

176

**Gestión de la Red de Mediadores
en una Entidad Aseguradora**
Presente y futuro de los agentes exclusivos

Estudio realizado por: Montserrat Pastor Ventura
Tutor: María Belén Prendes Nicieza

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

Curso 2013/2014

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de ARAG SE, Sucursal en España



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

Presentación y agradecimientos

Expresar mi más sincera gratitud a Augusto Huesca, Director General de Nortehispana y a Fernando Argüello, Director Comercial de Nortehispana, por considerarme merecedora de una gran oportunidad como es la de haber cursado la 12ª edición del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras. Trabajar a su lado es un reto que merece la pena asumir.

Pero, han sido muchas otras más, las personas a quien quiero y debo mostrar mi agradecimiento:

Gracias a la Dirección del Máster, Dr. José Luis Pérez Torres y Dra. Mercedes Ayuso por los conocimientos adquiridos y las experiencias compartidas.

Quiero agradecer a Belén Prendes haber aceptado ser la tutora de esta tesis. Su ayuda, paciencia y asesoramiento han sido inestimables.

Mostrar mi agradecimiento también a todos los profesores que he conocido en el aula 108. Su dedicación y buen hacer confirman, sin lugar a dudas, que haya merecido la pena haber cursado el Máster.

A los compañeros de clase, agradecer los momentos compartidos durante el año. Los buenos momentos vividos, hicieron que el camino fuera mucho más fácil. En poco tiempo, dejaron de ser compañeros para convertirse en amigos.

A Laura Mata, a Ana Borràs y a Jesús Gracia, compañeros de Nortehispana, agradecerles su colaboración. Los datos aportados han sido muy útiles para la realización de este trabajo.

Gracias también a Esther Berni y a Maria Otero por haber llevado con absoluta brillantez el departamento de Gestión Contratos en mis ausencias.

A todas las personas cercanas a mí, agradecerles también el tiempo robado y la ayuda prestada. Como siempre, mis padres, mis amigos, mis compañeros, estuvieron allí cuando los necesité.

Y en el terreno absolutamente personal, dedico esta tesis a Josep, Bernat y Guillem. Ellos tres, dan sentido a mi vida. Gracias a Josep por ocuparse de todo en mis ausencias, por motivarme, por acompañarme, por quererme tal y como soy. Gracias a Bernat y a Guillem; sin lugar a dudas, nuestros hijos siempre serán nuestros mejores maestros. Este año hubiera sido mucho más difícil sin vuestro ánimo y vuestra colaboración. Por ello, gracias a los tres.

Resumen

La distribución de los seguros a través del canal de mediadores continúa siendo una de las principales fuentes de negocio, pero no la única. Los tiempos están cambiando, hoy en día aparecen nuevas formas de venta en el sector asegurador. Internet y los comparadores están provocando notables cambios a presente y a futuro en el mundo del seguro.

Examinar aquellos apartados que afectan a los mediadores, el tipo de contrato, su relación con las Compañías, los datos de la distribución del negocio así como conocer la forma en que habrá que posicionarse, serán el principal objetivo de esta tesis.

Resum

La distribució de les assegurances mitjançant el canal de mediadors continua sent una de les principals fonts de negoci, però no l'única. Els temps estan canviant, avui en dia apareixen noves formes de venda en el sector assegurador. Internet i els comparadors estan provocant notables canvis a present i a futur en el món de les assegurances.

Examinar aquells apartats que afecten als mediadors, el tipus de contracte, la seva relació amb les Companyies, les dades de la distribució del negoci així com conèixer la forma en que haurem de posicionar-nos, seran el principal objectiu d' aquesta tesi.

Summary

The distribution of the insurances through its agents remains one of the principal sources of business, but not the only one. Times are changing and nowadays new forms of sales appear in the insurance sector. Internet and market-places –online comparators- are changing the world of insurances.

The main focus of this thesis will examine those sections that affect insurance agents such as the type of contract, their relationship with the Companies and the information about the distribution of the business, as well as the way these Companies should be positioned.

Índice

1. Introducción. Presentación de los problemas con los que se encuentran las Entidades Aseguradoras en las relaciones con sus mediadores.	9
2. Marco Legal	13
2.1. Ley 26/2006. Apartados y definiciones de interés para esta tesis.....	13
2.2. Diferentes tipos de Mediadores.....	14
2.3. Registros.....	16
3. Contrato entre la Entidad Aseguradora y el mediador.	19
3.1. Aspectos generales del Contrato.	19
3.2. Condiciones económicas.	20
3.3. Obligaciones de la Compañía.	21
3.4. Obligaciones del Agente.	21
3.5. Depósitos: recibos, pólizas y otros documentos.	23
3.6. Duración del Contrato y motivos de extinción del mismo.....	24
3.7. Conclusiones.....	25
4. Datos del sector seguros. Canales de distribución.	27
4.1. Volumen de negocio. Cuota de mercado por canales. Datos 2012 (% Primas).....	27
4.2. Distribución de los agentes por año de incorporación. Datos 2012.	28
4.3. Distribución de los agentes exclusivos en 2012.....	29
4.4. Número de Agentes Exclusivos y Altas por Comunidades Autónomas. Datos 2011.....	30
4.5. Producción de Agentes Exclusivos (para Plan de Carrera, Entidades cuyo principal canal es el de agencias). Datos 2012.	31
5. Cuadros del sector. Análisis.....	33
6. ¿Hacia dónde va el sector asegurador?	45
6.1. Negocio tradicional versus nuevos canales de distribución.	45
6.2. El Plan Estratégico de la Mediación (PEM).....	49
6.3. Noroeste: Visión estratégica respecto a la mediación <i>¿Cómo actuaremos en el reclutamiento y selección de nuevos agentes?</i>	51
6.4. Preocupaciones actuales de los mediadores de seguros de un canal tradicional.....	60
7. Capítulo de conclusiones.	63
8. Bibliografía.	69

Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora

Presente y futuro de los agentes exclusivos

1. Introducción de la tesis. Presentación de los problemas con los que se encuentran las Entidades Aseguradoras en las relaciones con sus mediadores

Las Entidades Aseguradoras, las Compañías, necesitan disponer de una red de distribución óptima que les permita vender el mayor número de productos posibles al mayor número de clientes posibles. Sin ello, el negocio no crecerá ni será viable. Para conseguirlo, las Entidades Aseguradoras se apoyan en la Red de Mediadores.

Entre las Entidades Aseguradoras y sus redes de distribución de productos se establece una relación que debe ser considerada en positivo por ambas partes, si no es así, esta relación se romperá. La Red Comercial deberá estar satisfecha con las condiciones y la retribución que le brinde la Compañía, en caso contrario, se desmotivará y abandonará la relación que les une.

Encontrar la fórmula mágica que convenza a ambas partes no es fácil. Lo que sí que es cierto es que para unos mediadores funciona y en cambio, para otros no. Así pues ¿en qué radica el éxito en la retención de mediadores? ¿Por qué unos consolidan la relación con la Entidad Aseguradora y otros lo dejan? ¿Existe algún método que nos pueda ayudar en la retención del talento? ¿Por qué se van? Y lo que es peor, si se van, ¿es por qué se van a la competencia?

Otro de los problemas con los que se encuentra la relación entre ambas partes se descubre en el momento en que ésta cesa. A veces, incluso aparece cuando la relación se deteriora.

La mayoría de Entidades Aseguradoras mantienen la relación con los mediadores a través de un contrato mercantil. En el momento de la firma del mismo no parece que haya discrepancias entre ambos. En cambio, cuando esa relación cesa, en numerosas ocasiones los mediadores han intentado demostrar que la relación entre ellos y la Compañía era laboral y no mercantil. ¿Cómo podremos prevenir este problema?

Las Entidades Aseguradoras deberán conocer y estudiar los niveles de retención de su red de mediadores. Deberán elaborar listados de datos (mensuales, anuales), acerca de cuáles y cuántos han sido sus nombramientos en cada una de sus sucursales, así como conocer el número de los que dejan de colaborar para su Entidad.

Saber cuántos años llevan los mediadores colaborando con las Compañías puede ayudar a tener una idea acerca del comportamiento en ventas de sus sucursales.

Una baja rotación de mediadores, asociada a un buen volumen de ventas, suele ser indicativo de que, comercialmente, las cosas están funcionando de manera correcta. En otros casos, si las ventas bajan, deberá apostarse por ampliar, o incluso cambiar, la red agencial. Disponer del dato relativo acerca de cuál es la frecuencia media de duración de los colaboradores podrá ayudar a entender la relación entre ambos y sobre todo, puede ayudar a mejorar los métodos que permitan retener a la red.

El objetivo principal de esta tesis será describir la relación entre Entidades Aseguradoras y la Red de Mediadores. Se definirán conceptos que sean de interés para entender esta parte del negocio asegurador. Para ello:

- Se aportarán aquellos puntos de la legislación vigente que hacen referencia a la relación que se establece con los mediadores. Se hará un breve análisis de los artículos de la Ley 26/2006 que afecten directamente a la descripción de mediación, a los distintos tipos de mediadores que la ley contempla y a los registros posteriores en el Registro Especial Administrativo de Mediadores de Seguros en la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, que a partir de ahora será nombrado por su abreviatura: DGSFP.
- Es preocupante que puedan surgir discrepancias en torno al hecho de si se está hablando de contrato mercantil o laboral, y dado que en ocasiones los mediadores han intentado demostrar que era un contrato laboral, cuando en realidad se suele operar mediante contratos mercantiles, parece interesante dedicar un capítulo de esta tesis a lo que sería la redacción correcta de un contrato entre la Entidad Aseguradora y el mediador.
- Se recogen datos del sector respecto a los canales de distribución (distribución de agentes en España por Comunidades Autónomas, distribución por volumen de negocio, planes de carrera, producción de agentes, entre otros). La autora de este trabajo, analizará los datos más recientes que se han podido obtener durante la elaboración de esta tesis.
- La autora también se planteará hacia dónde va el sector asegurador. A pesar de que la mayoría de Compañías generen negocio a través de la venta por canal mediadores, no se puede olvidar que las nuevas tecnologías introducen al sector nuevos canales de ventas: la venta por internet, así como la existencia de los comparadores de seguros que por sí mismo ya generan competencia entre las aseguradoras. Con un simple click, nuestros clientes tienen las mejores ofertas en seguros masa a su disposición y todo parece indicar que cada vez será más frecuente que el consumidor compre por precio, más que por calidad o servicio. Si pretendemos seguir consolidando nuestras empresas en el sector, no se

puede obviar este avance y deberemos tratar de encontrar fórmulas que permitan la convivencia de los distintos canales de venta.

- Nortehispana es una empresa especialista en seguros de decesos del grupo asegurador Catalana Occidente. Es precisamente esta empresa la que se ha tomado como referencia para el desarrollo de la presente tesis puesto que la autora ha desarrollado en ella, toda su experiencia profesional en el sector.
- Una parte de este trabajo, estará fundamentado en el estudio de la Red Comercial de Agentes Exclusivos que dispone Nortehispana. Se aportará la experiencia propia de la Compañía en reclutamiento y selección de los Agentes Exclusivos como fórmula útil para explicar este punto concreto del negocio. Los valores, las aptitudes y actitudes que se busquen, la formación que se les facilite, serán algunos de los puntos que se analicen en esta tesis. En base a la experiencia real de dicha Compañía, se intentará ofrecer una visión general de los aspectos descritos con la intención de que pueda servir a cualquiera que esté vinculado con el mundo del seguro.

La recogida de datos para este trabajo se ha buscado en:

- La información que se ha podido recabar en publicaciones de libros de seguros.
- En informaciones encontradas en internet.
- En revistas especializadas del sector.
- En datos generalistas del sector obtenidos de ICEA.
- Otra parte importante de los datos se ha basado en la propia experiencia de la autora del presente trabajo, en sus opiniones, en su experiencia desarrollada y vivida en este punto concreto del negocio.

Se ha apostado por esta metodología ya que la autora considera que a la hora de hablar de mediadores y Compañías, debe contarse con:

- La opinión de expertos del sector.
- La información que se pueda encontrar en artículos de opinión, ya que suelen contener los datos más recientes, las tendencias a futuro a las que tendrán que adaptarse las Entidades Aseguradoras.
- Los datos bibliográficos. (Procedan tanto de libros, artículos, como de internet).
- Deben aportarse datos del sector que clarifiquen donde nos encontramos y hacia adónde vamos en lo concerniente a los canales de distribución de las Compañías. (Se aportarán y analizarán datos obtenidos de ICEA en dos capítulos de esta tesis).
- Las opiniones de los propios mediadores (a las cuales se hará referencia al hablar del Plan Estratégico de la Mediación).

Con este trabajo, se pretende aportar datos que puedan servir a cualquier persona vinculada con el apasionante mundo de los seguros y que quiera conocer los aspectos más habituales de la relación entre las Entidades Aseguradoras y los mediadores.

Por tanto, se concluye que el máximo interés radicará en encontrar esas fórmulas que permitan que tanto la Entidad Aseguradora como la Red de Agentes Exclusivos estén satisfechas.

Si se encuentran las fórmulas idóneas, hará que el negocio permita a ambas partes aumentar sus beneficios. Ese es, en definitiva el ideal que les une. Si aumentando beneficios, además se consigue que ambas partes estén convencidas y motivadas, eso ayudará y mucho, al crecimiento del negocio y de las personas que de él dependen.

La autora de este trabajo espera que tras la lectura del mismo se hayan podido cumplir sus propias expectativas así como la de sus lectores.

2. Marco Legal

2.1. Ley 26/2006. Apartados y definiciones de interés para esta tesis

Normativa de Aplicación: Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados aprobada el 17 de julio del 2006 tiene por finalidad incorporar la Directiva europea: Directiva 2002/92/CE del Parlamento Europeo.

La Ley por una parte permite una mejor regulación de la propia actividad de mediación, y por otro lado contempla, la libertad de establecimiento y de prestación de servicios en todo el ámbito de la Unión Europea.

Junto a los tradicionales canales de distribución (agentes y corredores) ya contemplados en la normativa anterior, la Ley 26/2006 regula otros mecanismos de distribución como serían: banca-seguros, internet, contratación telefónica¹. En función de las Entidades Aseguradoras, las proporciones representativas entre estas figuras variarán ostensiblemente.

Sólo se transcribirán algunos puntos y apartados de la Ley que interesan para el desarrollo de esta tesis, el texto completo se ha añadido en Anexos.

Art. 1. Objeto de la Ley. Esta ley tiene por objeto regular las condiciones en las que deben ordenarse y desarrollarse las actividades mercantiles de mediación de seguros y reaseguros privados, establece las normas sobre el acceso y ejercicio por parte de las personas físicas y jurídicas que las realicen y el régimen de supervisión y disciplina administrativa que les resulten de aplicación.

Art. 2. Ámbito de aplicación y definiciones. Las actividades a que se refiere el art. 1 comprenderán la mediación entre los tomadores de seguros o de reaseguros y asegurados, de una parte, y las entidades aseguradoras o reaseguradoras autorizadas para ejercer la actividad aseguradora o reaseguradora privadas de otra.

A tales efectos, se entenderá por actividad de mediación aquellas 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.

Por tanto, se está contemplando en la propia Ley que el mediador no se limita sólo a establecer el contacto con el cliente que desea suscribir una póliza para cubrir un riesgo con la Entidad Aseguradora, sino que el mediador estará presente en diferentes fases:

¹ Para el negocio de no vida; la distribución a través de agentes y corredores, de forma general, continúa siendo el principal canal de distribución por parte de las Compañías (CASADO, RAÚL. La Mediación de Seguros en España. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros privados.

1. Asesoramiento previo, que puede terminar o no con la celebración de un contrato de seguro. Si su trabajo está bien hecho, podrá terminar con una solicitud de seguro cumplimentada y firmada. En este punto, ya existe actividad de mediación, a pesar de que no se cobre una prima por parte del mediador. (El derecho a la percepción de la comisión a favor del mediador nacerá en la práctica con el cobro de la prima del seguro).
2. Fase de celebración de contrato del seguro. Comprenderá la firma del contrato y la entrega al cliente de la póliza emitida por la Entidad aseguradora. En el momento de que se emita la póliza, se habrá iniciado ya el proceso de pago del cliente/cobro de primas a la Compañía y en consecuencia, se generará la comisión que percibirá el mediador.
3. Posteriormente a la celebración del contrato de seguro, se garantizará asesoramiento durante la vigencia del contrato. No debe olvidarse que el contrato de seguros, entre otras características (oneroso, bilateral, aleatorio y de buena fe) es un contrato de trato sucesivo, lo que exige por ambas partes un deber continuado de diligencia en su cumplimiento².

En virtud de los anteriores apartados, cuando se celebre un contrato mercantil entre una Entidad Aseguradora y un mediador, deberá quedar claramente especificado en el contrato que se trata de un contrato mercantil y no laboral, ya que determinadas funciones del mediador podrían ser consideradas como tareas correspondientes a un empleado de la empresa, con contrato laboral y no correspondientes a la actividad de mediador. P.ej. cobro de recibos. De hecho, este suele ser uno de los motivos principales de discrepancia entre las Compañías y los mediadores, a pesar de establecer dicha función en el contrato mercantil que les une. Si en el contrato que se redacte, aparece claramente definido que es un contrato mercantil y si el mismo lleva claramente especificadas las actividades y cometidos del agente, no se prestará a confusión. El capítulo siguiente de esta tesis contemplará los aspectos del contrato y sus condiciones, con la intención de minimizar cualquier problema que pudiera surgir al respecto.

Art. 2.1. Igualmente quedan sometidas a esta ley, en aquello que les sea de aplicación, las actividades mercantiles de distribución de seguros que las entidades aseguradoras realicen a través de otros canales distintos de los mediadores de seguros, lo que incluye, p.ej. la actividad de distribución de seguros realizada por medio de la propia entidad aseguradora: a través de internet, de sus propios empleados, de venta telefónica, etc.

2.2. Diferentes tipos de Mediadores

La vigente Ley clasifica a los mediadores de seguros en:

- Agentes de Seguros, ya sean exclusivos o vinculados.
- Corredores de seguros.
- Operador de banca-seguros (exclusivo o vinculado).

² CASADO, RAÚL. La Mediación de Seguros en España. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados.

La Ley dice al respecto:

Art. 7.1. Clasificación. Los mediadores de seguros se clasifican en agentes de seguros, ya sean exclusivos o vinculados, y en corredores de seguros. Los agentes de seguros y los corredores de seguros podrán ser personas físicas o jurídicas.

La condición de agente de seguros exclusivo, de agente de seguros vinculado y de corredor de seguros son incompatibles entre sí en cuanto a su ejercicio al mismo tiempo por las mismas personas físicas o jurídicas. Cualquier mediador de seguros podrá cambiar su inscripción en el registro administrativo especial de mediadores de seguros, de corredores de reaseguros y en el registro administrativo especial de mediadores de seguros, de corredores de reaseguros y de sus altos cargos para ejercer otra clase de mediación de seguros si acredita previamente el cumplimiento de los requisitos que sean exigidos para ella.

Art.7.2. Las denominaciones “agente de seguros exclusivo”, “agente de seguros vinculado” y “corredor de seguros”, quedan reservadas a los mediadores definidos en esta ley.

Las entidades de crédito, y en su caso, las sociedades mercantiles controladas o participadas por estas cuando ejerzan la actividad de agente de seguros adoptarán la denominación de “operador de banca-seguros exclusivo” o, en su caso, la de “operador de banca-seguros vinculado”, que quedará reservada a ellas.

No obstante, no existe conflicto de intereses con el desarrollo de la actividad de corredor de reaseguros. El corredor de reaseguros se contempla en el artículo 35.3 de la Ley 26/2006:

Art. 35.3. La inscripción sólo habilitará para ejercer como corredor de reaseguros. Si el corredor de reaseguros pretendiera ejercer simultáneamente la mediación de seguros, deberá figurar inscrito también como mediador de seguros.

No serán considerados mediadores los auxiliares externos:

Art. 8.1. Los auxiliares externos de los mediadores de seguros. 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.

Art. 8.2. Los auxiliares externos no tendrán la condición de mediadores de seguros, ni podrán asumir funciones reservadas por esta Ley a los referidos mediadores, y desarrollarán su actividad bajo la dirección, responsabilidad y régimen de capacidad financiera del mediador de seguros para el que actúen.

Los auxiliares asesores se inscribirán en el registro administrativo de auxiliares asesores.

2.3. Registros

En cuanto al registro de los mediadores de seguros, en la Ley se contempla en el Art. 6. Obligaciones generales (Obligaciones generales y clases de mediadores), el Art. 6.4 de la Ley dice: *Los mediadores de seguros, antes de iniciar su actividad, deberán figurar inscritos en el Registro especial administrativo de mediadores de seguros, corredores de seguros y de sus altos cargos, a que se refiere el artículo 52.*

Art. 52.1. Inscripción. *La DGSFP llevará el Registro administrativo especial de mediadores de seguros, corredores de reaseguros y de sus altos cargos, en el que deberán inscribirse, con carácter previo al inicio de sus actividades, los mediadores de seguros y los corredores de reaseguros residentes o domiciliados en España sometidos a esta Ley. En el caso de las personas jurídicas, además, se inscribirá a los administradores y a las personas que formen parte de la dirección, responsables de las actividades de mediación. (...)*

Art. 52.2 *Los mediadores de seguros y los corredores de reaseguros inscritos en el Registro a que se refiere el apartado anterior deberán facilitar la documentación e información necesarias para permitir su llevanza actualizada. A estos efectos, remitirán a la DGSFP los documentos, datos, y demás información en la forma y plazos que reglamentariamente se determinen, sin perjuicio de la obligación de atender también a los requerimientos individualizados de información que se les formulen.*

Art. 52.3. *La información a que se refieren los apartados anteriores podrá ser remitida a través de medios telemáticos, de acuerdo a los procedimientos y en la forma que determine el Ministerio de Hacienda.*

Art. 52.4. *La DGSFP establecerá un punto único de información que permitirá un acceso fácil y rápido que se nutrirá de la información procedente del Registro a que se refiere este artículo, así como de la procedente de los Registros administrativos de mediadores de seguros y de corredores de reaseguros que lleven las Comunidades Autónomas.*

Sobre los anteriores artículos, cabe un breve comentario/aclaración. Desde que se procede al envío telemático de una solicitud de alta en el registro de mediadores de seguros a la DGSFP, transcurre una media de entre dos y tres meses hasta su aceptación por parte de la DGSFP. De ahí el gran interés por saber con anterioridad a la ejecución del Contrato mercantil entre la Entidad Aseguradora y el mediador, si éste último, ha desarrollado con anterioridad la actividad de agente de seguros. Si han transcurrido menos de dos meses desde que dejó su colaboración con otra Entidad, es más que posible que figure aún de alta en el Registro de la DGSFP para esa Compañía, a pesar de haber rescindido su contrato mercantil de agente. En dicho caso, deberá aportar carta de baja de la anterior Entidad Aseguradora o bien, burofax solicitando a la misma la rescisión de su contrato mercantil. Todo ello deberá entregarse a la Compañía con la que se formalizará el nuevo contrato, con anterioridad al envío telemático de solicitud de alta en la DGSFP.

Será cuando se disponga de esta información solicitada, cuando se iniciará la tramitación de su alta como agente y el envío telemático de la solicitud. Si no se controlan estos procesos, cuando la DGSFP proceda al análisis de su tramitación de alta para la nueva Entidad Aseguradora, desestimará la misma porque en el Registro Administrativo constaría como mediador de otra Compañía.

Relacionado con la falta de agilidad en la actualización del Registro Público de Agentes Exclusivos, se producen situaciones de difícil solución. Por ejemplo: desconocer por parte de la Compañía que el posible nuevo mediador hubiera colaborado anteriormente con otra Entidad. Esto sucede cuando el mediador ha colaborado en otra Entidad en tan breve espacio de tiempo que aún no consta el alta enviada al Registro por esa Entidad y por supuesto, tampoco la baja. Es decir, la rescisión de su contrato se produce en un plazo de tiempo muy corto desde el momento en que se dio de alta. Al realizar consulta en el Punto Único de Información de la DGSFP, será como si esa persona no estuviera trabajando como mediador con anterioridad, con lo cual, en este caso se procedería al envío telemático a la DGSFP por parte de la Entidad sin solicitar ninguna información previa a la competencia.

Cuando la DGSFP, al cabo de esos dos o tres meses, respondiera que desestima su alta en el Registro, la Entidad Aseguradora sólo dispone de diez días naturales para realizar el pliego de descargo y aportar la documentación que acredite que ya no colabora para otra Compañía. En caso de que se produjera desestimación, la Entidad se vería obligada a rescindir el contrato con el mediador, puesto que la DGSFP no aceptaría su alta. Por tanto, en las entrevistas previas al candidato, es primordial asegurarse de que se dispone de esta información. En caso de que el candidato indique que ha colaborado con otra Entidad, se deberá conocer de qué Entidad se trata y del tiempo transcurrido desde que se rescindió el contrato entre las partes. Así se podrá evitar la situación descrita en el ejemplo del párrafo anterior.

Probablemente, ello lleve a pensar, que lo mejor será contratar a colaboradores sin experiencia previa en seguros. Si no han trabajado con anterioridad en el sector asegurador, se elimina de pronto la posibilidad de que se genere este problema. Pero esto no siempre es posible. No son escasas las veces que a las Compañías les llegan solicitudes de alta de nuevos agentes procedentes de la competencia. Cabrá pensar en la buena fe de los mediadores, que si deciden colaborar con dicha Entidad en lugar de con la anterior, es porque se les ha sabido ofrecer unas condiciones económicas atractivas, un buen ambiente profesional y que se les ha dado toda la información de sus productos, para incentivar su venta. Se debería, entre todos, poder evitar rotaciones de carteras, las cuales suelen producirse cuando un mediador va cambiando de Compañías a una frecuencia relativa. Este tipo de mediador no interesa, ni a la Compañía propia ni a la competencia. Es un claro ejemplo de pan para hoy y hambre para mañana. Si se intenta minimizar estos casos, los recursos destinados a la formación de nuevos agentes estarán bien utilizados. Las Compañías podrán adaptar el perfil del nuevo agente a sus propias características, no les llegarán nuevos agentes con hábitos adquiridos. El esfuerzo inicial habrá merecido la pena.

3. Contrato entre la Entidad Aseguradora y el mediador

3.1. Aspectos generales del Contrato

El Contrato mercantil que se firme entre la Compañía y el mediador deberá contemplar en su redacción, cláusulas que aclaren completamente que ese contrato es mercantil y no laboral.

Se analizarán estos aspectos en el caso de Contrato de Agente Exclusivo. Para ello, deberá definirse la Naturaleza Jurídica del contrato con una redacción, por ejemplo, de este tipo:

De acuerdo con la voluntad expresa de las partes y con lo que sobre el particular prescribe el nº 2 del Art. 10 de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados, el Agente y la Compañía, al suscribir el presente CONTRATO DE AGENCIA DE SEGUROS constituyen de este acto una relación de carácter mercantil, teniendo el Agente, la condición de AGENTE DE SEGUROS EXCLUSIVO, relación que tomará efecto a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Especial Administrativo de Mediadores de Seguros, y de sus Altos Cargos, de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

El Agente no tendrá ninguna relación de dependencia respecto a la estructura laboral, disciplinaria y jerárquica de la Compañía, y su actividad se desarrollará, dedicando el tiempo que estime oportuno, según sus propios criterios de organización, de acuerdo con lo estipulado en este contrato.

En cuanto a la Legislación aplicable, se deberá redactar en el contrato que el mismo queda sujeto a las condiciones generales y particulares del mismo, y en lo no previsto, por lo regulado en la Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados, y supletoriamente por la Ley 12/92, de 27 de mayo, sobre Contrato de Agencia.

El Agente firmará también la Cláusula de Protección de Datos (17ª Ley Orgánica 15/99, de protección de datos de carácter personal).

En el contrato, también deberán indicarse las posibles Incompatibilidades:

El Agente declara que:

- Tiene la capacidad legal necesaria para el ejercicio de su actividad.
- Reúne los requisitos de honorabilidad comercial y profesional exigidos por la normativa mercantil.
- No está incurso en ninguna de las incompatibilidades señaladas en la legislación vigente de Mediación de Seguros Privados para el ejercicio de la actividad de agente de seguros exclusivo.
- No tiene pendiente en la actualidad ninguna deuda contraída con otra u otras Entidades de seguros.

Se deberá añadir en el contrato que: la inexactitud de estas manifestaciones dará derecho a la Compañía a rescindir este contrato, sin plazo alguno de pre-aviso, con pérdida para el agente de todos los derechos de cualquier naturaleza que pudieran haberse derivado a su favor.

El contrato deberá definir correctamente las actividades y cometidos del agente en cuanto a la mediación del seguro, verificación de los riesgos, formalización de las pólizas, cobro de los recibos, tramitación de los siniestros y en general, todo cuanto esté relacionado con las pólizas durante la vigencia de las mismas, así como la asistencia al tomador del seguro y/o al asegurado.

Tal y como establece la Ley: *“Las misiones encomendadas deberán realizarse usando medios lícitos, sujetándose rigurosamente a las normas y tarifas aprobadas por la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones y a las que la Compañía tenga establecidas en la actualidad o establezca en el futuro. En ningún caso podrá adquirir compromiso alguno en nombre de la Compañía”.*

En cuanto al ámbito territorial, remarcar que la Compañía no confiere al Agente derecho de exclusividad sobre demarcación territorial alguna, reservándose la Compañía expresamente la facultad de nombrar otros agentes para los mismos ramos y demarcación territorial, así como la facultad de instalar y operar a través de sus propias oficinas o sucursales.

La Compañía se reserva el derecho de gestionar y aceptar seguros en el territorio en que ejerce sus actividades el Agente, bien directamente, o por mediación de otros agentes o de cualquier otra red de distribución.

3.2. Condiciones económicas

Por otra parte, el Contrato llevará redactadas las Condiciones Económicas, condiciones suscritas por ambas partes que percibirá el Agente por su labor de mediación.

Las comisiones que perciba el Agente, tendrán como base la prima neta efectivamente cobrada por la Compañía, esto es, excluyéndose los impuestos y gravámenes. El derecho a su percepción por parte del Agente nace en el momento en que la Compañía recibe el importe de la misma, debiendo reintegrar, en su caso, a la Compañía la parte de comisión correspondiente a los extornos que se produzcan (si se trataran de comisiones anticipadas).

Las condiciones económicas podrán ser modificadas por la Compañía si concurren circunstancias que supongan modificación de las previsiones económicas que la Compañía haya realizado, como la entrada en vigor de regulaciones legales o de otro rango que directa o indirectamente impliquen la disminución de los recargos para gastos de gestión, un aumento de la siniestralidad, u otros eventos de carácter análogo que produzcan los mismos efectos de disminución de los márgenes de gastos, o bien se modifiquen los gastos de gestión externa como consecuencia del lanzamiento de nuevos productos, o de la adaptación de los existentes a las condiciones del mercado.

Derechos de percepción de comisiones una vez se extinga el contrato. Este punto también es de vital redacción en el contrato entre ambas partes. Deberá indicar de forma genérica las condiciones que establezca la Entidad Aseguradora en cuanto a percepción de comisiones a extinción del contrato (cualquier derecho de naturaleza económica que le pudiera corresponder al agente en función de los años de duración del mismo).

Es muy importante indicar por contrato que el Agente no mantendrá este derecho descrito en el párrafo anterior si intentase traspaso de póliza alguna de la Compañía a otra Entidad Aseguradora; así como cuando desaparezcan inmediatos derechohabientes del Agente.

Si se extingue el contrato, el Agente o sus derechohabientes no tendrán otros derechos sobre la cartera o derivados del ejercicio de su actividad, que los aquí estipulados.

3.3. Obligaciones de la Compañía

El Contrato deberá reflejar también las Obligaciones de la Compañía en lo concerniente a:

- Pago de comisiones y en cuanto a la formación que deba impartir al Agente en lo referente a técnica aseguradora, ramos y productos, con el fin de que ello repercuta en una mejor calidad de servicio a los clientes.
- Reflejará también que la Compañía se compromete con el Agente a facilitarle toda la documentación necesaria para la actividad de mediación.

Obligaciones de la Compañía en cuanto a Formación:

- La Compañía adoptará las medidas necesarias para la formación de Agentes que la normativa sobre mediación en seguros privados prevea, estableciendo los oportunos programas, tanto en lo que se refiere a la técnica aseguradora en general como a los distintos ramos y productos en los que la Entidad medie.

3.4. Obligaciones del Agente

Por la otra parte, el contrato llevará descritas también las Obligaciones del Agente:

- Cumplir los requisitos legales para el ejercicio de la profesión.
- No realizar actividad de mediación alguna mientras no figure inscrito en el registro de la DGSFP.
- Mediar seguros en exclusiva a favor de la Compañía, según lo establecido en el contrato entre ambas partes. Pero tal y como la Ley indica en su Art. 14.1. Actuación por cuenta de otra entidad aseguradora: *“La entidad aseguradora con la que el agente de seguros exclusivo tenga suscrito el*

contrato de agencia de seguros podrá autorizarle únicamente la celebración de otro contrato de agencia de seguros distinto con otra entidad aseguradora para operar en determinados ramos de seguros, riesgos o contratos en los que no opere la entidad autorizante”.

La entidad aseguradora autorizante deberá informar por escrito a la entidad con la cual el agente de seguros pretenda celebrar otro contrato de agencia de los términos en que se otorga la autorización, y procederá a su anotación en el Registro de agentes a que se refiere el Art. 15 de esta Ley.

La autorización deberá concederse por escrito en el contrato de agencia de seguros o como modificación posterior al contrato por quien ejerza la representación legal en su condición de administrador de la entidad autorizante, con indicación expresa de la duración de la autorización, de la entidad aseguradora a la que se refiere y de los ramos o contratos de seguro o clase de operaciones que comprende”.

- No promover el cambio de Compañía en toda o en parte de la cartera de los contratos de seguros que se hayan celebrado en su mediación. Tampoco podrá llevar a cabo, sin consentimiento de la Compañía, actos de disposición sobre su posición mediadora en dicha cartera.
- Desempeñar su cometido con todo celo y lealtad, actuando siempre en defensa de los intereses que se le confíen y desarrollando sus actividades dentro de las normas e instrucciones técnicas que reciba de la Compañía.
- No extender pólizas, documentos, añadir recargos a los recibos de prima, ni emitir dichos recibos respecto a contratos de seguros de la Compañía. Sólo podrá utilizar los documentos que la Compañía le facilite a tal efecto. Deberá entregar los mismos cuando haya percibido el importe total de los recibos correspondientes. Tampoco podrá entregar estos una vez vencido el plazo de cobro de los mismos establecido por la Compañía.
- Informar veraz y suficientemente a la parte que trate de concertar el seguro sobre las condiciones del contrato que ha de suscribir y velar por la concurrencia de los requisitos que ha de reunir la póliza para su eficacia y plenitud de efectos, no imponiendo directa o indirectamente la celebración del contrato de seguro, ni celebrar dicho contrato en nombre del cliente sin el consentimiento de éste.
- El Agente, antes de la celebración del contrato deberá proporcionar al cliente la siguiente información: Su identidad y dirección / Que está obligado contractualmente a realizar la actividad de mediación exclusivamente con la Compañía / Registro en el que está inscrito (así como facilitar la comprobación de dicha inscripción) / Comunicarle que el servicio de atención al cliente de la Compañía atenderá y resolverá las quejas y reclamaciones que se presenten en relación con la actuación del Agente y el tratamiento de sus datos de carácter personal, de conformidad a lo previsto al Art. 5.1 de la Ley Orgánica 15/1999, de protección de datos de carácter personal.
- Respecto a la resolución o pago de siniestros, o bien en cuanto a las proposiciones o pretensiones de los siniestrados, representantes o beneficiarios deberá dar conocimiento a la Compañía en el plazo más breve posible, y a trasladar a los interesados las contestaciones de la mis-

ma, durante la vigencia del contrato de seguro en el que haya intervenido.

- Se sujetará estrictamente a las normas, tarifas de primas e instrucciones técnicas que la Compañía establezca.
- En la documentación mercantil de mediación de seguros que realice el Agente constará: como Agente de Seguros Exclusivo / la denominación social de la Compañía así como el número de inscripción en el registro de la DGSFP.
- El Agente seguirá la formación en los cursos que imparta la Compañía.
- Cualquier publicidad que efectúe de la Compañía o de sus productos o servicios deberá estar autorizada por escrito por la misma.
- Si recibe una comunicación por parte del tomador del seguro o del asegurado, deberá comunicarla en un plazo máximo de veinticuatro horas a la Compañía.
- Tendrá un máximo de treinta días desde la fecha de la emisión, para devolver copia de toda la documentación contractual suscrita por el tomador.
- Cumplirá la normativa vigente acerca de la prevención de blanqueo de capitales, sobre la cual, habrá recibido la formación correspondiente.

3.5. Depósitos: recibos, pólizas y otros documentos

En cuanto a los depósitos, en el contrato constará que cualquier fondo que obre en poder del Agente, procedan de cobros efectuados por cuenta de la Compañía, o de entrega de ésta para efectuar pagos por su cuenta, serán siempre considerados como fondos en calidad de depósito. También se consideran en calidad de depósito los recibos o efectos para el cobro, las tarifas, pólizas, solicitudes, impresos, placas, rótulos, en general todos los elementos, o documentos relativos a la Compañía, con valor o sin él, que obren en poder del Agente.

El Agente enviará inmediatamente a la Compañía, siempre que se le solicite, los recibos pendientes, las pólizas pendientes de formalizar y cualquier otro documento que pertenezca directa o indirectamente a la Compañía, bien sea para su comprobación, revisión u otro motivo.

Cobro de recibos, saldos en efectivo, facturación. El Agente liquidará mensualmente a la Compañía el importe de los recibos de prima que haya gestionado en nombre de la Compañía, reservándose la misma la facultad de cobrar las primas directamente a los tomadores de las pólizas de seguros, cuando así lo crea oportuno.

El Agente, según Art. 5.2.a) del Real Decreto 1496/2003 de 28 de noviembre de 2003 autoriza a la Compañía a emitir las facturas o documentos sustitutivos por las percepciones correspondientes a los servicios de intermediación en seguros que preste el Agente a la Compañía.

En cuanto a Tributos y Gastos: tributos y cualquier otra carga fiscal, que graven las comisiones o cualquier otro devengo a favor del Agente, serán a su cargo.

Todas las obligaciones de carácter fiscal, de alta o cotización en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social o gravámenes de cualquier otra naturaleza que conlleve el presente Contrato de Agencia, de naturaleza mercantil, serán exclusivamente a cargo del Agente. Se incluye la Tasa por inscripción de mediadores de seguros en el registro de la DGSFP, que la Compañía autoliquida en calidad de sustituta. Si está obligada a ello, la Compañía practicará las retenciones correspondientes.

3.6. Duración del Contrato y motivos de extinción del mismo

En el contrato deberá indicarse la duración del mismo. Un posible redactado sería el siguiente: el presente contrato tendrá la duración de un año, entendiéndose prorrogado por periodos de igual duración mientras ninguna de las partes lo denuncie en cualquier momento, mediante comunicación fehaciente a la otra parte con un preaviso de un mes a la toma de efecto de la denuncia contractual. (Según modelo seleccionado, en otros casos podría variar la duración del mismo).

Deberán indicarse las posibles causas de extinción del contrato, que serán:

- Por mutuo acuerdo de las partes.
- Por la denuncia unilateral de cualquiera de las partes mediante preaviso por escrito, con treinta días de antelación.
- Por fallecimiento, invalidez o jubilación del Agente.
- Por decisión de la Compañía, sin necesidad de mediar plazo de preaviso alguno, cuando el Agente haya incumplido sus obligaciones legales, contractuales o infringido el deber de lealtad / Por quedar incurso el Agente en causa de incompatibilidad para el ejercicio profesional. / Por sanción que inhabilite temporal o definitivamente al Agente para el ejercicio de la profesión.
- Liquidación de la entidad aseguradora sin necesidad de mediar plazo de preaviso.
- Transformación del Agente en Corredor o haber obtenido consentimiento de la Compañía para operar como Agente de Seguros Vinculado.

Al extinguirse el contrato, el Agente deberá, también inmediatamente, cesar en el ejercicio de su actividad de agente de seguros, cancelar la cantidad que adeude a la Compañía y devolverle todo el material, impresos y efectos del mismo, de los que se considere depositario, debiendo indemnizarla por las responsabilidades en que, en su caso, hubiese incurrido frente a ella.

Consecuencias derivadas de la extinción del contrato y posibles indemnizaciones: las partes se someten a lo establecido en la Ley 12/91 de 27 de mayo reguladora del Contrato de agencia, y subsidiariamente a lo dispuesto en el Código de Comercio y Código Civil vigentes en España.

3.7. Conclusiones

Un correcto redactado del Contrato, facilitará que las condiciones que en él se pacten puedan ser cumplidas por ambas partes sin ningún tipo de reticencias. En principio, siempre se pretende que el Contrato llegue a buen término, pero no podemos olvidar que a veces, un mediador se sienta descontento y decida rescindirlo. A su vez también deben ser claras las obligaciones de la Compañía para cuando sea ésta la que proceda a la rescisión del mismo. Es para estas situaciones cuando se pretende minimizar los posibles problemas que puedan surgir una vez se haya extinguido el contrato entre ambas partes. Una total transparencia al momento de la contratación facilitará que la relación entre Compañía y mediador no se preste a malentendidos o engaños, y si se produce la situación de rescisión se solvente sin incidencias. Anticiparse, a los problemas suele ser una buena forma de resolverlos.

4. Datos del sector seguros. Canales de distribución

En este capítulo, se aportarán datos del sector asegurador que estén vinculados a la mediación. Estos datos, han sido obtenidos de ICEA.

4.1. Volumen de negocio. Cuota de mercado por canales. Datos 2012 (%Primas)

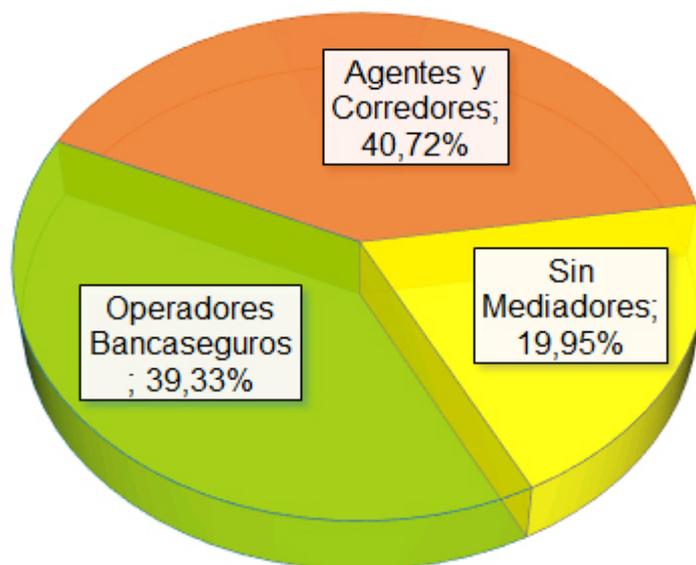
Los datos de los canales de distribución de seguros en el año 2012. (Datos a 18/9/2013: "[Canales de Distribución. Estadística año 2012](#)". [Publicaciones](#) y [Últimos datos disponibles](#) ICEA.).

En el negocio de vida la distribución es fundamentalmente a través de operadores de banca-seguros mientras que en no vida se realiza principalmente a través de agentes y corredores.

El estudio de ICEA indica que en términos generales, se mantienen estables el negocio de vida y el de no vida en cuanto a su comercialización a través de los diferentes canales de distribución. Si se compara con los datos de 2010, se observa que en el ramo de Vida la cuota de mercado del negocio intermediado por el canal banca-seguros se mantiene prácticamente estable (decrece menos de un punto porcentual), mientras que el peso de este negocio distribuido por "Agentes y Corredores", y "oficinas y empleados" ha crecido. En el total no vida, se aprecia un ligero descenso de la cuota de mercado de "Agentes y Corredores" a favor de banca-seguros y "oficinas y empleados".

Cuadro 1. Volumen de negocio. Cuota de mercado por canales. Datos 2012 (% primas).

Volumen de negocio. Cuota de mercado por canales. Datos 2012 (% primas)



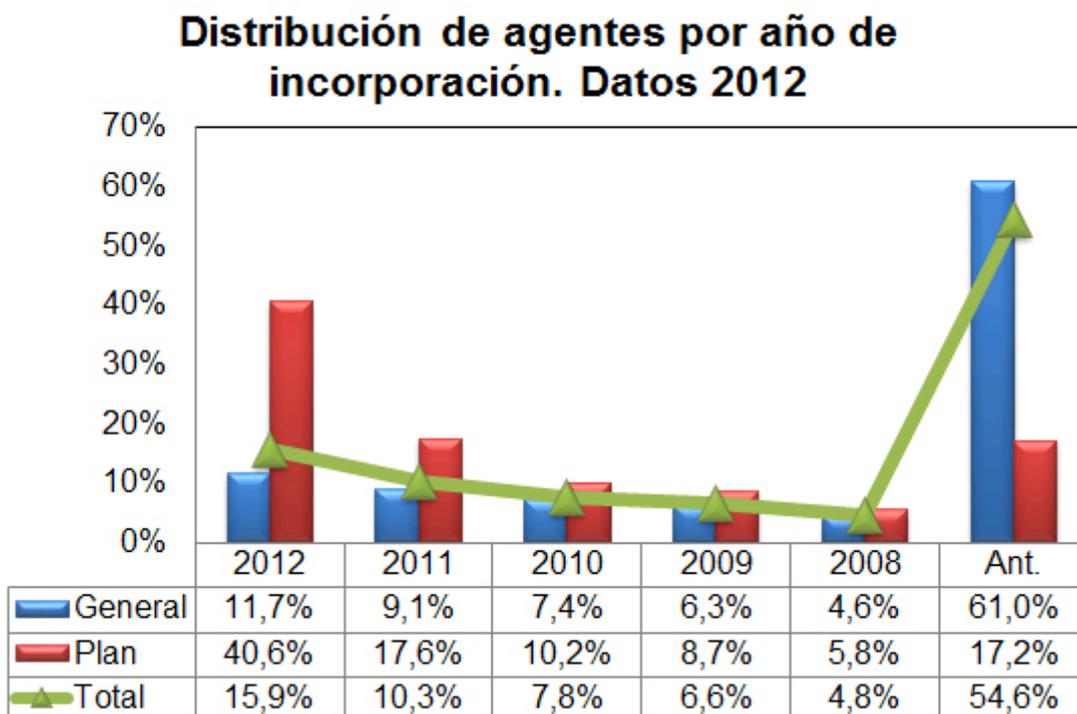
Fuente: ICEA

4.2. Distribución de los agentes por año de incorporación. Datos 2012

Distribución de los agentes por año de incorporación a la entidad. (Datos a 04/12/2013. "[Productividad y Retención de Agentes Exclusivos. Estadística año 2012](#)" [Publicaciones y Últimos datos disponibles](#). ICEA.).

A estudio de ICEA, en 2012, el 54.6% de los agentes exclusivos que operaban en las entidades llevaban más de 5 años con la misma entidad. Este porcentaje es superior al 51.7 % de 2011. Un 15.9 % de los agentes se había incorporado en el mismo año, no llegando al año de antigüedad.

Cuadro 2. Distribución de agentes por año de incorporación. Datos 2012.



Fuente: ICEA

Según ICEA, si se clasifica a los agentes entre aquellos que han seguido un plan específico de carrera (con un plan de formación sistematizado, financiación y dedicación total al seguro) y los que no, en la red de plan de carrera, los agentes más recientes (con menos de un año de antigüedad) suponen un 40.6% de los mismos. En el caso de los generales, los más recientes suponen el 11.7 %.

Las rotaciones que se producen en estudios a 5 años son muy elevadas. Como puede verse, de los colaboradores que se nombraron en 2008 quedan en activo un 4.8%, un 6.6% de los de 2009, 7.8% de 2010 y 10.3% respecto a los nombramientos del año 2011. Superados los 5 años, la permanencia es muy elevada, dándose los valores de 54.6 % de colaboradores que llevan más de cinco años en la misma Entidad. Probablemente serán estos agentes exclusivos, los que muevan mayores primas de volumen de negocio.

En cuanto a si se sigue o no un plan de carrera específico, si los nombramientos son recientes el plan de carrera es la opción mayoritaria, en caso contrario, prevalece el general.

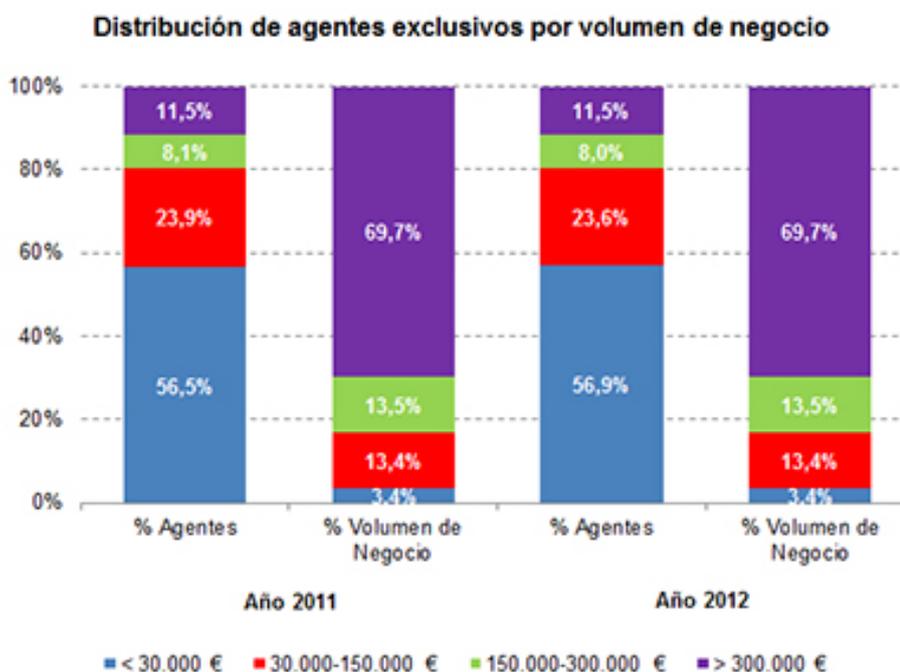
4.3. Distribución de los agentes exclusivos en 2012

Distribución de los agentes de seguros exclusivos en 2012. (Datos a 20/03/2013. "[Códigos de Agentes Exclusivos. Estadística año 2012](#)"Publicaciones y [Últimos datos disponibles](#), ICEA.).

Según datos facilitados a ICEA por una muestra de entidades que representan el 92% de las primas totales de volumen de negocio de las entidades que operan con agentes, durante el año 2012 se ha registrado un crecimiento del 0.92% respecto a los códigos operativos en el año anterior, con un incremento del 8.36% de las altas.

Analizando el peso que tiene el volumen de negocio que gestionan los agentes exclusivos, se observa que el colectivo de agentes con mayor actividad (> 300.000 € de volumen de negocio) sólo representa el 11.5% del conjunto de agentes aportando al sector el 69.7% de las primas y en torno a 771.382 € por agente.

Cuadro 3. Distribución de agentes exclusivos por volumen de negocio.



Fuente: ICEA

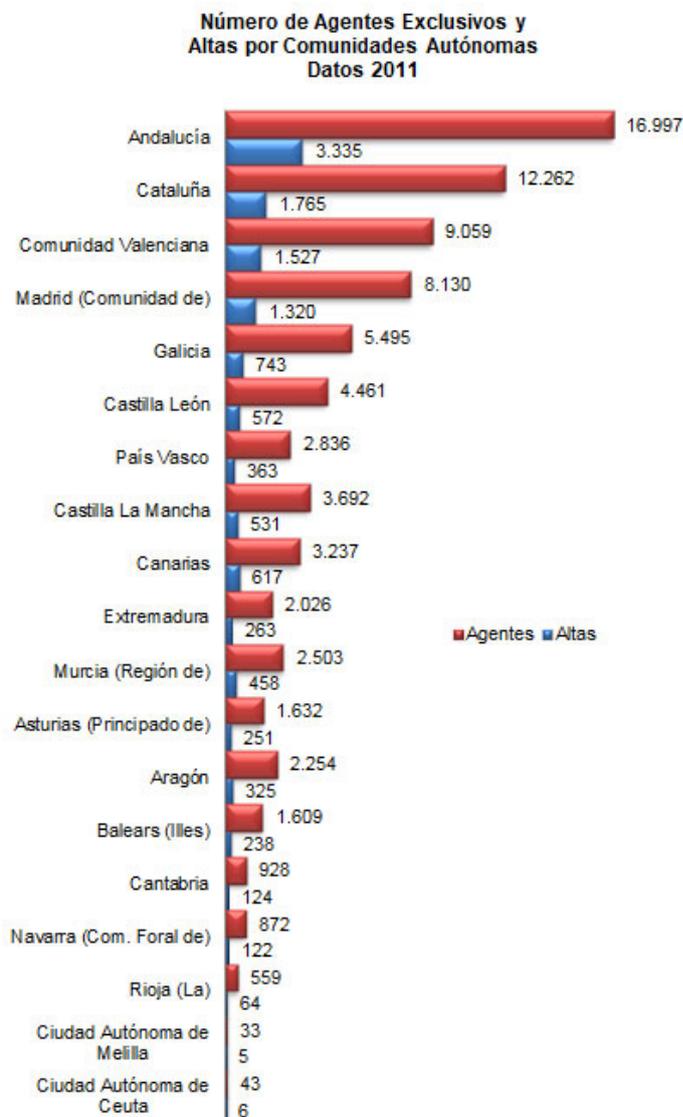
4.4. Número de Agentes Exclusivos y Altas por Comunidades Autónomas. Datos 2011

Distribución de los agentes exclusivos en función de la zona geográfica. (Datos a 18/04/2013. "[Códigos de Agentes Exclusivos. Estadística año 2011](#)" [Publicaciones](#) y [Últimos datos disponibles](#)" ICEA.).

Las Comunidades Autónomas donde se registra un mayor número de agentes exclusivos son: Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid. En concreto, el 59% de estas redes, siendo igualmente las comunidades donde se han dado un mayor número de altas en la actividad en cuanto a agentes exclusivos se refiere.

Véase en el gráfico:

Cuadro 4. Número de Agentes exclusivos y Altas por Comunidades Autónomas. Datos 2011.



Fuente: ICEA

4.5. Producción de Agentes Exclusivos (para Plan de Carrera, Entidades cuyo principal canal es el de agencias). Datos 2012

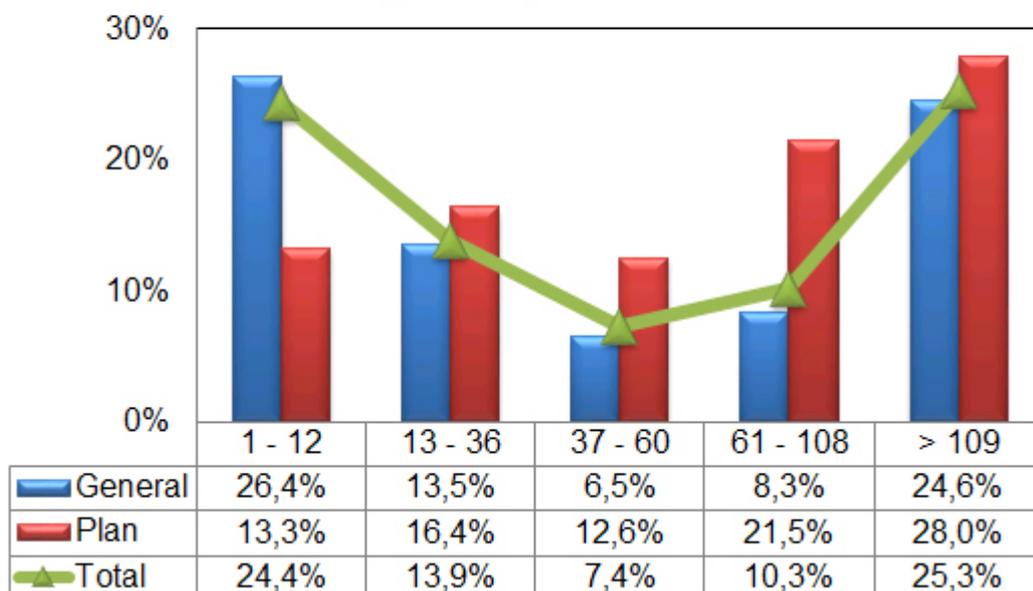
Índices de Producción de los agentes de seguros en 2012. (Datos a 16/10/2013. "[Productividad y Retención de Agentes Exclusivos. Estadística año 2012](#)" [Publicaciones y Últimos datos disponibles](#)" ICEA.).

Durante el año 2012, las redes agenciales comercializaron el 25% de las primas de volumen de negocio, lo cual supone que de los 57.398 millones de primas alcanzadas por el sector, los agentes (exclusivos y vinculados) han intermediado en torno a 14.350 millones de euros. La cuota de mercado de los agentes en el negocio de vida supone un 14%, mientras que en no vida esta cuota es del 35%.

Según datos facilitados a ICEA por una muestra de entidades, que representan el 59% del conjunto de agentes del mercado, tan solo un 35.6% del total de agentes exclusivos vendió más de 60 pólizas anuales (5 al mes) en 2012. En cambio, un 38.3% vendió como mucho 36 pólizas, lo cual representaría un máximo de 3 pólizas por mes.

Cuadro 5. Producción Agentes Exclusivos (para Plan de carrera, entidades cuyo principal canal es el Agencial). Datos 2012.

Producción Agentes Exclusivos (para Plan de Carrera, entidades cuyo principal canal es el Agencial). Datos 2012



Fuente: ICEA

Si se clasifica a los agentes entre aquellos que han seguido un plan específico de carrera (con un plan de formación sistematizado, financiación y dedicación total al seguro) y los que no, en la red de agentes de planes de carrera, el índice de agentes productivos alcanza el 91.8%, mientras que para los agentes de tipo general, este índice se sitúa en el 79.3%.

En este capítulo se ha considerado interesante aportar los datos obtenidos del sector a lo largo de 2011 y 2012. No obstante, la autora considera que los datos que merecen un análisis más profundo son los que corresponden al año 2013. Estos datos, en cuadros del sector del año 2013, serán recopilados y analizados en el capítulo siguiente.

5. Cuadros del sector. Análisis

En este capítulo, se verán datos del sector del año 2013, los más recientes que ha sido posible obtener a lo largo de la elaboración de esta tesis. Al tratarse de los últimos datos disponibles, la autora considera que estos datos del año 2013 sí que requieren un análisis y una valoración personal más exhaustiva al respecto. Se trata de cuadros resumen del sector asegurador que están directamente vinculados a la mediación y que también pueden ayudar a entender cómo se distribuyen las redes de mediadores. Como en el capítulo anterior, los mismos se han obtenido de ICEA.

Este capítulo se centrará en analizar:

- El número de altas por volumen de primas (obtenido con datos del año 2013).
- La situación general de los canales de distribución, actualizados por ICEA a fecha 4 de septiembre de 2013.
- Los códigos de agentes exclusivos (datos 2013).
- Conclusiones de ICEA.

Véase el primero punto, en el cuadro que se adjunta a continuación:

Cuadro 6. Nº de altas por volumen de primas. Datos 2013



NÚMERO DE ALTAS POR VOLUMEN DE PRIMAS DATOS 2013

	Agentes Exclusivos
Total Altas	11.476
Agentes con un volumen de primas emitidas < 30.000 €	80,44%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 30.000 y 150.000 €	13,67%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 150.000 y 300.000 €	2,84%
Agentes con un volumen de primas emitidas de más de 300.000 €	3,05%

INFORMACIÓN ACTUALIZADA: 27 de febrero de 2014

Fuente: ICEA

(Nota: Datos obtenidos de ICEA 15/4/2014)

Según datos de ICEA, de un total de 11.476 altas de agentes exclusivos, el porcentaje mayor, 80.44% corresponde a aquellos agentes exclusivos con un volumen de primas emitidas inferior a los 30.000 €. Sólo el 5.89 % del total, se trata de los agentes que mueven un volumen de primas emitidas de mayor valor (2.84% primas emitidas entre 150.000 y 300.000 € y el 3.05 % volumen de primas emitidas superior a los 300.000 €).

Ello indica que son muchos los que mueven los menores importes en primas emitidas y sólo unos pocos (ese 5.89%) los que mueven los grandes números en primas de este negocio.

SITUACIÓN GENERAL DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

ICEA, a 4 de septiembre de 2013, actualiza la situación general de los Canales de Distribución, comparando los datos en % de primas obtenidos en 2012 con los del año anterior.

Los datos, han contado con la participación de 160 entidades y grupos aseguradores, lo que representa un 95.06% de las primas de volumen de negocio del sector durante el año 2012.

Por una parte, analiza el volumen de negocio, todos los ramos % primas con datos de 2012 y por otro mide la distribución del negocio en vida y no vida durante el mismo ejercicio 2012.

Veamos el cuadro de ICEA: **Cuadro 7.** Cuota de mercado y nº de participantes.

CUOTA DE MERCADO Y Nº DE PARTICIPANTES	
--	--



Se ha contado con la participación de 160 entidades y grupos aseguradores, que representa un 95,06% de las primas de volumen de negocio del sector durante el año 2012. Para la nueva contratación, se ha contado con la información de una muestra de entidades que representan el 94,64% de las primas del mercado.

Fecha de actualización: 4 de septiembre de 2013

SITUACIÓN GENERAL DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

VOLUMEN DE NEGOCIO. TODOS LOS RAMOS. DATOS 2012 (%) PRIMAS

	Volumen de Negocio (% Primas)		2012	
	2011	2012	Primas (millones €) ¹	Incrementos
Agentes y Corredores	40,85%	40,72%	23.374	-5,38%
Operadores Bancaseguros	41,38%	39,33%	22.574	-11,79%
Sin Mediadores	17,76%	19,95%	11.450	7,75%
Total Sector	100,00%	100,00%	57.398	-5,27%

[1] Primas elevadas al 100%

Nota: Datos totales de primas e incremento extraídos del Informe: nº 1.276: Evolución del Mercado Asegurador. Estadística Año 2012.

DISTRIBUCIÓN DEL NEGOCIO. VIDA Y NO VIDA. DATOS 2012

	Volumen de Negocio (% Primas)	
	Vida	No Vida
Agentes y Corredores	20,15%	58,94%
Operadores Bancaseguros	71,70%	10,66%
Sin Mediadores	8,15%	30,40%

Fuente: ICEA. (Nota: Datos obtenidos de ICEA 15/4/2014)

En cuanto a volumen de negocio. Si se mira todos los ramos, se observa que se produce un decrecimiento en 2012 respecto al año anterior tanto por lo que respecta a agentes y corredores como a agentes de banca-seguros. El único crecimiento positivo se produce en la distribución de productos sin mediadores.

En total el sector, que movió en 2012, 57.398 millones de euros en primas, decrece un 5.27 %.

Agentes y corredores mueven el 40.72% del negocio en 2012, operadores de banca-seguros el 39.33%. Se trata de valores similares a los que movieron en 2011, solo que la tendencia, en función de los datos indicaría que el canal agentes y corredores decrece menos (0.13 puntos) que el canal operadores banca-seguros (2.05) si comparamos ambos años.

La distribución sin mediadores, aumenta 2.19 este porcentaje en 2012 respecto al año anterior.

La distribución del negocio en vida y no vida para el ejercicio 2012 indica que operadores de banca-seguros mueven el 71.70% del **negocio de vida** (agentes y corredores el 20.15%, el 8.15% restante se distribuye sin mediadores) y que si en cambio se analizan los datos del **negocio no vida** los términos se invierten y agentes y corredores mueven el 58.94%, mientras que operadores de banca-seguros el 10.66%. A destacar el 30.40% de volumen de negocio no vida que está moviendo la distribución sin mediadores.

Estos datos, confirman la tendencia según la cual se cree que agentes y corredores deberán preocuparse más por su negocio.

También deberían hacerlo los operadores de banca-seguros, pero debido a que no forman parte del negocio de la Compañía en la cual la autora desarrolla su actividad, no serán analizados en este trabajo.

Si los datos nos indican que canales no tradicionales están copando una buena parte del mercado, alguna cosa habrá que hacer para ganarse la confianza del cliente, mostrarse más cercano, satisfacer sus necesidades específicas en lo concerniente a los seguros.

Si el sector decrece en todos los ámbitos excepto en el negocio no intermediado por agentes exclusivos, corredores o bien por operadores de banca-seguros, hay que ponerse en alerta. La venta por canal directo así como el uso de los comparadores por parte de los clientes está provocando un cambio de rumbo en el sector asegurador.

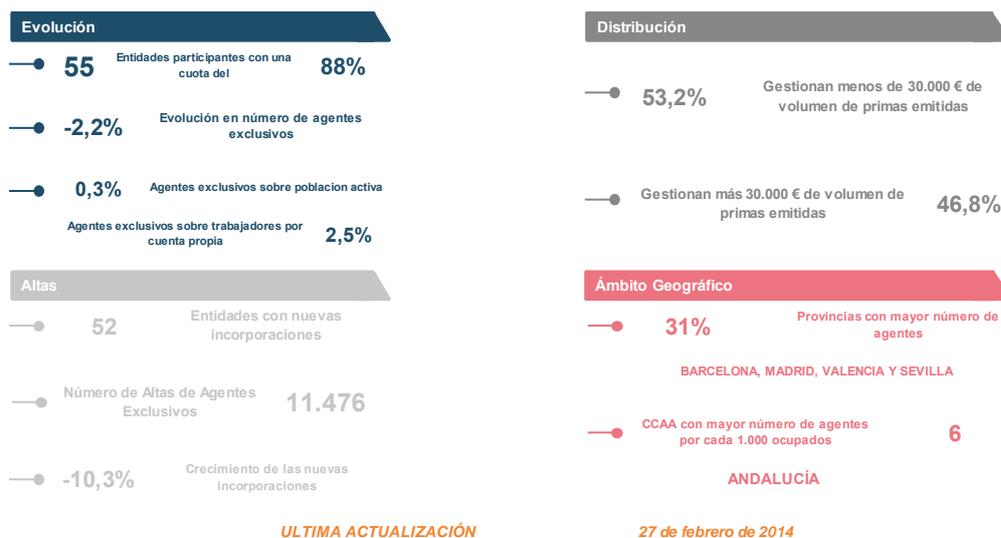
Si determinadas Compañías continúan apostando por la venta a través de los canales tradicionales, habrá que buscar soluciones diversas al problema. Si tanto las Compañías como los mediadores de seguros toman consciencia de que la venta por canal directo y los comparadores han venido al sector para quedarse en él, habrá que posicionarse para no perder cuota de mercado. Se dedicará un capítulo a ofrecer recursos a las redes de distribución en este sentido.

CÓDIGOS DE AGENTES EXCLUSIVOS. Año 2013

Se analizarán ahora otros interesantes cuadros de ICEA que nos muestran datos acerca de la evolución, distribución, número de altas y ámbito geográfico de distribución de los agentes exclusivos en el año 2013.

Véase el primer cuadro, que engloba todos los datos, para luego, caso a caso ir insertando los cuadros siguientes:

Cuadro 8. Datos totales en cuanto a evolución, distribución, altas y ámbito geográfico.



Fuente: ICEA. (Nota: Datos obtenidos de ICEA 15/4/2014)

ICEA parte de 55 entidades que representan una cuota del 88%. Los datos indican que la Evolución en número de agentes exclusivos es negativa: -2.2%. A su vez indica que los agentes exclusivos representan un 0.3% de la población activa y que son el 2.5% de los trabajadores por cuenta propia. Véase cuadro:

Cuadro 9. Evolución.

	Año 2013	Evolución	% Agentes
Agentes exclusivos*	74.213	-2,2%	-
Población Activa	22.654.500	-1,2%	0,3%
Trabajadores por cuenta propia	3.013.000	-0,3%	2,5%

Información correspondiente a la muestra de entidades participantes en el año 2013
Fuente: ICEA, INE

Fuente: ICEA. (Nota: Datos obtenidos de ICEA 15/4/2014)

El total de agentes exclusivos de las 55 entidades de la muestra es de 74.213.

La Distribución por volumen de primas emitidas de los agentes exclusivos de las entidades analizadas es: 53.25% de los agentes exclusivos gestionan menos de 30.000 € en primas emitidas, siendo el 46.74% restante gestionado por agentes exclusivos que mueven más de 30.000 € en primas emitidas.

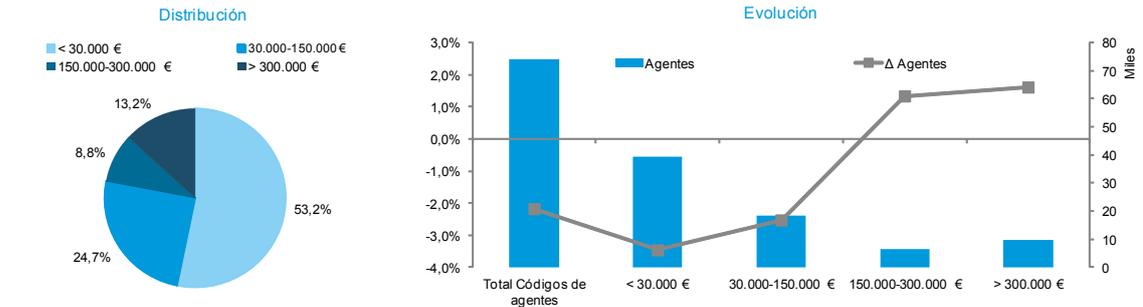
Véase en la página siguiente el cuadro de distribución:

Cuadro 10. Número de agentes exclusivos.

Número de Agentes Exclusivos		
	% s/total agentes	Δ
	2013	2012 / 2013
Total Códigos de agentes	100,00%	-2,18%
Agentes con un volumen de primas emitidas < 30.000 euros	53,25%	-3,46%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 30.000 y 150.000 euros	24,74%	-2,53%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 150.000 y 300.000 euros	8,81%	1,33%
Agentes con un volumen de primas emitidas de más de 300.000 euros	13,19%	1,61%

Información correspondiente a la muestra de entidades participantes en el año 2013

Fuente: ICEA



Fuente: ICEA

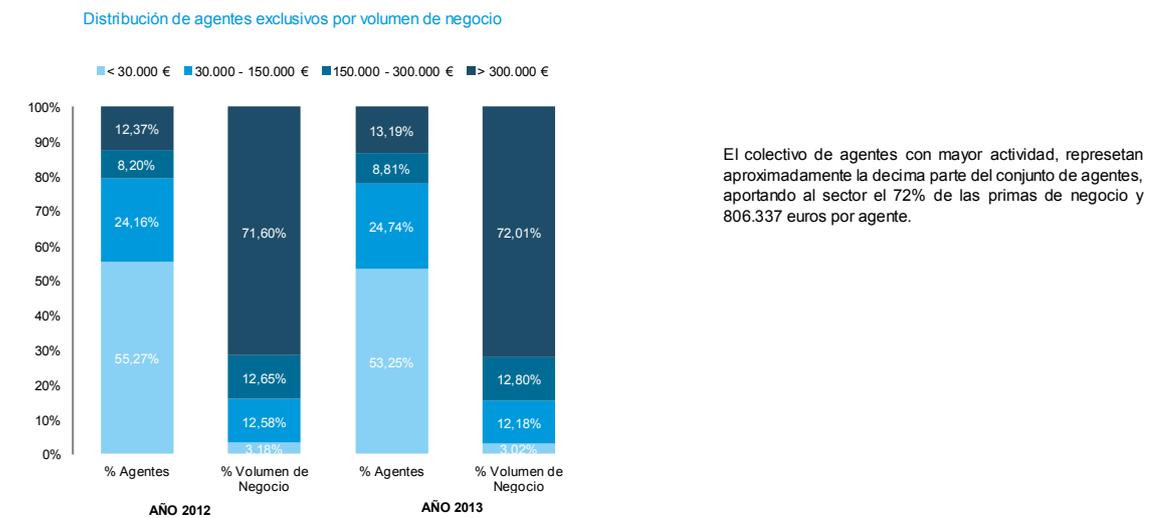
Fuente: ICEA

Durante el año 2013 el decremento en el colectivo de agentes exclusivos de la muestra se sitúa en un 2%, debido principalmente por el decremento experimentado por el colectivo de agentes que gestiona menos negocio.

Volumen de Negocio				
	Primas		Primas por agente	
	2012	2013	2012	2013
Total Códigos de agentes	100,00%	100,00%	139.107	147.741
Agentes con un volumen de primas emitidas < 30.000 euros	3,18%	3,02%	7.993	8.365
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 30.000 y 150.000 euros	12,58%	12,18%	72.401	72.742
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 150.000 y 300.000 euros	12,65%	12,80%	214.564	214.529
Agentes con un volumen de primas emitidas de más de 300.000 euros	71,60%	72,01%	805.285	806.337

Información correspondiente a la muestra de entidades participantes en el año 2013

Fuente: ICEA



El colectivo de agentes con mayor actividad, representan aproximadamente el decimo parte del conjunto de agentes, aportando al sector el 72% de las primas de negocio y 806.337 euros por agente.

Fuente: ICEA

Fuente: ICEA. (Nota: Datos obtenidos de ICEA 15/4/2014)

Interesante destacar que decrece respecto al año anterior (un -3.46%) los agentes exclusivos que mueven primas emitidas de menos de 30.000 € así como el decrecimiento de los del tramo siguiente (un -2.53%), lo cual a pesar del incremento que se produce en los agentes que mueven más negocio (y que analizaremos en el párrafo siguiente) produzca en el total del computo un decrecimiento del total de códigos de agentes (del -2.18%).

Se recomienda revisar en cuadro 10 el apartado referente a la distribución de agentes exclusivos por volumen de negocio. No hace más que constatar que ese 13.19% de agentes exclusivos del tramo que mueve volumen de primas emitidas de más de 300.000 € (y que crece un 1.61% respecto al año anterior), si se mira el volumen de negocio, generan un promedio de 806.337 € por agente, aportando al sector el 72.01% de las primas de negocio, mientras que los agentes que mueven un volumen de primas emitidas menor a 30.000 € y que representan el 53.25% del total de agentes generan sólo 8.365 € por agente lo que representa sólo el 3.02% de las primas de negocio (cuando además decrecen en el sector un -3.46%). Dato cuanto menos interesante.

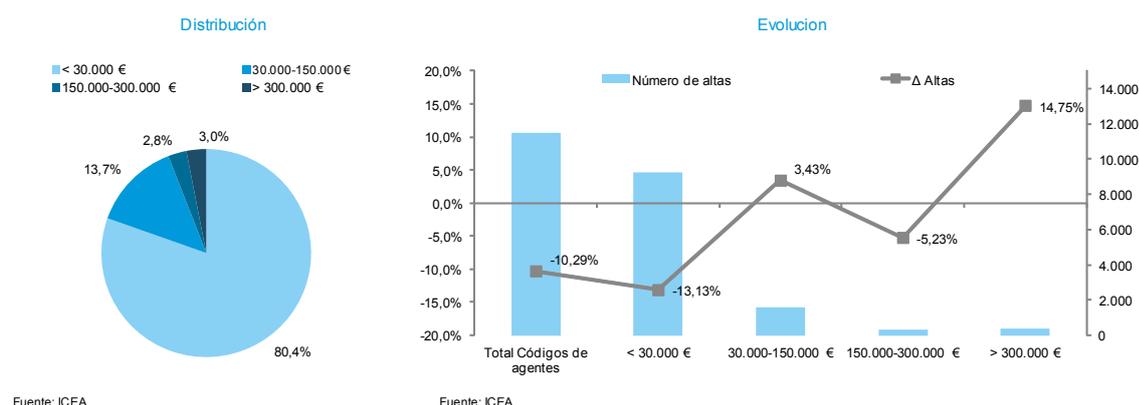
Según ICEA, se produjeron altas en 52 de las 55 entidades en estudio. El número de altas realizadas en esas 52 entidades fue en 2013 de 11.476 agentes exclusivos. Según sus propios datos, las incorporaciones decrecen: -10.3%.

Cuadro 11. Número de Altas de agentes exclusivos realizadas en 2013.

Número de Altas de Agentes Exclusivos			
	% s/total de altas		Δ 2012 / 2013
	2013		
Total Altas	11.476		-10,3%
Agentes con un volumen de primas emitidas < 30.000 euros	80,44%		-13,1%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 30.000 y 150.000 euros	13,67%		3,4%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 150.000 y 300.000 euros	2,84%		-5,2%
Agentes con un volumen de primas emitidas de más de 300.000 euros	3,05%		14,8%

Información correspondiente a la muestra de entidades participantes en el año 2013

Fuente: ICEA



Fuente: ICEA

Fuente: ICEA

Durante el año 2013, según la muestra de entidades, se han producido 11.476 nuevas incorporaciones de agentes exclusivos lo que representa un 15% sobre el conjunto del total de esta red.

Fuente: ICEA. (Nota: Datos obtenidos de ICEA 15/4/2014)

Donde mayor decrecimiento se produce es en el primer tramo, agentes exclusivos que mueven menor importe de primas emitidas, que decrece un 13.1%.

Constar que en cambio, los agentes exclusivos con volumen de primas emitidas de más de 300.000 € crece un 14.8% (Ver gráfico evolución del cuadro nº 11 facilitado por ICEA).

Según indica ICEA, en la muestra de Entidades en estudio, las 11.476 nuevas incorporaciones representan un 15% de la red de agentes.

En cuanto a la distribución por Ámbito geográfico, el 31% de las provincias con mayor número de agentes son: Barcelona, Madrid, Valencia y Sevilla.

Cuadro 12. Representatividad.

Representatividad					
Número de Entidades			55		
Cuota de Mercado *			88%		
* Evolución del mercado asegurador. Año 2013. ICEA					
	% sobre el total de altas	% sobre el total de agentes exclusivos		% sobre el total de altas	% sobre el total de agentes exclusivos
ANDALUCÍA	28,01%	22,11%	CATALUÑA	12,28%	14,55%
Almería	2,10%	1,79%	Barcelona	8,87%	10,10%
Cádiz	3,10%	2,51%	Girona	1,03%	1,55%
Córdoba	3,29%	2,25%	Lleida	0,70%	0,93%
Granada	3,64%	2,60%	Tarragona	1,68%	1,97%
Huelva	2,72%	1,81%	COM. VALENCIANA	11,73%	11,48%
Jaén	1,70%	1,86%	Alicante / Alacant	4,68%	4,55%
Málaga	4,84%	4,14%	Castellón / Castelló	1,09%	1,20%
Sevilla	6,61%	5,15%	Valencia / València	5,96%	5,73%
ARAGÓN	2,68%	2,87%	EXTREMADURA	2,40%	2,57%
Huesca	0,24%	0,48%	Badajoz	1,49%	1,55%
Teruel	0,17%	0,32%	Cáceres	0,91%	1,02%
Zaragoza	2,27%	2,07%	GALICIA	6,57%	7,42%
ASTURIAS (PRINCIPADO DE)	1,51%	1,95%	A Coruña	2,81%	2,94%
BALEARS (ILLES)	1,66%	2,01%	Lugo	0,53%	0,98%
CANARIAS	4,46%	4,05%	Ourense	0,72%	1,09%
Palmas (Las)	2,38%	1,94%	Pontevedra	2,50%	2,41%
S. C. Tenerife	2,08%	2,11%	MADRID (COMUNIDAD DE)	11,03%	10,51%
CANTABRIA	0,83%	1,07%	MURCIA (REGIÓN DE)	3,88%	3,21%
CASTILLA LA MANCHA	4,51%	4,96%	NAVARRA (COM. FORAL DE)	0,60%	1,10%
Albacete	0,79%	1,06%	PAÍS VASCO	2,93%	3,55%
Ciudad Real	1,27%	1,34%	Álava	0,30%	0,40%
Cuenca	0,43%	0,56%	Guipúzcoa	0,84%	1,11%
Guadalajara	0,42%	0,35%	Vizcaya	1,79%	2,04%
Toledo	1,60%	1,65%	RIOJA (LA)	0,52%	0,66%
CASTILLA LEÓN	4,39%	5,82%	CIUDAD AUTÓNOMA DE CEUTA	0,03%	0,05%
Ávila	0,24%	0,34%	CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA	0,00%	0,04%
Burgos	0,45%	0,69%			
León	1,05%	1,39%			
Palencia	0,27%	0,40%			
Salamanca	0,68%	0,83%			
Segovia	0,16%	0,32%			
Soria	0,12%	0,28%			
Valladolid	1,25%	1,17%			
Zamora	0,17%	0,40%			

Información correspondiente a la muestra de entidades participantes en el año 2013
Fuente: ICEA

Fuente: ICEA. (Nota: Datos obtenidos de ICEA 15/4/2014)

Se recuerda que se está hablando de 55 Entidades analizadas por ICEA que copan el 88% del mercado.

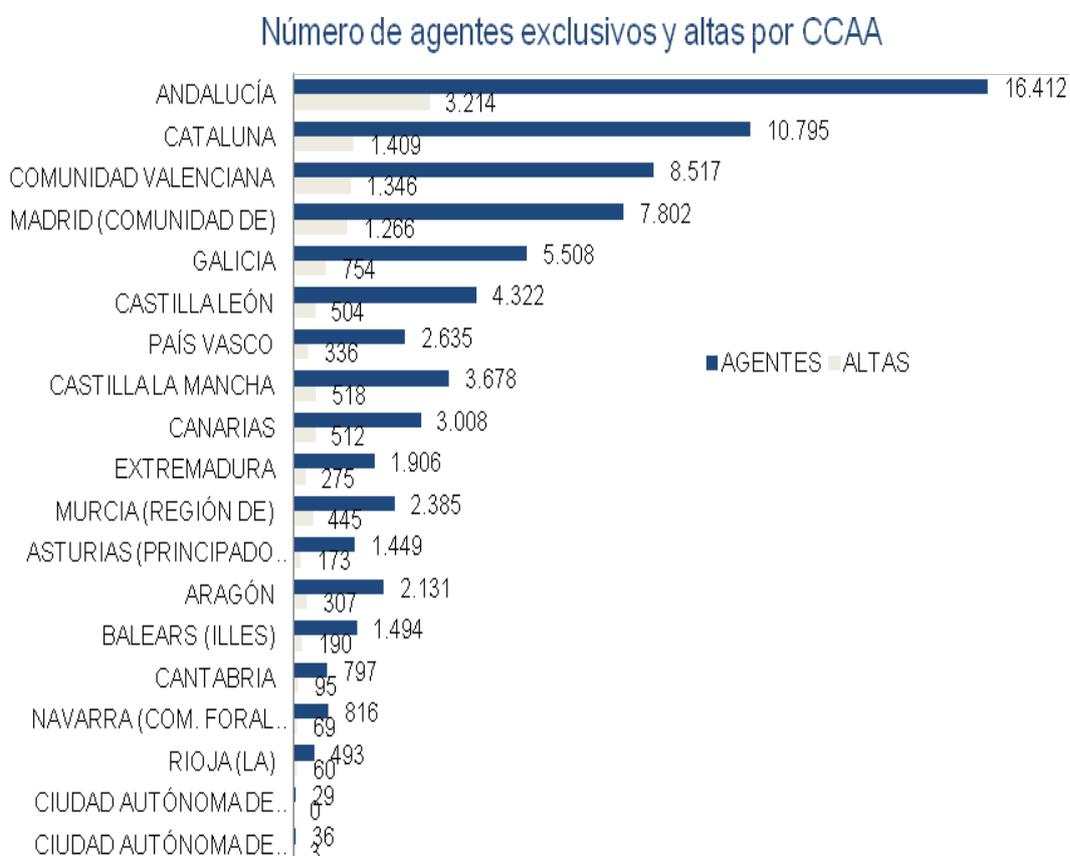
Barcelona, representa el 8.87% respecto al total de altas, que corresponde al 10.10% sobre el total de agentes exclusivos. En el caso de Madrid, el cuadro de ICEA aporta el resultado de toda la Comunidad de Madrid, siendo del

11.03% respecto al total de altas y del 10.51% si nos referimos al total de agentes exclusivos. Valencia es la tercera y sus valores respectivos son de 5.96% en cuanto a altas totales y 5.73% respecto a total agentes exclusivos. Sevilla, cuarta 6.61% sobre el total de altas y 5.15% sobre el total de agentes exclusivos.

Si se analizan los datos por Comunidades Autónomas:

La Comunidad Autónoma con mayor número de agentes exclusivos por cada 1.000 ocupados es Andalucía (6 agentes exclusivos por cada 1.000 ocupados), a pesar de no contar con la provincia con mayor número de agentes exclusivos.

Cuadro 13. Nº agentes exclusivos y altas por Comunidades Autónomas.



Nota: Los dos últimos datos corresponden a Ciudad Autónoma de Melilla y de Ceuta, respectivamente. Fuente: ICEA.

Barcelona, Madrid, Valencia y Sevilla son las provincias donde se registra un mayor número de agentes exclusivos, ejerciendo la actividad de mediación y un mayor número de nuevas incorporaciones a esta profesión, según la muestra.

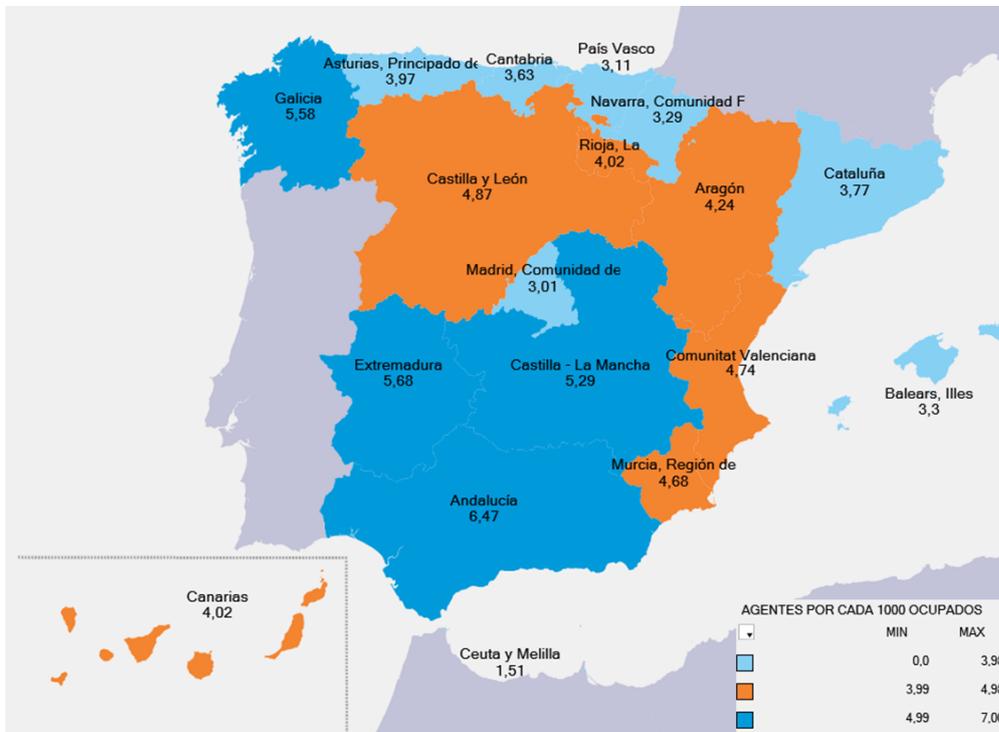
Por Comunidades Autónomas, Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid son las que registran un mayor número de agentes exclusivos y donde se han dado un mayor número de altas en la actividad.

Véanse en la página siguiente, los mapas de España que reflejan:

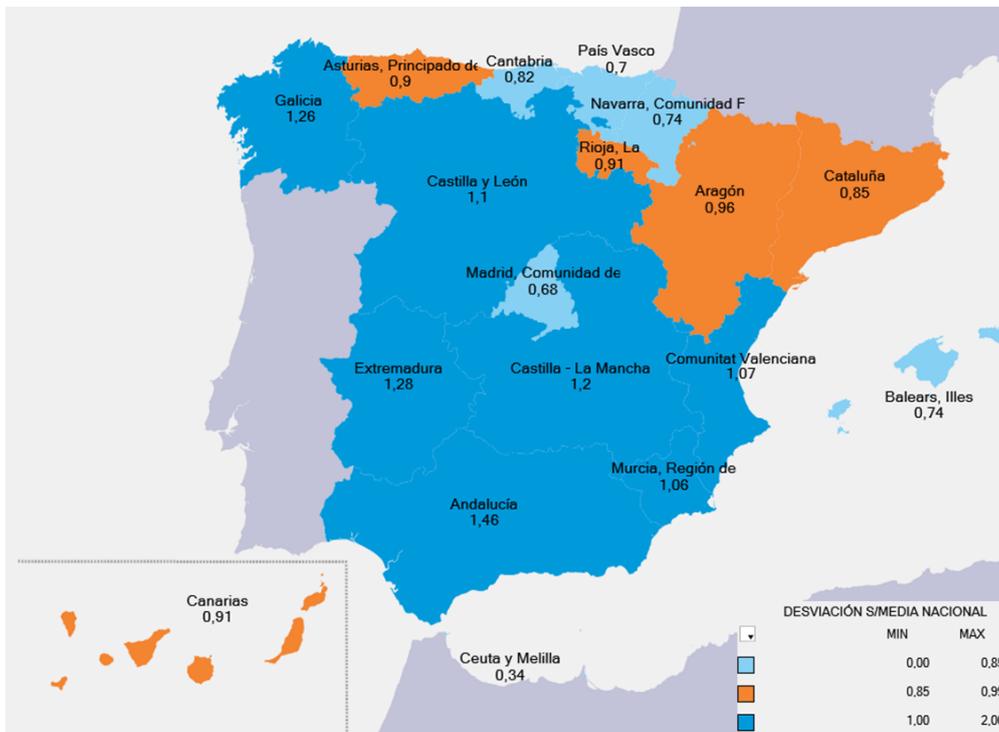
- Mapa 1: N° agentes exclusivos por ocupados.
- Mapa 2: Promedio de agentes exclusivos por Comunidades Autónomas.

Cuadros 14 Mapas de España. Distribución agentes exclusivos.

Mapa 1: Número agentes exclusivos por ocupados en España.



Mapa 2. Promedio de agentes exclusivos por CCAA



Fuente: ICEA para ambos mapas.

En el **Mapa 1** de la página anterior, puede verse como Andalucía es la Comunidad Autónoma donde más personas operan como agentes exclusivos respecto a los ocupados que se registran en esta zona, se trata de 6.47 agentes exclusivos / 1000 ocupados, siendo la Comunidad de Madrid la que ofrece el menor número de los mismos: 3.01 agentes exclusivos / 1.000 ocupados. (Sin contar con Ceuta y Melilla, que representaría el 1.51%).

En el **Mapa 2** se representa la desviación respecto a la media nacional.

Es decir, cuántas veces es mayor el número de agentes exclusivos de cada Comunidad Autónoma respecto a la media nacional, la cual se sitúa en 4.43 agentes por cada 1.000 ocupados. Volverían a repetirse las comunidades con el máximo y el mínimo de desviación: Andalucía 1.46 y Comunidad de Madrid 0.68. (Ceuta y Melilla, 0.34).

Si se valoran a su vez los datos aportados en el cuadro 13, se podrá comprobar cómo a pesar de ser Barcelona la provincia con mayor número de agentes, por Comunidades Autónomas la primera es Andalucía (16.412, con 3.214 nuevas incorporaciones en el año en estudio), seguida de Cataluña (10.795, con 1409 nuevos agentes en el ejercicio), Comunidad Valenciana (8.517, con 1.346 altas) y Comunidad de Madrid (7.802, con 1.266 nuevas incorporaciones en 2013).

Hayan servido estos cuadros para mejorar nuestros conocimientos acerca de los datos manejados por el sector, ya sea en volumen de negocio como en cuanto a números de agentes exclusivos y a su distribución por el territorio.

Quedará solamente añadir en este capítulo las conclusiones a las que se llega tras analizar los cuadros de ICEA. (Conclusiones que se adjuntarán en la página siguiente debido al tamaño del gráfico, gráfico que debe ser insertado al inicio de dichas conclusiones).

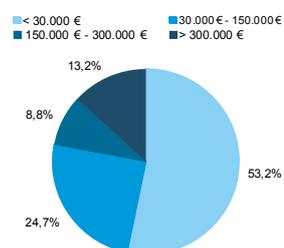
CONCLUSIONES DE ICEA

Cuadro 15. Conclusiones.

Agentes Exclusivos		
	Total	Altas
Número de agentes	74.213	11.476
Evolución	-2,2%	-10,3%

Información correspondiente a la muestra de entidades participantes en el año 2013
Fuente: ICEA

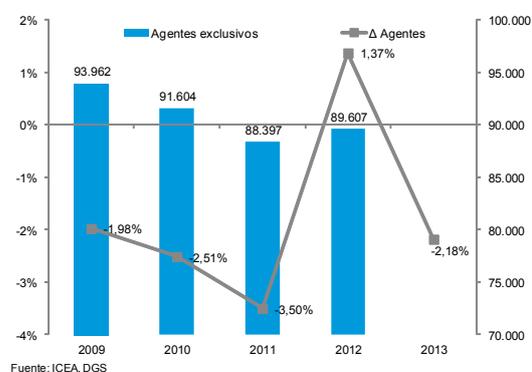
Distribución de Agentes Exclusivos por Volumen de Negocio



El número de agentes operativos ha descendido un 2% respecto a los códigos operativos en el año anterior y un -10% en las nuevas incorporaciones de agentes.

Del total de agentes operativos y según la muestra, más de la mitad, en concreto un 53,2%, gestionan un volumen de negocio inferior a los 30.000 euros.

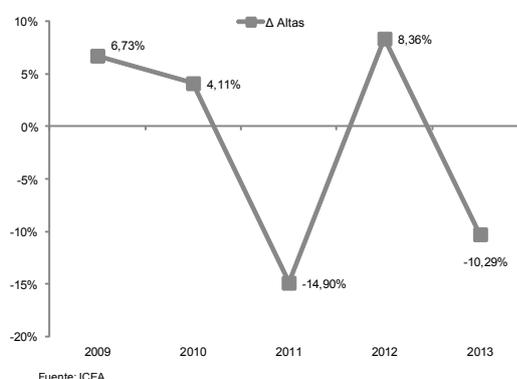
Evolución Agentes Exclusivos



Fuente: ICEA, DGS

La evolución experimentada en el número de agentes exclusivos operativos durante los cuatro años anteriores sigue una tendencia descendente este último año.

Evolución número de alta de Agentes Exclusivos



Fuente: ICEA

Respecto a las nuevas incorporaciones de agentes exclusivos se observa una clara caída en el año 2013.

Fuente: ICEA. (Nota: Datos obtenidos de ICEA 15/4/2014)

A modo de conclusión, puede verse que desciende el número de operativos totales, y que el número de altas efectuadas en 2013 es un 10,3% menor que las efectuadas en 2012. La evolución también es negativa en cuanto al total de agentes exclusivos ya que los 74.213 agentes son un 2,2% menos respecto a los agentes que había en el año 2012.

En cuanto a la distribución de Agentes Exclusivos por Volumen de Negocio, el 53,25% de ellos mueven volúmenes de primas emitidas de menos de 30.000 €, y un 13,19% son los que mueven importes superiores a los 300.000 €.

Viendo los dos gráficos inferiores que aporta ICEA en su resumen, se comprueba que:

En cuanto a la Evolución de los Agentes Exclusivos puede verse que, en 2013 la tendencia es descendiente respecto a los datos obtenidos los 4 últimos años anteriores. La observación del diagrama de barras azules confirmará que se producía un decremento entre los años 2009 a 2011. En el año 2012 repuntó (a pesar de no llegar a los valores que había en 2010), pero en cambio, en 2013 se produce de nuevo la caída de ese 2.2%

Ello es mucho más evidente si se analiza exclusivamente la línea de Evolución en el número de altas de Agentes Exclusivos. Respecto a las nuevas incorporaciones, y siguiendo el gráfico, el -10.29% representa una clara caída en nombramientos de agentes exclusivos este año 2013.

Nota de la autora: A día 27 de agosto de 2014, y ya a punto de concluir este trabajo, se comprobó que ICEA no hubiera publicado nuevas estadísticas o nuevos gráficos por si había que sustituir los que han sido analizados en este capítulo. No ha sido necesario. Así pues a fin de tesis se puede afirmar que los datos aquí adjuntados han sido los más recientes que se han podido obtener para este estudio.

6. ¿Hacia dónde va el sector asegurador?

En este capítulo, se verá cómo se está comportando el sector asegurador, ¿hacia dónde va? Se analizarán artículos de revistas especializadas acerca de cómo se prevé que sea el comportamiento del mismo. Se adjuntarán las opiniones de expertos del sector y se valorará la información comparativa entre canales tradicionales y nuevos canales de distribución.

6.1. Negocio tradicional versus nuevos canales de distribución

Según Rafael Sierra³, director de Aseguradora:

“El seguro español vive inmerso en una tremenda paradoja: las aseguradoras fijan como su primer objetivo la retención de sus clientes. Para ello, diseñan planes de fidelización, crean herramientas informáticas y forman a sus redes en retención. Sin embargo, son esas mismas entidades las que sostienen a los comparadores, que pregonan sin ningún pudor las ventajas de la infidelidad”.

El ejemplo más claro lo facilitó Kelisto: *“Ser fiel a la misma aseguradora es, de media, 219.3 € más caro que cambiar de compañía”.* Para el comparador, *“la lealtad tiene un precio sobre todo para el consumidor”* y considera que *“aunque las compañías de seguros apliquen descuentos o bonificaciones a los clientes que le son fieles y que no tienen siniestros, en la mayoría de los casos es más rentable cambiar de aseguradora”.* El comparador afirma, citando fuentes del sector, que las tarifas que aplican las entidades en las pólizas de nueva producción han caído en torno al 10%, mientras que apenas ha disminuido el precio que aplican a los conductores que han renovado su póliza con la misma entidad.

En artículo de Jorge Holgado⁴ se puede leer que:

“Lo que sí parece claro es que el número de clientes que busca alternativas a su seguro de auto va creciendo, aunque todavía son minoría”. Según un estudio de CECAS (Centro de Estudios del Consejo General del Colegio de Mediadores de Seguros), de momento solo son entre el 15% y el 30% los asegurados que realizan este tipo de búsqueda antes de la renovación de su seguro. Para ello, suelen utilizar internet, que es el canal más consultado, con un 38% de las peticiones, seguido del formado por agentes y corredores, con un 32%. Sin embargo, estos últimos son los que de momento más se llevan el gato al agua, ya que consiguen el mayor número de contrataciones, el 44% mientras que a través de la red se cierra el 29%.

En esta dinámica de atraer clientes y de cambio de Compañía parece que no tiene demasiada importancia –según el comparador- ni el modelo de coche, ni las características del conductor, ni si ha tenido siniestros en el pasado, solo importa el precio. Por eso concluye el comparador que *“en la mayoría de los*

³ SIERRA, R., “Las entidades quieren fidelidad y los comparadores infidelidad”, Aseguradora, 192 Marzo 2014.

⁴ HOLGADO, J., “Seguro: Guerra de precios y rotación de carteras”. Capital Madrid. Diario de información empresarial y financiera fundado en 2004.

casos saldrá más rentable cambiar de compañía de seguro de coche que mantener la fidelidad”.

Por su parte, Rastreator incita a negociar el precio a la baja antes de renovar, ya que *“un 46.5% de conductores recibió un descuento de su aseguradora para retenerlos”.*

Asimismo, cabe resaltar la gran cantidad de estudios nacionales e internacionales que destacan la creciente infidelidad de la clientela. Por ejemplo, un estudio de Accenture dice que en España el 51% de los clientes estaría dispuesto a cambiar de Compañía aseguradora y destaca que, a nivel mundial, el 23% suscribiría con entidades no aseguradoras, como Google o Amazon. Otro estudio AutoScout24 realizado con 3.000 entrevistas a asegurados españoles indica que un 19% planea cambiar de seguro cuando compra un coche. Y el más hiperbólico es el Informe Mundial de Seguros 2014 de Capgemini y EFMA que señala que en España un 69% de clientes podría cambiar de Compañía fácilmente, ya que sólo un 31% ha tenido experiencias positivas con su aseguradora. A ello hay que añadir la caída del 1.5% en el precio medio de autos en 2013, según el IPS de Direct.

Todos estos estudios presagian que la guerra de precios continuará, aunque hay que contar con la advertencia de Miriam Blázquez, coordinadora de Proyectos de la DGSFP que afirmó: *“La competencia no es mala para el ramo de autos, ya que a quién beneficia es al asegurado, pero desde el punto de vista de la solvencia tenemos que llegar a un límite en cuestión de precios”.* *“No podemos permitir que se venda por debajo de un precio técnico sostenible ya que para la implantación definitiva de Solvencia II, es precisamente la solvencia de las entidades una de las principales preocupaciones de la DGSFP”.* Para la coordinadora de Proyectos de Seguros, *“las compañías deberían plantearse si les compensa la rotación de clientes”*, aunque considera que al final *“hay un tipo de cliente más fiel que es el que las entidades prefieren, y dejar la cartera que rota para otras entidades”.* Por otra parte, afirmaba que *“nuestro departamento de prácticas de mercado observa este tipo de conductas con interés”.*

José Antonio Sánchez, director general de ICEA, manifestó a finales de enero 2014, al hablar acerca del avance de los datos del seguro español de 2013, que: *“el precio es, en el 69% de los casos, el principal motivo de las anulaciones de las pólizas y en ese mismo porcentaje el precio es también el motivo de la contratación del seguro”.* Sánchez considera además que una parte del problema del ramo del automóvil lo han creado los propios aseguradores *“por la política de precios del sector al trasladar al consumidor las mejoras en sinistralidad y eficiencia”.*

La anterior información resume perfectamente las sensaciones de todos los profesionales del sector que desarrollan la venta de sus productos a través de los canales tradicionales. El cliente ya no muestra la fidelidad de antaño y en según qué tipo de seguros busca más precio que no calidad, con lo cual aumenta la rotación de clientes y provoca pérdidas de carteras en las Compañías. La situación económica actual en un entorno tan desfavorable, tampoco ayuda.

Sirva como aportación de la autora de este trabajo, su propia reflexión acerca del hecho de que, si nuevas formas de venta nos acechan, deberán buscarse

soluciones atractivas a nuestros mediadores para que no desistan en su tarea comercial. No se puede renunciar a ser competitivos con respecto al resto del sector, pero si como en muchas Compañías sucede, se decide continuar apostando por la venta a través de mediadores y corredores deberán afianzarse las condiciones otorgadas a estos colaboradores.

No podemos luchar contra las nuevas formas de negocio. Si estamos presentes en la venta por internet, nuestra red de mediadores no deberá vivirlo como una amenaza. Debemos buscar fórmulas que permitan la convivencia de ambos tipos de negocio. Una posible opción sería facilitar a nuestros mediadores el contacto con aquellas personas que contraten un seguro tipo masa por internet (a no ser que a consulta acerca de recepción de información complementaria, el cliente hubiera especificado que no desea recibir ningún tipo de visita o contacto por parte de la Compañía). Si esto es posible, el mediador podrá intentar la venta cruzada con estos clientes y afianzar así su propia cartera. Incluso, se podría estudiar una fórmula según la cual se otorgara una pequeña comisión a nuestros mediadores si consiguen cerrar una visita con aquellos clientes que contrataron productos de nuestras Compañías a través de las nuevas metodologías que llegan a nuestro sector, y a raíz de la visita cerrar la venta de una nueva póliza. Así se podría integrar las nuevas formas de negocio con las tradicionales sin que nuestros colaboradores más importantes lo vivieran como una amenaza. Si les hacemos partícipes de la competencia interna les ofrecemos estrategias para ampliar su volumen de negocio sin renunciar a los cambios que se vislumbran en el sector.

Para aportar consistencia a esta última reflexión efectuada, se verá a continuación un análisis realizado en el FORO DE ALTA DIRECCIÓN ASEGURADORA, al cual se dedicarán los párrafos siguientes.

Según Jorge Sobrino⁵, en el entorno actual, *“la transformación digital se vuelve esencial”* y las aseguradoras españolas, que por eficiencia y excelencia están entre las mejores del mundo, si no invierten en transformación digital, *“pueden quedarse rezagadas y perder el tren”*.

Las palabras de J. Sobrino, se pronunciaron en el Foro de Alta Dirección Aseguradora: *“LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO EJE ESTRATÉGICO DEL SECTOR ASEGURADOR”* que en la Semana del Seguro congrega a máximos responsables de las Compañías del país. En dicho foro quedó claro el principal mensaje que se pretendió transmitir: *“Si hablamos de transformación digital, la primera palabra que nos viene a la mente es tecnología, sin embargo, no debemos caer en el error de considerarla como la clave: solamente es un medio para atender las necesidades de las personas (clientes, empleados, mediadores, colaboradores, etc.)”*.

Importantísimo hacer mención a las palabras de Pilar González de Frutos⁶, Presidenta de UNESPA: *“un consumidor acostumbrado a modos de relación que debemos ser capaces de implantar y desarrollar, que generan retos de ca-*

⁵ SOBRINO, J. “Tecnología, aptitudes y actitudes. Nº 4 Especial El eco del seguro. 10 marzo 2014. Actualidad aseguradora. Marzo 2014.

⁶ GONZÁLEZ DE FRUTOS, P. Mismo artículo: “Tecnología, aptitudes y actitudes”. Actualidad Aseguradora. Marzo 2014.

lidad diferentes a los que estamos acostumbrados y que nos va a juzgar en una porción no desdeñable por nuestro comportamiento en este terreno. Un reto que implica a aseguradores, comercializadores, a peritos, a todos los eslabones de la cadena aseguradora”. González de Frutos también habló acerca de la minería de datos: “nosotros somos big data, y haríamos bien en comprender que si hacemos esfuerzos por entender los patrones, las rutinas, los hechos probables que se esconden dentro de este aparente caos de hechos inconexos, seremos capaces de hacer mejor lo que ya hacemos: conocer los riesgos que aceptamos y gestionarlos”.

ESTRATEGIAS DE CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN

En el mismo foro, habló Jaime García Cantero⁷, experto en Sociedad Digital, y dijo: “nos equivocáramos si pensáramos que la transformación digital es tecnología. El centro de esta revolución somos las personas”. Esta es una frase sobre la que todos deberíamos reflexionar. García Cantero, se refirió a cómo la tecnología transforma “radicalmente” aptitudes (“somos capaces de hacer muchas más cosas que antes”) y especialmente las actitudes (“lo que queremos hacer”). García Cantero señaló también una equivocación habitual: considerar que hay una separación entre el cliente y el cliente digital: “es un error hablar de e-commerce, la separación entre el negocio físico y digital no existe. Lo digital es una parte esencial de nosotros”.

En mesa redonda de dicha reunión introducida por Ricardo Cruz-Estadao, el Vicepresidente Senior de Servicios Financieros de Capgemini avanzó que “en 2018 un tercio de los ingresos mundiales del sector procederán de los canales digitales”. No parece exagerado si se considera que uno de los aspectos más importantes de la transformación digital es que va a permitir conocer mejor a los clientes y, por lo tanto, realizar ofertas personalizadas que aporten valor añadido. Los directivos allí reunidos concluyeron que el cambio ya no es una opción (“el riesgo hoy es no cambiar” según Rignault CEO de Axa), reconocieron que el sector tiene el reto de conocer mejor a sus clientes (“debemos gestionar bien toda la información y potenciar una visión de cliente”, según Eyries Director General de Caser), darles un tratamiento integral y poner a su disposición productos más personalizados y más sencillos para poder ser mejor comercializados a través de internet, en un entorno en el que la multicanalidad es la opción óptima porque es el cliente quien elige cómo relacionarse con la empresa.

En cuanto al futuro, la tecnología atraerá a nuevos actores, como el caso de Google, pero no habrá un cambio radical, porque si bien los aseguradores españoles no han sido los más rápidos en la adaptación digital, (“sí hemos sido los más sólidos y sensatos” según Ereño CEO de Sanitas). ¿Y los mediadores? Siguen y seguirán teniendo un papel muy importante: “hemos invertido y seguimos invirtiendo mucho en conocer al cliente y trasladar ese conocimiento al mediador, que aplica a la que, a su juicio, es la mejor estrategia. Nosotros centramos desde la banda para que el mediador remate a gol”. Sentenció Mariscal Director General de Reale).

⁷ GARCÍA CANTERO, J. “Tecnología, aptitudes y actitudes. Nº 4 Especial El eco del seguro. 10 marzo 2014. Actualidad aseguradora. Marzo 2014.

Será necesario recapacitar acerca de lo que opinan los grandes expertos del sector y llevar sus aportaciones a nuestras propias Compañías. No vivamos los avances como una amenaza al acecho, sino que aprovechemos los nuevos retos para hacernos más fuertes y más competitivos.

Se verá ahora un nuevo apartado, nos dará una ligera idea sobre cómo se están posicionando los mediadores. Es importante conocer como se está organizando, estructurando, el Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros, a través del Plan Estratégico de la Mediación.

6.2. El Plan Estratégico de la Mediación (PEM)

El Plan Estratégico de la Mediación es una iniciativa del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros dirigida por el Centro de estudios CE-CAS junto con la consultora Capgemini.

Este proyecto recoge, tras analizar exhaustivamente la situación real y actual de la Mediación de Seguros, propuestas de futuro según los diferentes modelos de negocio existentes con el objetivo de dar respuesta y soluciones a la problemática que hoy en día afecta al sector.

El trabajo de campo del proyecto se ha realizado gracias a las aportaciones de los Colegios de Mediadores de Seguros en España y de agentes y corredores en representación del sector de la mediación.

Se han desarrollado planes específicos para diferentes modelos de negocio. (Pueden verse si se descarga por internet accediendo a Plan estratégico de la Mediación: pem.cibercecas.com).

En el Encuentro Nacional de Agentes y Agencias de Seguros, se celebraron diversas mesas redondas, una de ellas bajo el título “Plan Estratégico de la Mediación: datos y situación de los agentes/ agencias de seguros”. Actuó como moderador Domingo Lorente, secretario general del Consejo General, quien destacó la importancia de que los agentes tengan espacio y voz, al igual que los corredores de seguros. Explicó igualmente que el Plan Estratégico de la Mediación (PEM) es un proyecto nacido en el Consejo General y cuyo objetivo es que *“los agentes tengan ideas, proyectos y soluciones en su negocio”*. Inicialmente, según dijo Domingo Lorente, *“iba dirigido exclusivamente a mediadores colegiados, pero pensamos que se debería abrir, como así se hizo al resto de profesionales”*.

UN PLAN QUE INTERESA

Jordi Parrilla director del Centro de Estudios del Consejo General y primer ponente de esta mesa redonda mostró su satisfacción por la gran participación de los agentes en dicho plan y dijo: *“se partió de una situación en la que los mediadores profesionales han perdido cuota de mercado, circunstancia que influyó en gran medida en el posterior desarrollo del PEM”*. Tras el análisis de los datos de representatividad y cuota de mercado del canal agencial, citó como *los dos principales elementos para un modelo de crecimiento del agente, la especialización y el apoyo de las entidades aseguradoras*. En cuanto a las acciones que estos profesionales deben llevar a cabo para ser más competitivos, reco-

mendó “la segmentación de clientes y tener mayor presencia en internet y en las redes sociales”.

Christophe Mario, socio de Capgemini, que colabora en el PEM, lamentó que la Mediación venga perdiendo entre un 1% y un 1.5% de cuota de mercado anualmente desde 2003. En su opinión, esta situación es reversible con el necesario apoyo de las Compañías. Para ello, fijó en 5 ejes el plan de acción recomendado a las aseguradoras:

- Apoyar a la Mediación Profesional en la diferenciación del canal.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Acompañar a los mediadores en la transformación digital del modelo asegurador.
- Proporcionar al mediador información que le sirva de apoyo en su actividad.
- Proporcionar formación que fomente una mayor profesionalización del sector.

EL PEM Y LA RELACIÓN COMPAÑÍAS/ AGENTES

Una segunda mesa redonda giró en torno a lo que aporta el PEM a la relación entre Compañías y agentes. Se solicitó a los representantes de las aseguradoras que facilitaran el reparto porcentual de la cartera intermediada por sus canales de distribución; y se les preguntó cómo ven el futuro de la red agencial; también se les inquirió respecto a las coincidencias del Plan Estratégico de sus Compañías con el PEM. Todos ellos coincidieron en que, o bien su Plan Estratégico recoge muchos de los postulados del PEM, o bien que están adaptándolo al mismo. Se mostraron muy a favor de su aplicación y de acuerdo con su contenido y utilidad. Los agentes que intervinieron en la mesa redonda destacaron el comportamiento no recíproco entre su exclusividad hacia la Compañía para la que trabajan y el hecho de que las Compañías utilicen la multicanalidad, en muchos casos, sin las mismas condiciones.

VISIÓN DE LOS JÓVENES AGENTES

Una tercera y última mesa redonda bajo el título “Jóvenes agentes: cómo ven la profesión, desarrollo y limitaciones”, permitió el debate en el que una de las principales conclusiones que se puede extraer es que todos ellos se mostraban muy satisfechos de su condición de agentes exclusivos (en su mayoría) o vinculados. Como aspecto reivindicativo, mostraron su descontento con la falta de apoyo por parte de las Compañías en temas como la selección de riesgos, o la escasez de formación en materia empresarial (la mayor parte de la formación que perciben es acerca de productos) para sacar adelante sus proyectos.

La mala praxis (a su modo de ver) de los operadores de banca-seguros, la redacción del contrato de agencia, o la necesidad de impulsar la presencia en Internet fueron otros de los puntos destacados del debate.

Sobre este último aspecto, la imagen de marca de las aseguradoras parece ser el principal escollo al desarrollo de las páginas web del canal agencial, así como su presencia en redes sociales.

También resaltaron la necesidad de que los agentes aumenten su colegiación para hacer más fuerte el canal.

Sirvan estas declaraciones de los propios interesados como breve pincelada de las inquietudes que manifiestan. Sin lugar a dudas, las opiniones obtenidas en este foro podrían haber sido obtenidas en entrevistas con mediadores de nuestras propias Compañías.

La autora, en este momento desea aportar una serie de reflexiones propias en lo relativo a la Entidad Aseguradora donde desarrolla su actividad. Dichas experiencias son útiles para recapacitar, analizar y reorientar acerca del negocio de su Compañía. Mostrar la experiencia, la estrategia que se propone en cuanto a la mediación, también puede ser útil a cualquier persona del sector.

6.3. Nortehispana: Visión estratégica respecto a la mediación. “¿Cómo actuaremos en el reclutamiento y selección de nuevos agentes exclusivos?”

Nortehispana, Compañía especialista en decesos, forma parte del Grupo Asegurador Catalana Occidente.

Dº. Francisco Arregui, Director General de Grupo Catalana Occidente reafirmó en marzo 2014 en la presentación de resultados del grupo que: *“seguimos considerando la Red Agencial como la mejor vía para distribuir seguros y asesorar adecuadamente al cliente”*.

En base a las palabras de Dº. Francisco Arregui, teniendo en cuenta la propia estrategia, y sabiendo cuáles son sus principales generadores de negocio, Nortehispana, siempre ha sido partidaria de ofrecer la mejor formación posible a sus Agentes Exclusivos, tanto a nivel de conocimiento de producto como a nivel del desarrollo personal y profesional. Considera que esta es la vía que le permitirá crecer sin renunciar a las nuevas tecnologías y sin olvidar las nuevas formas de competencia aparecidas en el sector asegurador.

6.3.1. Formación de la red comercial

Como nota previa al análisis de la formación de la red comercial, debe definirse el perfil de agente deseado por parte de la Compañía:

El agente deberá ser una persona:

- Motivada.
- Ambiciosa.
- Disciplinada
- Una persona que valore la oportunidad de crear y mantener su propia cartera de clientes.

Sus objetivos se concretarán en tres áreas interrelacionadas:

- Venta de nueva producción.
- Mejores posibilidades de comisión si se venden carpetas de seguros con complementarios.
- Ventas cruzadas.

Estos conceptos, se verán ahora con más profundidad al entrar de lleno en lo que a formación de la red comercial se refiere. Para ello, en primer lugar se describirán los aspectos más interesantes en lo referente a reclutamiento y selección de agentes.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE COLABORADORES

Cuando se está hablando de formación en el proceso de reclutamiento y selección se refiere a la formación que debe ofrecerse a ambas partes interesadas. Por un lado, incluirá la formación de la que se debe dotar a los seleccionados: en concreto a los directores de sucursal, a los instructores, y a los coordinadores de equipo. Por otro lado, incluirá la formación (tanto de adaptación al puesto de trabajo como de productos) que haya que aportar a los seleccionados: los nuevos mediadores, los nuevos agentes exclusivos, para el buen desempeño de sus actividades comerciales y de ventas.

En base a este esquema, se marcarán una serie de directrices que permitirán tener claros cuales son los conceptos a tener en cuenta para la selección de agentes exclusivos, que como anteriormente se indicaba es el principal tipo de colaborador con el que cuenta la Compañía (en el caso de corredores, será más bien una formación de producto, que no una formación inicial, debido a las propias condiciones del canal de corredores).

Pues bien, al momento de hacer una selección de posibles agentes exclusivos lo que debe tenerse claro es aquello que se está buscando:

- Mayores ventas.
- Mayor rentabilidad.
- Mayor retención de clientes.
- Mayor calidad del servicio.

¿Cómo puede obtenerse?:

- Apostando por una menor rotación de agentes.
- Menor pérdida de talento.
- Mejoras en el clima de trabajo. Búsqueda del compromiso.

Veremos en la página siguiente un cuadro resumen, cuadro 16 con estas aptitudes y actitudes pretendidas.

Cuadro 16. ¿Qué debe buscarse en los agentes exclusivos?



Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia será la que se explicará a los seleccionadores (como se indicaba en párrafos anteriores, en concreto a directores de sucursal, a instructores y a los coordinadores de equipo), puesto que ellos serán los encargados en el territorio de buscar, reclutar y seleccionar a la red agencial de las sucursales.

Y, ¿por qué es esto lo que se está buscando?:

6.3.2. Argumentario de ventas

La razón de la búsqueda de los elementos del cuadro 16 es obvia, si se destinan recursos económicos, tiempo y esfuerzo en la selección de los nuevos colaboradores, una vez tengamos a los candidatos idóneos, la retención del talento, el buen clima de trabajo y una disminución en la tasa de rotación de agentes, podrán también ser claves a la hora de consolidar nuestro negocio. Permitirá crecer en ventas, permitirá ofrecer a nuestros clientes la sensación de que nuestros agentes se preocupan de ellos (un agente experto, con antigüedad en la Compañía ofrece una sensación de solidez acerca de la propia Compañía). Si ello se cumplimenta con una buena calidad en el servicio tanto en la venta como en la postventa, podrán ser argumentos a nuestro favor a la hora de la retención de clientes. Si logras consolidar tu cartera, será una buena arma para la lucha contra las amenazas externas que diariamente nos acechan.

Si la percepción general es que cada vez más se contratarán los seguros por precio que no por calidad, habrá que ofrecer los mejores argumentos a nuestros clientes para que no se cambien a la competencia. Esto solo lo lograremos si confían en nosotros: y sólo se consigue con una atención impecable, tanto al momento de la venta como en la relación posterior que pueda mantenerse con ellos, al resolverles una duda, al ofrecerle un nuevo producto o cuando haya que tramitarle un siniestro en su póliza. Hagamos que, esos euros de diferencia no sean un motivo de cambio, sean sino un motivo de permanencia. Más esfuerzo sí, pero mayor recompensa para todos.

En Nortehispana, no se puede olvidar que la principal razón de ser son los seguros de decesos. La Compañía es experta en ellos, sabe que venderlos no es fácil. Hay que ser un agente “especial” para vender este tipo de seguros puesto que no todo el mundo está dispuesto a captar clientes a los que ofrecer este tipo de productos. Hay personas que cuando en los procesos de selección se les explica que la Compañía se dedica mayoritariamente a la venta de seguros de decesos, directamente en ese momento, ya no sigue con el proceso de selección, no se ve capaz de vender este producto. Enfrentarse a la muerte no es fácil, ni cuando ello sirva para que se convierta en nuestro modo de vida.

En determinadas zonas del territorio, asegurar la prestación de servicios de defunción es un hecho normal, no se concibe no disponer de una póliza de este tipo. Pero no lo es para otras áreas del país en las cuales no existe tradición en seguros de decesos. Por otra parte, nuestros jóvenes tienen un comportamiento de compra nada parecido al de nuestros abuelos. Hace un par de generaciones, a los niños se les incluía en las pólizas de decesos nada más nacer siendo ello una práctica habitual. Hoy esto ha cambiado. El argumento de ventas pues, también debe variar.

Pero una cosa es obvia, enterrarse o incinerarse es cada vez más caro. Probablemente, la sociedad no es consciente de lo que cuesta la prestación de este tipo de servicios. Para ello, a la autora le ha parecido interesante, a modo de ejemplo, adjuntar en esta tesis, el cuadro número 17. Coste medio de entierro según ciudad de servicio, en las 10 ciudades más pobladas de España.

Cuadro 17. Coste medio de un entierro a contratación privada, según ciudad del servicio.

Coste Medio de Entierro (según ciudades)

10 de las CIUDADES MÁS POBLADAS	coste medio (€)
MADRID	6089,62
BARCELONA	5139,51
VALENCIA	4339,85
SEVILLA	4002,89
ZARAGOZA	3781,69
MALAGA	3891,60
MURCIA	5264,52
PALMA DE MALLORCA	4809,97
LAS PALMAS	3298,32
BILBAO	4588,74

Fuente: Elaboración propia

Indicar que los precios que aparecen en el cuadro se corresponden al precio medio que pagaría una persona que contratara con una funeraria un servicio a título particular. Si el servicio se contratara a través de una Compañía de Seguros, el importe sería aproximadamente un 25% más económico.

Si una cosa podemos saber a ciencia cierta es que será *SEGURO* que la prestación de servicios en el caso de una póliza de decesos la usaremos en un momento de nuestra vida. Podrás tener otro tipo de pólizas y no dar nunca un parte de siniestros. Esto no es así en una póliza de decesos, habrá un momento en que los asegurados requerirán de nuestros servicios.

Hay que estar cubiertos ante esa realidad a futuro que habrá que afrontar en nuestro caso y en el de nuestros familiares más directos.

Socialmente, debido a la movilidad geográfica también ha sido cada vez más habitual proceder a la repatriación de un cadáver a su país de origen. Estos extranjeros que viven y trabajan en nuestro país pueden tener cubierto ese deseo.

En seguros de decesos y de repatriación reside el principal volumen de negocio de Nortehispana. Ello puede abrir las puertas, como así lo hace, a la venta de otro tipo de seguros de ramo de vida y no vida. Esto puede facilitar la venta cruzada de otros productos.

Por otra parte, banca-seguros está ya apostando fuerte en el sector de decesos, con lo cual, habrá que esforzarse al máximo para retener a nuestros clientes y para competir en igualdad de condiciones a la hora de captar a nuevos contratantes para nuestras pólizas. Es por ello que será vital hacer una muy buena formación en los ámbitos comerciales puesto que el momento actual no permite a las Compañías perder cuota de mercado.

Con todo ello, es más que evidente que habrá que dedicar grandes esfuerzos a la formación.

Desde Dirección Comercial de la Compañía, se pautarán las condiciones que el territorio (las sucursales) usará para realizar el reclutamiento y la posterior selección de los agentes. Si se ofrece al equipo las herramientas correctas, serán capaces de entre los reclutados, proceder a la mejor selección; entendiendo como selección el proceso de elegir entre los reclutados a aquellos que sean las personas idóneas para desarrollar la actividad comercial.

Una vez pautadas estas condiciones, se formará a los directores de sucursal así como a los instructores y a los coordinadores de equipo de cada una de las zonas de acción de que se dispone en la Compañía para que sean capaces de llevar a cabo esa selección. Los coordinadores serán los responsables, los encargados de supervisar directamente a los agentes exclusivos.

En esta formación inicial que se impartirá a los seleccionadores deberá detallarse aquello que se está buscando: que es lo que vemos, que es lo que sabemos, que es lo que queremos ver y saber de los candidatos.

Las mejores herramientas que se puedan poner al alcance de los seleccionadores les permitirán focalizar el interés en escoger a los mejores candidatos, que serán aquellos que aportarán a la Compañía:

- **Responsabilidad y fiabilidad:** El candidato se preocupa por cumplir los acuerdos y compromisos adquiridos con sus clientes y compañeros de trabajo. No duda en dar la cara y afrontar los posibles problemas. Sólo se compromete con aquello que sabe que es capaz de cumplir.
- **Constancia y perseverancia:** El candidato es constante y tenaz, se esfuerza por lograr los objetivos, incluso en situaciones adversas sin infravalorar ni sobrevalorar las dificultades, manteniendo una actitud positiva a pesar de los contratiempos y desacuerdos que puedan surgir.
- **Dinamismo y positividad:** Al candidato le gusta mantenerse activo y ocupado. Disfruta del trabajo cuando tiene mucho que hacer. Le disgusta estar durante largos periodos de tiempo sin carga de trabajo y está normalmente dispuesto a abarcar más tareas de lo normal. En cuanto a la segunda cualidad, la positividad: afronta los retos y dificultades con empuje, energía e impulso, considerando que los proyectos saldrán adelante y que se conseguirán los objetivos marcados. Encara los contratiempos con ánimo, lo que facilita sobreponerse con mayor facilidad ante las dificultades.

Este sería el “engranaje” de estas cualidades buscadas:

Cuadro 18. ¿Qué valores deben buscarse en los futuros agentes exclusivos?



Fuente: Elaboración propia

En este momento, se pasará a la fase siguiente, los candidatos se convertirán en los seleccionados por la Compañía.

A los seleccionados, se les deberá inculcar los principales valores de la Compañía:

- **Se les orientará a los resultados previstos.** Debido a su ambición profesional, el seleccionado se propone metas profesionales altas y se auto-exige mucho. Es ambicioso en su carrera y quiere llegar al límite en sus habilidades. Trabaja duro para conseguir promociones.
- **Se les despertará el interés por aprender.** El seleccionado, presenta motivación por adquirir nuevos conocimientos y habilidades, a través de la experiencia y la formación, así como motivación para poder aplicarlos al trabajo. Se interesa por estar actualizado y por su autodesarrollo.
- **Se les ofrecerá la mejor y más rápida adaptación al equipo.** El seleccionado tiene capacidad de adaptar la conducta a los cambios del entorno externo e interno: flexibilidad. No le asustan los cambios, presenta buena disposición ante ellos.
- Y lógicamente: **Se les orientará al perfil de cliente deseado**, para que en sus relaciones futuras para y con ellos, puedan ofrecer, lo mejor de ellos y lo mejor de la Compañía. El seleccionado tiene capacidad para dar respuesta y anticiparse a las necesidades del cliente interno y externo. Considera al cliente como un bien estratégico. Busca fórmulas para fidelizar y consolidar una relación a largo plazo.

Cuadro 19. Valores de la Compañía a inculcar a los seleccionados.



Fuente: Elaboración propia

6.3.3. Contratación

Una vez concluida la selección de los nuevos agentes, será el momento ideal para hablarles acerca del tipo de contrato. Dejar bien claro que se trata de un contrato mercantil y no laboral. Explicarles en qué consistirá su actividad de mediación, cuál será el Plan de Carrera específico para los nuevos agentes exclusivos.

Con todo ello, si acepta, una vez se disponga de toda la información personal requerida: *curriculum*, biodata, ficha de perfil del candidato, copia del DNI, copia de sus estudios, etc., se podrá proceder al envío a la Sede Central de la Compañía de toda la documentación requerida para poder tramitar su alta como agente, su tramitación de alta para la DGSFP y su concesión de código como agente exclusivo de Nortehispana.

6.3.4. Acogida de los nuevos agentes exclusivos

Cuando se reciba el Contrato para su firma, será un buen momento para repasar las condiciones del mismo, ser precavidos, aclarar las posibles dudas, analizar los diferentes párrafos del Contrato.

Ser claros, desde un buen principio, no fomentar incertidumbres, ello puede ayudar en caso de posibles problemas o malentendidos posteriores.

Será el momento de conseguir la adaptación óptima a la organización y darle al nuevo agente exclusivo:

- La información referente a la Compañía: estructura, derechos, deberes, condiciones de trabajo, informaciones prácticas, etc.
- Indicarle y presentarle a los miembros del equipo del que formará parte, en especial a su coordinador de equipo, si es que no lo hubiera conocido previamente en la fase de reclutamiento y selección.
- Facilitarle la información relativa a su trabajo. Recaltar cuáles serán sus funciones, explicarle, si las hubiera, normas no escritas.
- Información en cuanto a la política retributiva de la Empresa: explicarle de nuevo el Plan de Carrera específico para los Agentes Exclusivos, Plan de Carrera que permite conocer como se calculará su comisionado, así como el cálculo de los devengos a percibir por la venta de los seguros que la Compañía pueda ofertar a sus clientes.
- Será el momento de comentarle las condiciones económicas que llevará anexadas en su Contrato donde se ve específicamente el comisionado que le generará cada uno de los ramos de las pólizas, así como las comisiones de sucesivos de las mismas.
- Ejercer en las mejores condiciones el acompañamiento para su incorporación.
- Deberá hacerse una valoración del proceso de acogida, tanto por parte de su coordinador como por parte del resto del equipo.

En el desarrollo de las carreras de los agentes radica el éxito en los objetivos comerciales de la organización. La Empresa deberá marcarse sus propios retos, fortalezas, competencias, su estrategia para los próximos años.

Los mediadores deberán buscar sus oportunidades: Aceptar los retos, usar sus puntos fuertes, ajustar sus expectativas y valores, crecer, desarrollarse.

Es una combinatoria entre ambas partes lo que permite obtener resultados, llegar a los objetivos y estar satisfechos.

6.3.5. Formación de producto

Nunca podrá perderse de vista que a esta formación inicial acerca de valores de la Empresa, de requisitos, de aptitudes y actitudes, habrá que añadir posteriormente la mejor y más completa FORMACIÓN DE PRODUCTO que seamos capaces de diseñar y ofrecerles. Sin esta formación de productos, los agentes exclusivos de la Compañía no serán los mejores para afrontar las ventas y las actividades de mediación con sus clientes. Esta formación les será impartida por el departamento de Formación Comercial, que les ofrecerá toda la formación y toda la motivación necesaria para hacer crecer el negocio.

En otro aspecto, desde el departamento Comercial, se estará muy pendiente de la rotación de los agentes exclusivos. El conocer la duración media de un agente en cada una de las sucursales aporta también indirectamente una percepción del grado de satisfacción y compromiso por parte de la red comercial. Si la rotación es baja, será un buen indicativo de que en aquella sucursal que se esté analizando, las cosas se están haciendo bien. Si la red se mantiene activa y los objetivos se están cumpliendo los resultados satisfacen tanto a la Compañía como a los agentes que de ella dependen. Si los resultados en las sucursales no son buenos, se deberá analizar si se deben a una caída de las ventas o a una caída en el número de efectivos de dicha sucursal, muchas veces suelen darse ambas cosas. Analizarlo aportará información sobre donde hay que incidir, si hay que esforzarse más o invertir más en formación para nuevos agentes en la zona.

La autora de este trabajo desea que este análisis interno de la Compañía en lo concerniente a este aspecto de la mediación, haya servido a los lectores como una fórmula válida para explicar cómo se puede conseguir una buena selección. Ello será clave en el posterior desarrollo de las carreras profesionales de los mediadores y por supuesto permitirá a ambas partes la mejora del negocio.

Se dejará ahora la visión del negocio a través de una única Compañía para abordar la perspectiva en términos generales y no particulares de todo el sector asegurador. El apartado siguiente hará referencia a las preocupaciones de los mediadores sea cual sea la Compañía en la cual desarrollan sus carreras profesionales.

6.4. Preocupaciones actuales de los mediadores de seguros de un canal tradicional

Tal y como se apuntó al analizar el Plan Estratégico de la Mediación, los agentes están francamente preocupados por los nuevos canales de distribución de los productos ya que ven a los comparadores como un problema.

La presencia de las propias Entidades en internet para la venta directa también les alarma. Busquémolos pues salidas a estas incertidumbres.

Se indicó con anterioridad como se puede actuar. Si a la red de agentes exclusivos tradicional, les podemos poner en contacto con aquellos clientes que hayan contratado un seguro a través de la página web de la empresa, les facilitaríamos el acceso, una llamada, un primer contacto, para concertar entrevista con el interesado, una posible nueva venta cruzada de otros productos, siempre y cuando el cliente, como decíamos, no hubiera manifestado deseo explícito de no recibir información acerca de otros productos de la Compañía.

A nivel de Compañía, hay que estar pendientes siempre de los precios que ofrece la competencia, y ser competitivos al respecto. Se deberá hacer un buen análisis actuarial acerca de las posibilidades que respecto a ello se puedan aplicar. Será vital conocer si los precios de los seguros pueden moverse a la baja en caso de que fuera necesario, para no perder la competitividad a la que se hacía mención.

El resto, ya formará parte de las propias habilidades que uno desarrolle como agente de seguros.

Como ya es tradicional, los agentes de seguros creen que no juegan con las mismas reglas que los operadores de banca-seguros puesto que ellos no disponen del acceso a la información de los posibles clientes de la cual disponen los operadores. Los recibos domiciliados de las pólizas permiten al operador de banca-seguros saber que productos tienen contratados sus clientes de banca y con qué Entidades Aseguradoras. Esta información no la tienen a su disposición los agentes exclusivos de las Compañías. Pero seamos honestos, si la misma información estuviera en su poder, ¿no la usarían? Pues entonces, no podemos negar la evidencia, ni desaparecerán las nuevas metodologías ni se podrá evitar las acciones habituales del canal banca-seguros.

Ciertamente no podemos evitar que eso ocurra, busquemos pues, entre todos, fórmulas para acceder a nuestros futuros clientes. Creémonos un fichero propio de nuestros clientes ya visitados, sepamos qué pólizas nos han contratado, qué nuevas pólizas les podrían interesar. Esta información la podemos obtener por lo hablado con ellos en nuestras entrevistas. Aumentemos nuestras posibilidades de contacto. En tiempos difíciles como los que vivimos no podemos conformarnos con subsistir gracias a las rentas obtenidas en épocas mejores. Aprovechemos las opciones que tenemos acerca de nuestros clientes, busquemos las mejores oportunidades que puedan surgir a raíz de su situación actual, conozcamos su círculo de amistades, familiares, etc. En definitiva, abramos nuestras propias expectativas respecto a los clientes. Hay que trabajar más, mover más los contactos, no desfallecer, no ser conformistas, luchar por las entrevistas, defender nuestros productos.

El reto reside en ser mejores, más rápidos, más eficientes, más diligentes, más competitivos que nuestra competencia. Las razones de una no venta no debemos buscarlas en causas ajenas, debemos buscarlas en nosotros mismos, ser mejores día a día para conseguir nuestros objetivos. En caso contrario el futuro como agente de seguros será francamente duro.

7. Capítulo de conclusiones

“La gente piensa que enfocarse significa decir sí en aquello en lo que te enfocas, pero no es así. Significa decir no a otros cientos de ideas buenas que hay”.
Steve Jobs.

Sirva esta frase pronunciada por Steve Jobs como la justificación al porqué se ha usado esta parte tan concreta del negocio en la realización de esta tesis. La autora podría haberse centrado en cualquier otro aspecto del sector. Si ha optado por este, se debe a la experiencia adquirida en la contratación y gestión de la Red de Mediadores de una Compañía. Se consideró un buen criterio leer todas las tesis presentadas con anterioridad en este Máster que tuvieran relación con mediadores y Compañías, con la intención de no caer en la repetición e intentar aportar algo nuevo al respecto. Ello no excluye que se hubieran podido encontrar otras muy buenas ideas sobre las que trabajar.

Decidido pues el tema y llegando ya a su fin, se añadirán a continuación las conclusiones finales.

Los problemas con los que la autora se encuentra diariamente en su trabajo, hicieron que pensara que podría facilitar las cosas a los interesados en el sector, si se reseñaban y revisaban los apartados de la Ley vigente 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. Por ello, se analizaron aquellos apartados que estuvieran directamente relacionados con la actividad de mediación así como los apartados que afectaran a quienes están directamente vinculados con dicha actividad, es decir, los mediadores y las Compañías. Aportar la valoración personal en cuanto a los problemas que se detectan en el Registro General de Mediadores en la DGSFP al momento de dar de alta a un agente, aún no había sido expuesto en trabajos de autores anteriores.

La autora también consideró oportuno hacer hincapié en uno de los problemas con los que se suelen encontrar las Compañías cuando se producen reclamaciones por parte de los mediadores de seguros: ¿contrato laboral o mercantil?

Las principales ventajas para los mediadores, si se habla de contrato mercantil, residen en el hecho de que este tipo de contrato permite una mayor libertad de organización de su trabajo, total libertad de horarios así como la posibilidad de conseguir grandes ingresos. El agente con un contrato mercantil actúa por cuenta propia, se convierte en autónomo. Las ventajas para las Compañías respecto al contrato mercantil podrán buscarse en el hecho de que no cotizarán a la Seguridad Social por los agentes ya que no serán empleados de la empresa, (lo que sí tendrán es la obligatoriedad de efectuar la retención correspondiente a cuenta de la declaración del IRPF del mediador) y en caso de extinción del contrato, no estarán obligadas al pago de ningún tipo de indemnización. En cambio, cuando se habla de contrato laboral: el trabajador (persona física), es contratado por una empresa o por un empresario (por tanto una persona física o persona jurídica). El empleado prestará sus servicios, bajo dependencia y subordinación de la empresa, y a cambio de estos servicios el empresario/ la empresa, le pagará un sueldo.

De hecho, la mayoría de entidades suelen operar con los mediadores a través de contratos de tipo mercantil. Por ello, se ha dedicado un capítulo completo al análisis de un posible redactado de este tipo de contrato, con la intención de minimizar problemas que pudieran surgir a posteriori.

La clave reside en no cometer errores al inicio de la relación entre las Compañías y sus colaboradores. Si al comienzo de esta relación, se explica correctamente a los nuevos mediadores (en su mayoría agentes exclusivos persona física) en que va a consistir su actividad de mediación, así como la correcta explicación del contrato mercantil que se establecerá con la Entidad, se podrán evitar en un futuro enfrentamientos que puedan llegar incluso ante los tribunales.

¿Cómo hacer que la relación entre la Compañía y los mediadores funcione?, ¿cómo conseguir la retención del talento? Encontrar la piedra filosofal no es fácil. Habrá muchos casos en que esto se conseguirá y los nuevos agentes desarrollaran su actividad con enorme satisfacción por parte de ellos y por parte de las Compañías. En otros casos, la relación cesará. Es para esta segunda circunstancia que las Compañías deberán plantearse un análisis acerca de los motivos acaecidos. Seleccionar, formar, apostar por un nuevo mediador, si este fracasa debe ser contemplado como un fracaso propio. El coste en recursos humanos y económicos que representa la pérdida de un agente y de sus pólizas debe ser cuantificado y analizado, aunque sólo sea con la intención de no cometer el mismo error en casos venideros.

En este trabajo, se han analizado también los datos generales del sector en lo concerniente al número de agentes y corredores, el número de operadores de banca-seguros así como el número de distribuidores de los productos de seguros sin la intervención de mediadores. Dato importantísimo al respecto: el número de agentes y corredores así como el número de operadores de banca-seguros decrece. Decrece también el sector en cuanto a las primas. Sólo crece en positivo la distribución de productos sin mediadores (entendiendo como tal básicamente, la distribución a través de canal directo e-commerce y el uso de los comparadores).

En función de los datos obtenidos tras analizar a 55 Entidades que representaban al 88% del mercado se puede concluir que:

La **evolución** del sector en cuanto a número de agentes exclusivos decrece un 2.2%. En concreto, los porcentajes de crecimiento o decrecimiento en cuanto al número de agentes en función del volumen en primas emitidas que mueven son:

- El nº de agentes con volumen de primas emitidas < 30.000 € decrece: -3.46%.
- Entre 30.000 y 150.000 € decrece: -2.53%.
- Entre 150.000 y 300.000 € crece: 1.33%.
- También crece el número de agentes que mueven importes en primas emitidas superiores a 300.000 € (un 1.61%).

Si además se estudian las nuevas incorporaciones del sector se ve que decrecen un 10.3%.

Los datos en cuanto a la **distribución** del negocio son:

- 53.2% del negocio gestionado por agentes que mueven menos de 30.000 € en primas emitidas.
- El 46.8% restante, está gestionado por los que mueven más de 30.000 € en primas emitidas, de los cuales un 13.19% mueven importes superiores a los 300.000 €.

Por tanto, el negocio se consolida en los que mueven grandes cantidades de dinero y se debilita en los que mueven menor importe, cuando representan una porción más elevada de agentes en el sector. Ello abre un campo nuevo de posibilidades. Por una parte, habrá que mejorar la retención de los nuevos agentes ya que los números de nuevos nombramientos decrecen en los últimos años. Probablemente los nuevos agentes también sean los que están moviendo menor importe en primas emitidas y no consideren factible ganar dinero dedicándose al mundo de los seguros y por ello dejen esta actividad. Por otra parte, será importante conseguir que no se degrade la relación con nuestros grandes colaboradores del sector ya que son ellos los que al mover esos más de 150.000 € en primas emitidas, están contribuyendo en gran manera a la sostenibilidad del negocio.

Nuevas estrategias de venta aparecen en el sector: la venta directa por internet y el uso de los comparadores por parte de los clientes están consiguiendo un cambio de rumbo al que nadie puede permanecer indiferente. Se ha intentado analizar cómo la transformación digital y el negocio por e-commerce están afectando al negocio tradicional.

Se constata que los clientes cada vez se regirán más por la búsqueda de precios que por la calidad requerida a los productos de seguros. Probablemente esto afecte a los seguros masa, pero debe tenerse en cuenta para cualquier otro tipo de seguros ya que si un cliente cambia de Compañía porque obtiene mejor precio en un determinado seguro, puede plantearse cambiar otros productos más específicos a la competencia si ésta le ha sabido ofrecer unas condiciones interesantes. Es de vital importancia estar bien preparados en cuanto al futuro del sector. La fidelización del cliente se está perdiendo, la retención es cada vez más complicada y las carteras de las Compañías se están resintiéndose.

Si las Compañías pretenden seguir apostando por la distribución de sus productos a través de los canales tradicionales de la mediación (sin por ello renunciar a las nuevas formas de negocio aparecidas o que puedan aparecer en un futuro), deberán ofrecerse a los mediadores vías de salida, estrategias que les puedan funcionar para la venta de los seguros. Se han visto algunos posibles caminos estratégicos:

- **Frente a la venta directa de seguros por internet**, a los mediadores del canal tradicional se les pueden ofrecer vías alternativas: facilitarles el acceso, el contacto con aquellos clientes que hayan contratado pólizas a través de las páginas web de las Compañías. Bajo este supuesto, los agentes podrán ofrecer a estos clientes otro tipo de productos más complejos que no sean un seguro de automóvil o de hogar y que puedan ser de su interés. Ello ofrecerá una buena imagen tanto de la propia Compañía como de sus colaboradores ya que el cliente puede haber cerrado su compra a través de una página web pero después la Compañía a través de sus mediadores le ofrece un seguimiento del producto adquirido, así como la posibilidad de contratación de otro seguro que no tuviera nada que ver con el primero que contrató. Se proponía en el desarrollo de este tema la posibilidad de ofrecer al mediador una pequeña comisión si hacía el seguimiento de los clientes que hubieran contratado su póliza por internet, con la intención de que los agentes no vieran esta parte del negocio como una competencia interna desleal por parte de las Compañías. Esa pequeña comisión inicial se podría ganar si se conseguía que el cliente adquiriera otro seguro, como si de una nueva forma de venta cruzada se tratase. Debe tenerse en cuenta que probablemente el mediador nunca hubiera conseguido contactar con este perfil de cliente. La Compañía le habrá facilitado una posible entrevista y tal vez una futura venta, siempre y cuando el cliente haya aceptado recibir la visita del mediador.
- **Los comparadores y los clientes que los consultan**, también obligan a un replanteamiento. Cada vez es más frecuente que el cliente conozca con facilidad los precios que la competencia les ofrece. Y aquí ya no nos sirve la fidelización. Habrá que buscar pues, precios competitivos, respuestas ágiles, estrategias que nos permitan conseguir la retención de las carteras. Esto no es una tarea fácil, habrá que tener muy bien diseñados nuestros productos para saber hasta dónde se puede bajar un precio sin que ello represente un error estratégico en un futuro. Aquí los actuarios jugarán un papel de vital importancia. Y por otra parte, los mediadores deberán mostrar sus mejores capacidades para convencer a cuantos les consulten respecto a este tipo de problemas, sino ¿cómo se justifica que hasta hoy les cobráramos un precio por su póliza y a partir de ahora les podamos ofrecer un precio mejor?

Por tanto hay que tener bien claro que: nuevas formas de venta nos exigen nuevas estrategias para afianzar a la red de mediadores. Cada uno deberá encontrar las fórmulas que le puedan funcionar, el rumbo a seguir, la estrategia a aplicar, para no perder comba en este negocio, ya sea tanto en lo concerniente a las Compañías como en lo concerniente a los agentes de seguros.

La autora de esta tesis se ha basado en Nortehispana, ya que es la Compañía en la cual ha desarrollado toda su experiencia laboral desde que dedica su trabajo al sector asegurador. Cree firmemente que el hecho de mostrar la estrategia de dicha Compañía en lo concerniente a la selección de sus agentes exclusivos (ya que los mismos son el principal método de distribución de seguros para la Compañía), le ayudó tanto a título personal en la elaboración de este

trabajo como bien puede ayudar a cualquier persona que se dedique al sector asegurador sea cual sea la parte del negocio de la que se ocupe y muestre interés por saber dónde nos encontramos y hacia adónde vamos en cuanto a la mediación. Es por ello que aportó:

- **La búsqueda de valores:** la constancia y perseverancia, el dinamismo y la positividad así como la responsabilidad y la fiabilidad, deben ser los valores buscados en los colaboradores.
- **Los valores de la Compañía inculcados a los seleccionados:** la búsqueda de resultados previstos, el fomentar día a día el interés por aprender, la adaptación al equipo y la orientación al perfil de los clientes potenciales, deben convertirse en su propia filosofía además de ser la filosofía de la Empresa.
- El procedimiento para efectuar la **acogida y acompañamiento de los nuevos agentes exclusivos seleccionados:** hablar con ellos acerca del contrato, de la política retributiva de la Empresa así como facilitarles toda la información relativa a su trabajo. Deberá realizarse la valoración de este proceso de acogida e integración por parte de los miembros de su equipo.
- Así como también se habló acerca de aquellos temas concernientes a **la formación de los productos**, formación que se debe ofrecer a los agentes a lo largo de toda su carrera. No hay nada peor que visitar a un cliente y que se lleve la sensación de que quien es la cara más visible de nuestro negocio no conoce por completo aquello que le pretende vender.

Una vez analizados estos aspectos tan puntuales de la mediación, se ha intentado hacer análisis introspectivo acerca de la competencia: no puede obviarse a internet, a los comparadores, ni a la competencia tradicional que existe entre los agentes exclusivos, los corredores y los operadores de banca-seguros. Pero como en cualquier sector, la competencia siempre existe.

Cada uno debe encontrar su propia estrategia que le permita seguir en el sector, ya sea como agente o incluso como empleado de la Compañía. Cualquier aportación al negocio nos enriquece a todos.

A modo de conclusión, la autora decía al cierre del anterior capítulo:

El reto reside en ser mejores, más rápidos, más eficientes, más diligentes, más competitivos que nuestra competencia. Nuestros propios fracasos no debemos achacarlos a los demás. Si no vendemos, no podemos justificarlo en motivos ajenos. Debemos buscar las soluciones en nosotros mismos, ser mejores día a día, esforzarnos en obtener nuestros objetivos. En caso contrario no quedará más remedio que dejar el negocio y dedicarse a otra cosa. Nada puede dejarse al azar.

Merece la pena intentarlo.

Nota de la autora: empezábamos el capítulo de conclusiones con una frase de Steve Jobs, permitan que cierre el texto completo con otra cita a modo de colofón.

“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”.

Albert Einstein.

Aceptemos pues su reto y luchemos cada día por ser mejores, no renunciemos a los cambios, adaptémonos a ellos. Ahí residirá nuestra propia supervivencia.

Gracias a todos por su atención en la lectura de este trabajo.

8. Bibliografía

Artículos:

SIERRA R., “Las entidades quieren fidelidad y los comparadores, infidelidad”, Aseguranza (192 Marzo 2014). Pág. 3. [Artículo publicado en la revista «Aseguranza»].

SIN FIRMA DE AUTOR, Foro de Alta Dirección Aseguradora: “La transformación digital como eje estratégico del sector asegurador”. págs. 10-13. Nº especial El eco del Seguro. 10 marzo 2014. Año 123. Actualidad Aseguradora. Marzo 2014.

SIN FIRMA DE AUTOR, “Encuentro Nacional de Agentes y Agentes de Seguros”. El Plan Estratégico de la Mediación fortalecerá la figura del agente. Págs.74-75. 10 marzo 2014. Año 123. Actualidad Aseguradora. Marzo 2014.

Libros:

CASADO, R. La Mediación de Seguros en España. Análisis de la Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y reaseguros Privados. FUNDACIÓN MAPFRE. Instituto de Ciencias del Seguro.

HERNÁNDEZ PUÉRTOLAS, J. Más seguros que nunca. 1994. Editorial Hispano Europea, S.A. Colección ESADE.

SIN FIRMA DE AUTOR. Teoría General del Seguro. Edición 2007. Editorial Aseguradora, S.L. UNESPA, Asociación Empresarial del Seguro.

Capítulos de libro:

PÉREZ TORRES, J.L. Fundamentos del Seguro. Febrero 2011. Umeser, S.A. Cap. 4. El Régimen de Control de la Actividad Aseguradora. págs. 63-73. Cap. 5: El Ciclo Económico de la Actividad Aseguradora. págs. 73-91. Cap. 6: El Contrato de seguro. págs. 91-105.

Informes:

Los datos de los canales de distribución de seguros en el año 2012. (Datos a 18/9/2013: "[la cual se sitúa en 4.43 agentes por cada 1.000](#)". [Publicaciones](#) y [Últimos datos disponibles](#) ICEA.)

Distribución de los agentes por año de incorporación a la entidad. (Datos a 04/12/2013. "[Productividad y Retención de Agentes Exclusivos. Estadística año 2012](#)" [Publicaciones](#) y [Últimos datos disponibles](#). ICEA.)

Distribución de los agentes de seguros exclusivos en 2012. (Datos a 20/03/2013. "[Códigos de Agentes Exclusivos. Estadística año 2012](#)" [Publicaciones](#) y [Últimos datos disponibles](#), ICEA.)

Distribución de los agentes exclusivos en función de la zona geográfica. (Datos a 18/04/2013. "[Códigos de Agentes Exclusivos. Estadística año 2011](#)" [Publicaciones](#) y [Últimos datos disponibles](#)" ICEA.)

Índices de Producción de los agentes de seguros en 2012. (Datos a 16/10/2013. "[Productividad y Retención de Agentes Exclusivos. Estadística año 2012](#)" [Publicaciones](#) y [Últimos datos disponibles](#)" ICEA.)

Fuentes de internet:

Plan estratégico de la Mediación:

[.http://pem.cibercecas.com/default.asp?id_cat=3](http://pem.cibercecas.com/default.asp?id_cat=3).

http://www.cibercecas.com/default.asp?id_cat=4

(Fecha de consulta: 6 de julio de 2014).

HOLGADO, J. Seguro: guerra de precios y rotación de carteras. El Monitor del día. Capital Madrid. 11 febrero 2014.

<https://www.capitalmadrid.com/2014/2/11/32773/seguro-guerra-de-precios-y-rotacion-de-carteras.html> (Fecha de consulta 3 de julio de 2014).

CABALLERO, A. Contrato mercantil ¿qué es?

<http://suite101.net/article/contrato-mercantil-que-es-a70317> (Fecha de consulta 26 de agosto de 2014).

¿Contrato mercantil o contrato laboral para un comercial?

<http://www.vendedoresycomerciales.es/2011/08/contrato-mercantil-o-contrato-laboral.html> (Fecha de consulta 26 de agosto de 2014).

Para los cuadros de elaboración propia y para el Power Point de Presentación de esta tesis, se ha usado imágenes procedentes de:

<http://karlareyna76.blogspot.com.es/2013/06/munecos-para-presentaciones-power-point.html> (Fecha de consulta 7 de julio de 2014).

Las 10 ciudades más pobladas de España:

<http://www.top10listas.com/2013/04/top-10-ciudades-mas-pobladas-de-espana.html> (Fecha de consulta 14 de julio de 2014).

Cita de Steve Jobs:

<http://www.appleweblog.com/2011/las-30-mejores-frases-y-citas-de-Steve-Jobs>. (Fecha de consulta 6 de agosto de 2014).

Cita de Albert Einstein:

<http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=327> (Fecha de consulta 6 de agosto de 2014).

Fuentes Oficiales:

Ley 26/2006. De 17 de julio, de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados. (B.O.E. nº 170, martes 18 de julio de 2006). (Se adjunta completa en Anexos).

Resolución 1 agosto de 2013, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo del sector de la mediación de seguros privados. (B.O.E. nº 198, lunes 19 de agosto de 2013).

Nombre y apellidos de la autora

Montserrat Pastor Ventura, nacida en Barcelona en 1965, estudió Biología en la Universidad de Barcelona. Al término de sus estudios superiores y tras dedicarse al mundo de la microbiología durante años, el azar hizo que en el año 2007 se planteara un cambio de rumbo a nivel profesional.

Desde entonces desarrolla su actividad profesional en Nortehispana empresa experta en seguros de decesos del grupo Catalana Occidente. Su experiencia comenzó en el departamento de Suscripción hasta el año 2010, momento en el que pasó a desarrollar su actividad en el departamento Comercial, encargándose de la Gestión Contractual de los mediadores hasta el día de hoy.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpunte: “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 Caldes Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004

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

- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática 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.- Victor 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 Muguera Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005

- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011

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

- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 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 Sinistros 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

