siniestros / producción

**2) Red tradicional**

Formación externa

Contacto directo con Atención al Cliente / siniestros / producción

Supervisor general.

**3) Grandes Distribuidores**

Dirección comercial

Coaching empresarial

Formación

Back office específico:

- Actuario
- Jefe de Suscripción
- Jurídico

**4) Brokers**

Dirección Comercial

Agregado Comercial

Back Office específico:

- Actuario
- Jefe de suscripción
- Jurídico
- Atención Cliente
- Siniestros
- Producción
- 

**5) Corredores de seguros**

Dirección Comercial

Dirección Actuarial

Dirección Grandes Cuentas

Back Office específico:

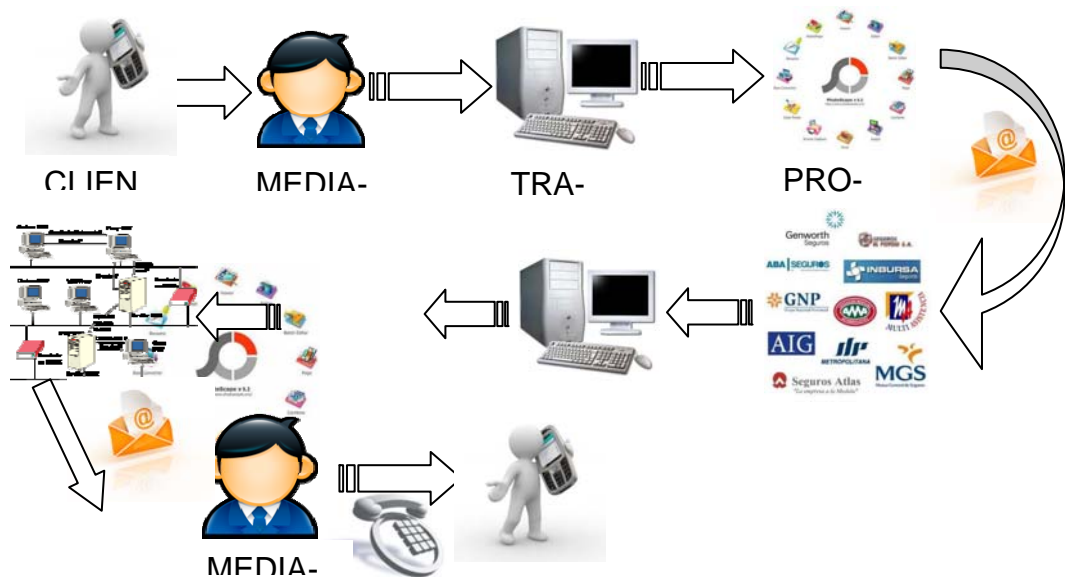
- Actuario
- Jefe de suscripción
- Jurídico
- Péritos
- Jefe de siniestros

## 10.2. Reparto de funciones

Una cuestión de continuo conflicto dentro de las organizaciones que trabajan con mediación es el reparto funcional. Está claro que las llamadas redes profesionales que gozan de independencia, también requieren de una gestión autónoma que justifique con claridad dicha independencia. Este hecho diferencial en el caso de la mayoría de corredores y corredurías debe desaparecer por dos motivos: el primero porque su cometido se asimila al de Gran distribuidor y el segundo porque se genera una duplicidad de tareas que:

- 1) Dificulta la gestión
- 2) Enturbia la transparencia
- 3) Ralentiza la respuesta,
- 4) Distorsiona la información
- 5) Priva de la información de retorno
- 6) Frena la comunicación

Veamos el flujo de una simple información en un gráfico:



En cualquiera de estos pasos de una comunicación sencilla existen fugas de información y se pierde el detalle de la misma y aparecen erratas irreparables. Por otro lado no existe un feedback direccionado de la información que permita obtener información adicional que luego pueda ser utilizada eficazmente. La demora finalmente en la respuesta al cliente y por tanto de percepción de valor se ve claramente afectada.

En otro orden de cosas observemos los costes adicionales que supone esta doble administración de información y gestión. En la definición del proyecto empresarial común debe decidirse cual de las dos partes va a hacerse cargo de la gestión documental y los procedimientos que correspondan para que no se den las duplicidades señaladas y simplificar o eliminar costes innecesarios. Para la mediación por ejemplo el hecho de no tener que soportar los costes de estas tareas puede reducir el gasto de personal en un 60% o 70% sin que ello repercuta en la calidad de servicio hacia el cliente. Esta situación le permite especializar más al personal y dirigirla más hacia las líneas productivas que son la comercial y marketing. Para las compañías supone evitar costes de administración y mantenimiento que se otorgan a la mediación en forma de comisiones de cartera. Este es un punto de gran conflicto ya que incluso la propia Ley de Mediación de 12/1992 reconoce en su artículo 14 el derecho a percibir una comisión por mantenimiento de clientes, mantenimiento que engloba la ayuda a la tramitación para la liquidación de sinies-

tros. Pero hay que racionalizar los modelos retributivos y ajustarlos en virtud de la aportación de valor. Hoy por hoy el servicio al cliente y la atención al mismo se genera a través de múltiples empresas dependientes de las compañías de seguros, tales como los servicios de reparadores, servicios de asistencia técnica, etc. La tramitación y liquidación de siniestros queda en gran medida resuelta en los nuevos procedimientos tecnológicos y carece de sentido la participación del mediador. La eficacia y la calidad en este proceso es lo que produce en gran medida la satisfacción del cliente. En los nuevos proyectos cabe definir esta situación y pactarla porque se trata de compartir beneficios del proyecto maximizando éstos a razón de evitar costes innecesarios y que no aportan valor. Sin embargo según el modelo de proyecto puede darse la situación a la inversa y que interese mayormente que el mediador acapare la gestión administrativa y la gestión documental. Es por ejemplo en los casos de localizaciones muy alejadas o segmentos de mercado de alta complejidad (colectivos determinados). En este caso no solo está justificado sino que la compañía debe evitar ser ella quien duplique las tareas dando autonomía al mediador a través de protocolos concretos.

### 10.3 La productividad de la red comercial/ Repercusión económica

Buscar la productividad de la red comercial es un obvio objetivo de cualquier organización. No obstante en la situación actual las medidas de productividad son muy confusas. La maximización del resultado vendrá del apoyo y colaboración, una vez más del proyecto común. Vimos en el apartado 7 de este documento (fidelización) que las compañías sufren una rotación muy elevada alcanzando cotas extraordinarias. En un informe sectorial de Bob Thomson (CRMguru.com The loyalty connection / World Insurance Report) habla de una rotación de un 40% en 5 años lo cual significa la friolera de regenerar la mitad de la cartera. Pero este es un dato de compañía no de mediador. La compañía pues debe buscar una productividad que le de crecimiento a la vez que participar de la estabilidad que puede conseguirse con la ayuda del mediador. No parece razonable bonificar con comisiones de mantenimiento unas tasas de rotación de este orden. Deberá configurarse un nuevo modelo de retribución que participe una vez más del beneficio en común y que premie la fidelidad en conjunto. Si hablamos de compartir mercado y proyecto empresarial no cabe duda que también deben compartirse los beneficios del mismo. Por tanto las políticas retributivas de futuro deben orientarse al beneficio común. De esta manera se ven compensadas las mermas que a priori parecen ser indicadas para el mediador al sustraerle en todo o en parte las comisiones de mantenimiento.

La intención no es la de reducir la capacidad financiera del mediador sino todo lo contrario, darle otra dimensión pero siempre lucrando en virtud de lo aportado y compartiendo el beneficio global.

## 11. Funciones organizativas emergentes

Hemos definido ya a lo largo de estos últimos apartados los cambios que sugerimos en los modelos organizativos comerciales. Han quedado reflejadas necesidades y capacitaciones de nueva creación para las entidades aseguradoras y que conforman funciones emergentes.

### 11.1. Coaching en distribución

Cambio cultural, cambio en la estructura de comercialización, cambio en la estrategia del negocio son manifestaciones de cambio trascendentes que demandan el soporte de un Coach. Los directivos de las empresas deberán hacer frente a nuevas orientaciones que les son desconocidas y por tanto no podrán utilizar la experiencia como principal activo de gestión. La atención debe prestarse a las capacidades que tenga cada gestor para hacer frente al cambio y vencer las resistencias de empleados y Partners. En esta tesis hablamos de colaboración y de participación entre compañías aseguradoras y mediación en distintos frentes de acción y distintos niveles de implicación, todas ellas no obstante siguiendo la misma línea de cambio. Ciertos estamentos de la empresa a los que corresponderá liderar el desafío que supone este “cambio” a los distintos niveles requerirán de la virtud de sus competencias, conocimientos y experiencia. Para que éstas afloren y sean bien conducidas hacia el proyecto, planteamos la labor del coach y el ejercicio de su función: el coaching.

Toda vez que el proyecto es común entre partes, puede también hablarse de un coaching grupal, es decir extender el proceso del coaching a los participantes del proyecto.

La idea de introducir esta figura aparece también con el objetivo de ordenar la distribución a través de corredurías que basan sus ventas en los productos masa y a las que hemos renombrado en esta tesis como Grandes Distribuidores, que son la inmensa mayoría, y ayudar a establecer los cambios en sus organizaciones con el fin de adaptarse a los nuevos proyectos que la compañía desea implementar. Para alcanzar los propósitos de estos acuerdos, el Coach definido como aquella persona con claras competencias de liderazgo, dotes de comunicación, capacidad de análisis y gran conocedor de la actividad económica entorno al seguro, puede ser vital. Ayudará a las compañías y a los Grandes distribuidores a relanzar sus actividades y a dirigirse a los mercados con mayor grado de acierto y velará por los intereses del proyecto común.

### 11.2. Agregado Comercial

Quizá el nombre no es el más acertado pero quiere reflejar con la mayor claridad posible su cometido. Bajo las instrucciones del Director Comercial el Agregado Comercial será el que conjugue todo el negocio entre compañía y distribuidor. Debe ser el conductor del proyecto común entre compañía y gran distribuidor y mediar en las negociaciones internas de compañía con el back office específico definido, el que ayudará a cerrar operaciones mediante protocolos complejos con el soporte de jurídico, actuarial y Dirección Comercial.



Las responsabilidades de este puesto requiere de gran dosis de autonomía y poder decisorio porque de lo contrario carece de sentido.

Para ello requerimos de una persona con unas altas competencias en la gestión empresarial, dirección comercial y marketing y conocimientos técnicos en seguros.

### **11.3. Back Office específico**

Ya hemos detallado en el punto 9.4 los distintos departamentos de back office específicos para el tratamiento de los distintos canales de distribución que conjuguemos de acuerdo a nuestro proyecto empresarial. Aquí solo apuntaremos como novedad la materialización de los mismos con el debido equipamiento tecnológico y con los protocolos internos indicados para gozar de una agilidad de gestión que no merme la capacidad del proyecto. Pueden ser departamentos centrales para acoplarse a los organigramas matriciales y no perder así la perspectiva global del negocio y asumir directrices comunes y unitarias pero sin perder su enfoque al canal, principal motivo de su existencia.

Los participantes deben ser personas muy implicados en el proyecto y por tanto participar muy activamente en el desarrollo y evolución del mismo aportando valor en todo momento.

### **11.4. Nuevas Redes de Ventas**

Las Redes Exclusivas de Ventas no se han comentado mucho en esta segunda parte y no son causa de desarrollo de esta tesis, pero debido a su importancia estratégica queremos apuntar algunas observaciones e ideas que sugieren cambios muy significativos en las organizaciones comerciales.

Para las compañías que centran su venta en los productos masa o en aquellas compañías especializadas en algún ramo como son por ejemplo los ramos de asistencia sanitaria, Vida o Decesos, estas redes interesan por varios motivos que vamos a relacionar pero a la vez y siempre bajo nuestro juicio requieren de cambios en su orientación.

Puntos de interés:

- Niveles de productividad general
- Implementación rápida
- Alcance de mercados urbanos de fuerte competencia
- Ajuste de los estándares de calidad en el servicio marcados por la compañía.
- Mayores niveles de información
- Feedback de la evolución del mercado, y de la adaptación de los productos
- Propiedad de la cartera

Puntos negativos:

- Elevadísima rotación de agentes
- Nivel profesional
- Calidad de la venta
- Grado de compromiso de la cartera (rotación de clientes)
- Coste de la distribución
- Conflictividad con el resto de canales

El principal problema y origen de casi la práctica totalidad de los demás es la rotación de agentes. Las compañías no consiguen consolidar sus estructuras y posicionarlas debidamente en el mercado. Esta asignatura pendiente y ya endémica en el sector perjudica en demasía la imagen y buen hacer de las organizaciones comerciales de cara al público objetivo. Este factor traspasa los límites de las compañías y afecta a la concepción y reputación del sector que ya es considerado de gris.

Una de las causas que no favorecen a la consolidación de estos agentes es la nula participación del colectivo de empleados de las compañías que tampoco ven con buenos ojos a este canal. El nivel de compromiso de toda la organización de la empresa más allá de los estamentos más cercanos a la estructura comercial debe ser absoluto. De lo contrario cómo puede favorecerse el nacimiento de ese sentimiento de pertenencia tan apreciado y vital para la supervivencia y efectividad de estas redes. La compañía norteamericana State Farm, líder en la distribución del ramo de autos en su país es un claro ejemplo a seguir en la evolución de estas redes. Su concepción parte de una base cultural interna muy distinta a la que se encuentra sometida en nuestro país hasta el punto que los agentes de la red propia de State Farm está compuesta de ex empleados que han optado a la profesión a través de oposiciones promovidas por la propia compañía entre sus empleados. La dinámica que se genera es, como resulta obvio, muy distinta y los niveles de profesionalidad, de implicación y de proyecto en definitiva no tiene comparación.

Cierto es que la concepción y coyunturas sociales de Estados Unidos y la nuestra son muy dispares, pero nos gustaría apuntarla como referencia en esta tesis.



## 12. Conclusiones

**“Todo debe cambiar para que no cambie nada”**, esta es la conclusión de esta tesis y a la que llegó D. Josep Maria Serra Farré, Presidente del Grupo Catalana Occidente cuando decidió establecer cambios radicales en su organización en los años noventa.

Este lema hacia el cambio explicaba que para que la empresa pudiera mantener la misma evolución próspera de la que gozaba hasta la fecha, debiera practicar cambios radicales que implicaban concepciones novedosas para el sector y sus empleados a la vez que implementaba una nueva cultura de empresa.

La alusión al lema de D. Josep Maria Serra Farré tiene sentido en un momento en el que la coyuntura económica, social y de sector exigen cambios en profundidad en la perspectiva comercial.

Esta tesis pretende servir como seria reflexión hacia el cambio que en las organizaciones comerciales se aclama para afrontar el futuro con análogas expectativas de éxito.

El mercado es cambiante y sin embargo el sector asegurador resta conservador en momentos en los que cabe plantearse nuevos retos hacia el salto de era que estamos experimentando. La explicación acerca del cambio de era suele simplificarse excesivamente y ceñirse a un discurso sobre las posibilidades que brinda la tecnología. Entendemos en esta tesis que hay que ir más allá de esta simplicidad y hacer mayor observación de la dinámica de la demanda. Ciertamente es que la tecnología permite alcanzar unos niveles de audiencia sin igual a costes de ínfima referencia y por principio de rentabilidad debemos obligarnos a cederle paso. No obstante el mercado solicita investigación, innovación y respuestas ágiles y veloces para su adaptación que solo pueden conseguirse bajo la cercanía y la permanente observación. Por ello entendemos que es el momento de “compartir” el mercado y dejar de competir entre los propios actores que participan del mismo. El plano de la estrecha colaboración es el que debe abordarse, y participar activamente desde la conjunción de fuerzas y herramientas que nos darán la información precisa para la evolución y la adaptación del sector.

La mediación ha optado en las últimas décadas por una postura que podríamos tildar de estática, obteniendo provecho de la voraz competencia entre compañías, otorgándose así una posición de privilegio. En la situación actual no cabe permanencia alguna. También ella, la mediación, debe incluirse en los fuertes cambios y obligarse a ceder beneficios no correspondidos en favor de su supervivencia.

Compañías y mediación deberán por tanto aunarse en proyectos de gran calado orientados a compartir un mercado falto de dinamismo comercial y de innovación. Pero estos proyectos no pueden estar ausentes de cambios culturales y de compromiso entre ambas partes, compañías y mediación, que melle también en sus respectivas organizaciones, para que el reto llegue a buen fin.

Este cambio cultural conlleva :

- Desenmascarar a la mediación, es decir, obtener una **nueva clasificación** que refleje fielmente el cometido de cada uno en el mercado y desvele sus atributos organizativos.
- Plantear nuevos esquemas de relación basadas en la estrecha colaboración y siempre a través de proyectos comunes, concepto de **Partner**. Ello exige una previa **selección** de mediadores que contemple una clasificación eficaz (**especialización**) para el desarrollo del proyecto y una **segmentación** de mercado muy definida, la que responda a la estrategia comercial visionada.
- Actualizar la organización comercial, esto es,
  - **dimensionar correctamente** las estructuras y sus recursos, **evitando duplicidades** funcionales entre compañía y mediador
  - **orientarla hacia nuevos cometidos** adaptados a los proyectos específicos
  - con el apoyo y **liderazgo de nuevos actores**, el Coach y el Agregado Comercial.
- Implementar dentro de sus estrategias comerciales las políticas de fidelización de clientes que permitan alcanzar los niveles de excelencia que rentabilicen el negocio. Son fundamentales aquí el desarrollo de la “marca” encaminado a fortalecer vínculos entre entidad y clientes, las técnicas y utilidades de comunicación, el plan de diferenciación y personalización de productos y servicios, y la participación activa del cliente.

Este es el esquema que se ha querido defender en esta tesis y que tiene como propósito sugerir una fórmula estratégica para afrontar la post crisis aportando nuevo valor a las organizaciones.

## 13. Bibliografía

### **Principales Documentos consultados:**

D..G.S.F.P.: Informe sector de la mediación 2009 y 2010

FUNDACIÓN MAPFRE: El mercado español de seguros en 2009

Instituto de Ciencias del Seguro (Raúl Casado García): La mediación de Seguros en España.

ICEA. Canales de distribución. Estadística año 2008. Madrid. Investigación Cooperativa

Mutua Madrileña: Estudio Intersectorial / Comparativa Sector Asegurador : Satisfacción de clientes.

STIGA: Estudio del índice de satisfacción del Consumidor Español (marzo 2010)

CAPGEMINI: World Insurance Report 2011  
The Basis for Agility Modeling

ICEA. Códigos de Agentes Exclusivos. Estadística año 2009. Madrid. Investigación

ERNST & YOUNG. Desafío y Oportunidades en el Sector de Seguros (2009)

TATUM: Informe estadístico (Junio 2010)  
Evolución general de los canales de distribución del sector asegurado

IESE: Redes de Venta Indirecta: oportunidades en épocas de incertidumbre. 2º Estudio sobre la gestión de las redes comerciales en España 2011.

### **Principales Leyes consultadas:**

LEY 9/1992 de Mediación en Seguros Privados (30 de abril de 1992)

LEY 26/2006 de Mediación en Seguros y Reaseguros Privados (17 de julio de 2006)



## **Miquel Maresch Camprubí**

La experiencia laboral más relevante la he disfrutado participando del sector asegurador desde el año 1989, año en el que inicié mi andadura profesional en el departamento comercial de Catalana Occidente. Allí tuve la oportunidad de formarme adecuadamente y alcanzar puestos de responsabilidad que permitieron mi desarrollo profesional.

En 1998 me brindaron la oportunidad de participar en el proyecto de Royal Suna Alliance Vida y Pensiones en el que pude descubrir el funcionamiento del entorno multinacional y distintos modelos de distribución.

Desde 2003 ejerzo las funciones de Director Comercial Territorial en Aresa (Mutua Madrileña) entidad a la que debo y agradezco mi participación en el Master de Dirección de entidades aseguradoras y financieras.





## 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” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El Plan 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 Casablancas: "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<sup>a</sup> 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 Giralte: "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<sup>a</sup> Carmen Lara Ortiz: "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 Muguertza 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<sup>a</sup> 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 Crespi 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 / In-sourcing" 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.- María 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