

171

## **El Plan Estratégico de la Mediación**

Cómo una Entidad Aseguradora  
puede ayudar a un Mediador  
a implementar el PEM

Estudio realizado por: Alejandro Galcerán Rosal  
Tutor: Jordi Parilla Navarro

Tesis del Master 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

Dedico esta Tesis a mis padres, que gracias a su cariño, apoyo y educación, me han brindado con una vida que jamás podría imaginar, y es algo que nunca sabré cómo agradecer.

A Juanina, con quien he compartido estos últimos años de mi vida, por su apoyo incondicional y por hacerme tan feliz.

A mis amigos, por haber aguantado mis sermones sobre el sector seguros sin rechistar. Sin ellos, la vida no sería lo mismo. (Gracias a esta dedicatoria, me habré ganado el derecho a seguir siendo tan pesado)

A todas las personas del Grupo Zúrich con las que he trabajado estos tres últimos años, en especial, a la “planta 8”, con la que compartimos grandes momentos cada día.

A Marc Martínez, Noemí Puy, Joseba Corbera y Albert Martí, por haberme formado y desarrollado profesionalmente. Desde un primer momento, siempre me han dado su apoyo y confianza, y es algo que nunca olvidaré.

A mi familia, en especial a mi tío Carlos Galcerán, por haberme dedicado su tiempo y consejo siempre que le he necesitado.

A todos mis compañeros del Máster, con los que he disfrutado de su compañía todo este año. Aunque sea difícil, sólo deseo que esta amistad no se acabe aquí, y podamos seguir compartiendo nuestras historias en el futuro.

Por último, a mi tutor Jordi Parilla y a Claudio Arós, por compartir su visión del sector y ayudarme en la realización de esta tesis.



## Resumen

Esta tesis tiene como objetivo definir, como una Entidad Aseguradora, puede ayudar a un Mediador, a implementar uno de los planes de acción definidos en el Plan Estratégico de la Mediación (PEM), de manera individual y personalizada.

Para ello, se han establecido las herramientas y pasos a seguir, para lograr que una Entidad Aseguradora incorpore el PEM como una propuesta de valor adicional, y ayude a la mediación a posicionarse competitivamente, frente a los retos de futuro.

## Resum

Aquesta tesi té com a objectiu definir, com una entitat asseguradora, pot ajudar a un Mediador, a implementar un dels plans d'acció definits en el Pla Estratègic de la Mediació (PEM), de manera individual i personalitzada.

Per aquest motiu, s'han establert les eines i passos a seguir, per aconseguir que una entitat asseguradora incorpori el PEM com una proposta de valor adicional, i ajudi a la mediació a posicionar-se competitivament, davant als reptes de futur.

## Summary

This Thesis aims to define, how an Insurance Company, can help an Agent or Broker implement one of the several Strategic Action Plans defined in the “Plan Estratégico de la Mediación” (PEM), from an individual and personalized perspective.

In order to achieve this goal, we have established the tools and processes to help an Insurance Company to include the PEM in their value proposition, and support Agents and Brokers in positioning themselves with a competitive advantage to face their future challenges.



# Índice

<b>1. Presentación del Problema.....</b>	<b>9</b>
<b>2. El mercado Asegurador en España.....</b>	<b>11</b>
2.1 El Mercado de Vida.....	12
2.2 El Mercado de No Vida.....	13
2.3 El Mercado de Seguros a Nivel mundial.....	19
<b>3. El canal de Agentes.....</b>	<b>23</b>
3.1 Número de Agentes en España.....	23
3.2 Composición de Cartera de los Agentes.....	25
3.3 Las Ventajas del Canal de Agentes.....	26
<b>4. El canal de Corredores.....</b>	<b>29</b>
4.1 Número de Corredores en España.....	29
4.2 Composición de Cartera de los Corredores.....	32
4.3 Las Ventajas del Canal de Corredores.....	33
<b>5. ¿Qué es el Plan Estratégico de la Mediación (PEM)?.....</b>	<b>35</b>
5.1 ¿Por qué nace el PEM?.....	36
5.2 ¿Cuáles son los retos de la Mediación en 2014?.....	37
5.3 ¿Cómo va a evolucionar el sector de la mediación?.....	38
5.4 Opciones de Aplicación del PEM.....	41
5.5 Conclusiones sobre la importancia del PEM.....	43

<b>6. ¿Cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a la mediación a implementar el Plan Estratégico?.....</b>	<b>45</b>
6.1 ¿Por qué una entidad Aseguradora debería ayudar a un mediador a implementar su PEM?.....	45
6.2 ¿Si como entidad Aseguradora, trabajo con muchos Agentes y Corredores, debo ayudar a implementar el PEM a todos mis mediadores?.....	46
6.3 El esquema para ayudar a implementar el PEM de un mediador.....	47
<b>7. Implementar una tipología de segmentación.....</b>	<b>49</b>
7.1 ¿Porque es importante la segmentación?.....	49
7.2 Tipos de Segmentación.....	50
<b>8. Seleccionar los Segmentos de Agentes y Corredores a los cuales ofrecer el PEM como una propuesta de Valor.....</b>	<b>65</b>
8.1 Grupos a priorizar en la segmentación Interna.....	65
8.2 Grupos a priorizar en la segmentación Externa.....	66
8.3 Grupos a priorizar en la segmentación Mixta.....	67
<b>9. Elaborar una lista reducida de Mediadores candidatos.....</b>	<b>69</b>
<b>10. Realizar un diagnóstico del Corredor versus el PEM.....</b>	<b>71</b>
<b>11. Selección de las Iniciativas y Planes de Acción a implementar por una Entidad Aseguradora.....</b>	<b>73</b>
11.1 Grupos a priorizar en la segmentación Mixta.....	74
<b>12. Conclusiones.....</b>	<b>81</b>
<b>13. Bibliografía.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>85</b>
<b>El Autor.....</b>	<b>89</b>

# **El Plan Estratégico de la Mediación Como una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM**

## **1. Presentación del problema**

En la actualidad, los mediadores de Seguros gestionan el 40% de las primas de Vida y No Vida del sector Asegurador. Aun así, esta posición de liderazgo se ha ido diluyendo a lo largo de los últimos 5 años.

Esta disminución de la cuota de mercado de la mediación, es atribuible a diversos factores, pero en especial, cabría resaltar los siguientes:

En primer lugar, la aparición de nuevos canales de distribución, como los comparadores y Banca-Seguros, que están incrementando enormemente la competencia entre Entidades Aseguradoras y canales de distribución.

En segundo lugar, la mayor orientación al precio de los clientes, junto con una mayor y mejor información, que están obligando a los mediadores a ser mucho más ágiles y asesorar a los clientes con una mayor profesionalización.

En tercer lugar, el gran número de mediadores que existen en el sector, con unos volúmenes de cartera bajos, provocando que la mediación esté fragmentada, con unas estructuras organizativas ineficientes que limitan además la capacidad de especialización.

Teniendo en cuenta los retos de futuro de la mediación y analizando la situación actual del sector, se estima que la cuota de mercado de Agentes y Corredores seguirá decreciendo. Es por ello que nace el Plan Estratégico de la Mediación, una iniciativa del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros y dirigida por el CECAS junto con la consultora Capgemini, con el objetivo de fortalecer y desarrollar el canal de mediación en el futuro y permitir que siga siendo el canal de distribución líder en España.

Para lograr que esta iniciativa sea todo un éxito, la clave no es lograr que la mediación conozca el PEM y los planes de acción que se detallan en él, sino lograr implementarlo. Es en este punto donde las Entidades Aseguradoras que siguen y seguirán apostando por la mediación, pueden impulsar este proceso y ayudar a un mediador a implementar un plan de acción en su Agencia o Correduría, permitiéndole posicionarse con éxito en el futuro.

La presente tesis, tiene como objetivo analizar la situación actual de la mediación, los retos de futuro, hacia donde se dirige, porque el PEM es una iniciativa clave para el sector y finalmente, responder a la siguiente pregunta: **¿Cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a la mediación a implementar el Plan Estratégico?**



## Parte I

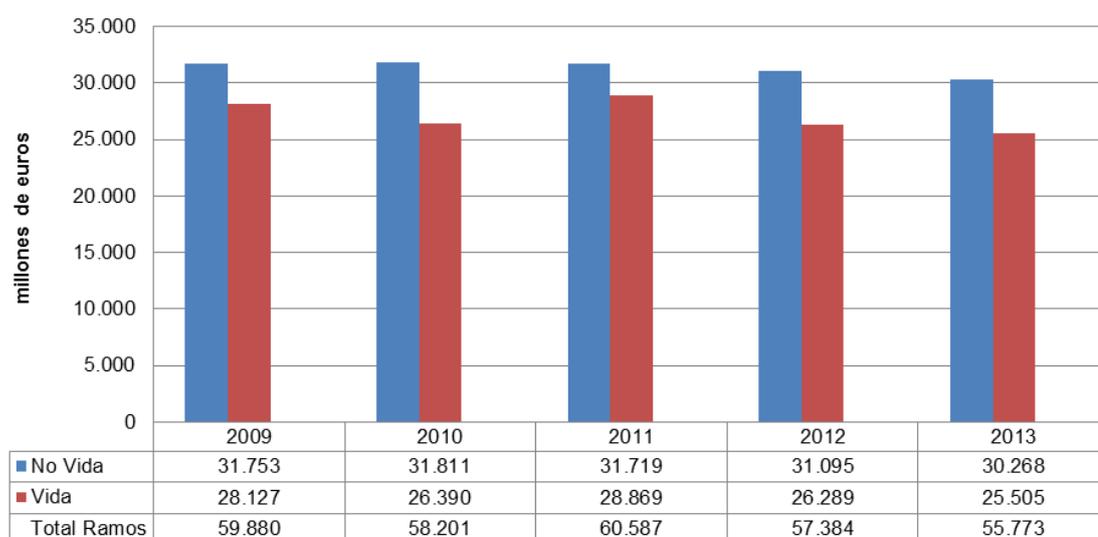
Esta primera parte de la tesis tiene como objetivo mostrar la situación actual del Mercado Asegurador en España, así como la evolución y peso que tiene el canal de mediación (Agentes y Corredores) en el mercado.

Esta breve resumen nos permitirá entender qué papel juega la distribución en España, hacia donde se dirige, y porque el Plan Estratégico es una iniciativa clave para el futuro de la mediación.

## 2. El Mercado Asegurador en España

Analizando los informes que publica anualmente ICEA y la Dirección general de Seguros y Fondos de pensiones, en el año 2013, el volumen total de primas del sector alcanzaron los 55.773 Millones de Euros, lo que supone un decrecimiento del -2.80%. Las primas de No vida decrecieron un -4.57% y las primas de Vida un -2.98%.

**Gráfico 1: Evolución Primas Vida y No vida**



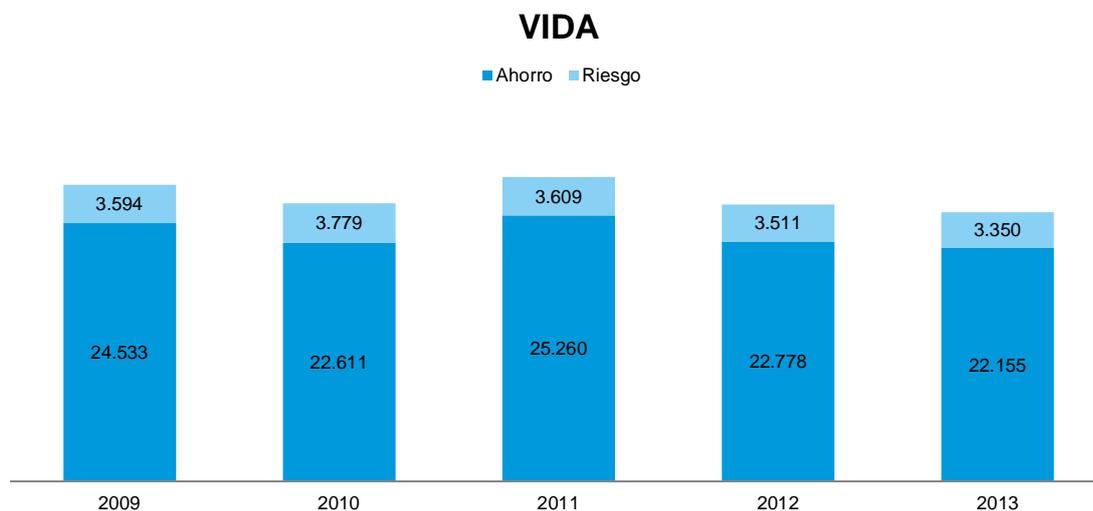
**Fuente: ICEA. Evolución del mercado Asegurador. Estadística Año 2013.**

Tal y como muestra el gráfico nº 1, durante el período de Crisis en España, el sector asegurador, aunque ha decrecido, ha logrado mantener su fortaleza en comparación con otros sectores de la economía, tanto en Vida como en No Vida, con unos decrecimientos respecto al 2009 (últimos 5 años) del -4.68% en No Vida, -9.32% en vida y -6.86% en total.

## 2.1 Mercado de Vida

El mercado de Vida, a cierre del año 2013, alcanzó un volumen total de 25.505 millones de Euros, lo que supone un decrecimiento del -2.98% respecto al año 2012.

**Gráfico 2: Evolución primas Vida por Ramo en Millones de Euros**



**Fuente: ICEA. Evolución del mercado Asegurador. Estadística Año 2013.**

En cuanto a la evolución de las primas de Vida por Ramo, el gráfico N° 2 muestra que el Ramo de Vida Riesgo, con 3.350 millones de Euros a decrecido en 2013 un -4.59%, mientras que el ramo de Ahorro, ha decrecido un 2.73%, alcanzando 22.155 millones de Euros.

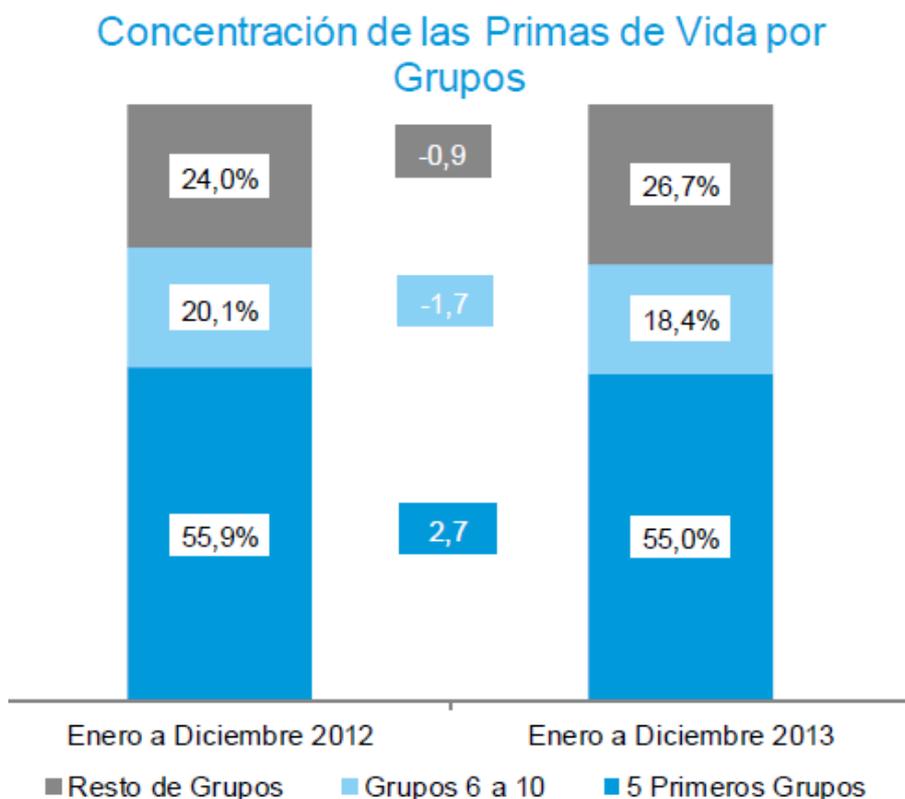
En cuanto a la concentración de primas de Vida en el sector, el gráfico n° 3 más abajo muestra como solo los 5 primeros grupos aseguradores gestionan el 55% de las primas de Vida. Si incluimos los 10 primeros grupos, el volumen de primas gestionadas alcanza el 73,4% de las primas.

En cuanto a los canales de Distribución, el negocio de vida está totalmente concentrado en el canal de BancaSeguros, con una cuota de mercado del 71.70% (18.287 Millones de Euros), seguido del canal de Agentes, con una cuota de mercado del 14.14% (3.606 Millones de Euros)

Los 5 primeros Grupos Aseguradores en vida son: Grupo Caixa, Santander, Mapfre, BBVA y Allianz.

Teniendo en cuenta todos estos datos, observamos como la Banca, después de su proceso de concentración y fusión que ha sufrido durante estos últimos años de crisis, ha pasado a ocupar una posición de liderazgo en el ramo de Vida, ocupando 3 de los 5 primeros puestos en el ranking.

**Gráfico 3: Concentración de las primas de Vida por Grupos Aseguradores**



Fuente: ICEA. Evolución del mercado Asegurador. Estadística Año 2013.

## 2.2 Mercado de No Vida

El mercado de No Vida, a cierre del año 2013, alcanzó un volumen total de 30.268 millones de Euros, lo que supone un decrecimiento del -2.66% respecto al año 2012.

En cuanto a los ramos de No Vida, el ramo de Automóviles decreció un -5.52% alcanzando los 10.021 millones de Euros, Multirriesgos decreció un -1.36% alcanzando los 6.536 millones de Euros, Salud, con un crecimiento del 1.71%, alcanzó los 6.901 millones de Euros y el resto de ramos de no vida, alcanzó los 6.808 millones de Euros con un decrecimiento del -3.78%.

Es importante destacar que Salud, es el único ramo de No Vida que crece en 2013, y ya supera al ramo de Multirriesgos en 364 millones de Euros en volumen total de primas.

Como No Vida incluye múltiples ramos, a continuación se muestra un breve análisis de los datos de negocio de los diferentes ramos de No vida.

**Gráfico 4: Volumen de Primas No Vida por Ramo en Millones de Euros**



**Fuente: ICEA. Evolución del mercado Asegurador. Estadística Año 2013.**

### **2.2.1 Ramo de Automóviles**

El seguro de Automóviles incluye coberturas correspondientes a dos ramos: Responsabilidad Civil, que comprende a su vez la Responsabilidad Civil de suscripción Obligatoria y la Responsabilidad Civil Voluntaria, y Otras Garantías correspondiente a coberturas de daños de Lunas, Robo, o Defensa Jurídica, entre otras. Según datos de 2013, el 53,4 % de las primas corresponde a Responsabilidad Civil y el 46,6 % restante a Otras Garantías.

Una de las características del ramo de Automóviles, con un volumen de primas de 10.021 Millones de Euros<sup>1</sup> es que presenta un ratio combinado elevado<sup>2</sup>, especialmente en Responsabilidad Civil, que supera la franja del 100%.

A cierre del año 2013 se produce un incremento del ratio combinado de Automóviles (pasa del 97,5% al 98,5%), provocando, en el ramo de mayor volumen de primas de No Vida, un nuevo ajuste de su margen de beneficio para las Entidades Aseguradoras. Estos incrementos de la siniestralidad y el ratio combinado, vienen derivados principalmente de la guerra de precios que ha sufrido el ramo durante los últimos 3 años, donde se ha sufrido una disminución recurrente de la prima media, y por ende, una disminución de los ingresos.

<sup>1</sup> Informe Dirección General de Seguros y Fondos de pensiones 2013

<sup>2</sup> Informe Dirección General de Seguros y Fondos de pensiones 2013

En cuanto a los canales de distribución, el negocio de Automóviles está liderado por el canal de Agentes, con una cuota de mercado del 39,21% (3.929 Millones de euros) seguido de Corredores, con una cuota de mercado de 25.55% (2.560 Millones de Euros).

Un papel importante que juega en la comercialización de Automóviles es el comercio electrónico a través de internet, con un gran volumen de comparadores que ha entrado en el mercado Español en los últimos 3 años. Aunque este canal es el único que tiene un incremento en primas positivo, del 5,39%, actualmente su cuota de mercado representa un 3.24% (324 Millones de Euros), aunque la nueva producción ya representa una cuota del 5%.

Las 5 primeras compañías Aseguradoras en el ramo de automóviles, que concentran el 62,4% de las primas son: Mapfre, Allianz, Grupo Mutua madrileña, Axa y Línea Directa.

Por último, es importante destacar como una compañía de directo ya está posicionada como una de las 5 primeras compañías en el ranking de Automóviles.

## **2.2.2 Ramo de Multirriesgos**

El seguro de Multirriesgos<sup>3</sup>, con un volumen de negocio de 6.536 Millones de Euros, agrupa Multirriesgos de Hogar, Comercio, Comunidades, Industriales y Otros.

Es importante destacar que en 2013 se ha incrementado el peso de Multirriesgo Hogar (del 53,1% al 54,3%) y ha descendido el peso de Multirriesgo Industriales (del 25,5% al 24,8%).

En cuanto a la evolución de las primas, Hogar y Comunidades han crecido un 0,40% y 1,08% respectivamente, mientras que Comercios, Industrial y Otros han decrecido un -4.66%, -5.88% y -7.03% respectivamente.

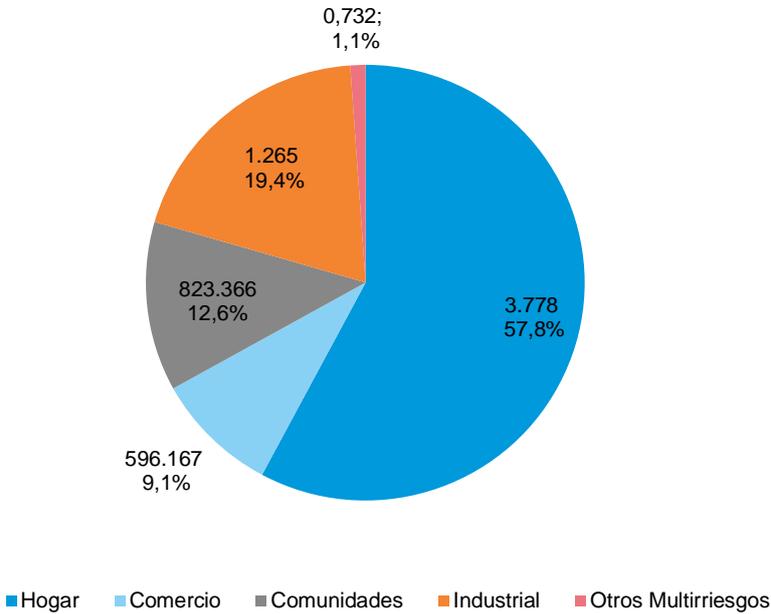
Cabe destacar que este ramo continúa siendo uno de los ramos con un mayor gasto de adquisición (cerca del 26%), si bien mantiene unos ratios de siniestralidad en el 60%, lo que le permite obtener un ratio combinado por debajo del 93%, haciendo de este un ramo con un buen margen de beneficio para las Entidades Aseguradoras.

---

<sup>3</sup> Informe Dirección General de Seguros y Fondos de pensiones 2013

Gráfico 5: Reparto de primas de Multirriesgo por volumen año 2013

Reparto de las Primas Multirriesgo (M€)



Fuente: ICEA. Evolución del mercado Asegurador. Estadística Año 2013.

En cuanto a los canales de distribución, este negocio está liderado por los Agentes y Corredores de Seguros, con una cuota del 64.66% de las primas (4.226 Millones de Euros)

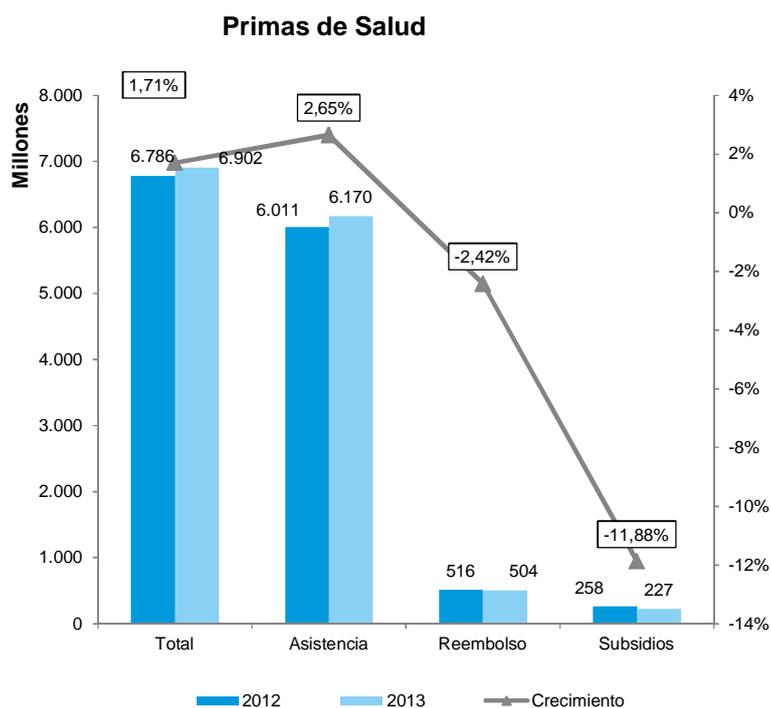
Por último, las 5 primeras compañías de Multirriesgos, que concentran el 47% de las primas son: Mapfre, Axa, Generali, Allianz, y Grupo Catalana Occidente.

2.2.3 Ramo de Salud

En el segmento de seguros de Salud <sup>4</sup> se incluyen los ramos de Asistencia Sanitaria y Enfermedad. Mientras que el seguro de Asistencia Sanitaria cubre la prestación del servicio médico, en el seguro de Enfermedad la Entidad Aseguradora asume el pago de determinadas sumas y gastos de asistencia médica.

<sup>4</sup> Informe Dirección General de Seguros y Fondos de pensiones 2013

**Gráfico 6: Evolución primas de Salud por ramo año 2013**



**Fuente: ICEA. Evolución del mercado Asegurador. Estadística Año 2013.**

El ramo de Asistencia Sanitaria representa el 89,3% de los seguros de Salud, mientras que el ramo de Enfermedad supone únicamente el 10,7%.

En el ramo de Asistencia Sanitaria, el ramo de mayor peso, se observa un ligero incremento del ratio de siniestralidad, que supone un incremento del ratio combinado y una reducción del resultado técnico (del 4,1% al 3,5%), pero se sigue manteniendo a los mismos niveles de 2011 y 2012.

En cuanto a los canales de distribución, el negocio de Salud está liderado por el canal de Oficinas y Empleados, con una cuota del 57.73% (3.983 Millones de Euros), Seguido del Canal Agencial, con una cuota del 20.71% (1.4929 Millones de Euros)

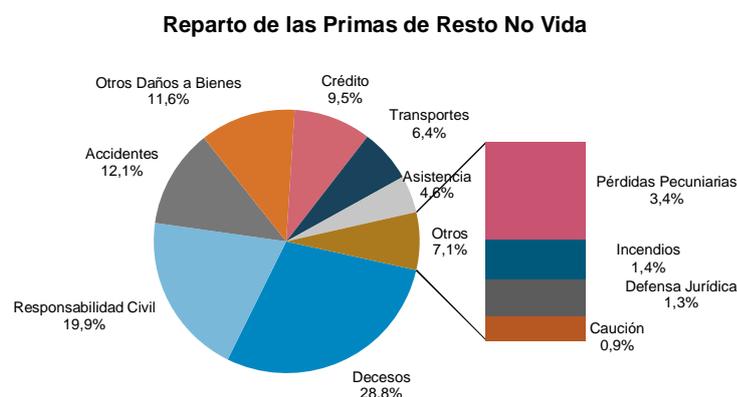
Por último, las 5 primeras compañías de Salud, que concentran el 70,9% de las primas son: Adeslas (Grupo Mutua madrileña), Sanitas, Asisa, DKV y Mapfre.

## 2.2.4 Resto de Ramos de No Vida

En el segmento de “Resto de Ramos de No Vida”<sup>5</sup> se incluyen los ramos de Accidentes, Asistencia, Crédito, Caución, Decesos, Defensa Jurídica, Incendios, Otros Daños a Bienes, Responsabilidad Civil, Transportes y Pérdidas Pecuniarias.

A continuación se muestra el peso de los diferentes ramos de “resto de No Vida”.

**Gráfico 7: Peso de los diferentes Ramos de “Resto de ramos No Vida” a cierre 2013**



**Fuente: ICEA. Evolución del mercado Asegurador. Estadística Año 2013.**

De entro todos estos ramos, cabe destacar 2 observaciones:

- La evolución positiva del ramo de Decesos (Ramo de Mayor volumen con unas primas de 1.890 millones de Euros), que sigue creciendo en 2013 un 3.71%.
- La evolución muy negativa del Ramo de Responsabilidad Civil (Segundo ramo de mayor volumen de primas con 1.352 millones de Euros) que decrece un 6,59%.

En cuanto a los Canales de Distribución, este negocio tan diverso está liderado principalmente por el canal de Corredores, con una cuota de mercado del 60,68% en Responsabilidad Civil y 30,18% en Accidentes. Eso sí, Decesos, está liderado con una cuota del 72,94% por Agentes de seguros.

Por último, las 5 primeras compañías de “Resto de ramos No Vida”, que concentran el 40.5% de las primas son: Mapfre, Santalucía, Grupo catalana Occidente, Ocaso y Zúrich.

<sup>5</sup> Informe Dirección General de Seguros y Fondos de pensiones 2013

## 2.3 Mercado Seguros a nivel Mundial

Este último apartado sobre la situación actual del mercado asegurador en España, pretende analizar el sector asegurador Europeo con el objetivo de situar el mercado de seguros español en un entorno macroeconómico, y mostrar su posicionamiento frente al resto de mercados.

Si analizamos las primas de los 10 principales países del mercado asegurador Europeo en el gráfico 8 más abajo, España, a cierre del año 2012, ocupa:

**Gráfico 8: Volumen de Primas del Sector asegurador de las principales economías desarrolladas del mundo.**

	1970	1980	1990	2000	2011	2012 <sup>1</sup>		
						total	life	non-life
in US dollars bn								
EU countries <sup>2</sup>	°	118.19	362.53	726.90	1,494.86	1,402.29	821.16	581.14
of which:								
Germany	7.60	40.25	92.45	123.73	245.57	231.91	106.41	125.50
Austria	0.43	2.83	8.29	10.74	22.90	20.95	8.37	12.58
Belgium	0.88	4.39	8.67	19.90	41.30	41.11	26.55	14.56
France	4.51	22.63	74.32	120.89	272.65	242.46	149.35	93.11
Ireland	0.17	0.99	4.31	16.55 <sup>3</sup>	53.00	50.86	42.63	8.23
Italy	1.87	7.25	30.22	63.06	160.79	144.22	93.27	50.95
Netherlands	1.56	8.58	24.10	36.84	108.81	100.34	29.34	71.01
Spain	0.74	3.37	16.80	34.68	82.41	71.99	33.76	38.23
Sweden	1.03	4.81	11.35	17.87	42.11	37.08	27.28	9.80
United Kingdom	5.14	31.03	101.72	246.90	312.84	311.42	205.92	105.50
Switzerland	1.01	6.12	19.64	29.94	62.91	60.55	33.17	27.38
USA	67.91	189.81	482.11	859.48	1,221.47	1,270.88	567.76	703.13
Canada	3.95	12.46	31.83	46.04	121.03	122.53	51.78	70.75
Japan	7.85	59.20	278.27	503.71	638.20	654.11	524.37	129.74
South Korea	°	1.50	27.41	58.35	125.87	139.30	78.92	60.38
Taiwan	°	0.60	6.84	22.87	78.43	87.75	72.52	15.23
Australia	1.77	7.04	22.16	35.85	84.87	86.21	43.69	42.53
<b>world total</b>	<b>115.00</b>	<b>435.00</b>	<b>1,355.73</b>	<b>2,444.90</b>	<b>4,566.16</b>	<b>4,612.51</b>	<b>2,620.86</b>	<b>1,991.65</b>

Fuente: Statistical Yearbook German insurance 2013.

1. La 6ª posición en volumen de Primas Totales (Los 3 primeros países son UK, Alemania y Francia)
2. La 6ª posición en volumen de Primas de Vida (Los 3 primeros países son UK, Alemania y Francia)

- La 6ª posición en volumen de Primas de No Vida (Los 3 primeros países son Alemania, UK y Francia)

Si analizamos las cifras de la economía a nivel mundial. Observamos que pese a la crisis, el volumen de primas totales ha aumentado un 1%, hasta los 4.600 Billones de Dólares.

Una vez analizadas las principales economías del mundo, a continuación analizamos los principales países emergentes, tanto en Latino-América como Asia, África y Europa.

**Gráfico 9: Volumen de Primas del Sector asegurador de las principales economías emergentes del mundo.**

	1980	1990	2000	2011	2012 <sup>1</sup>		
					total	life	non-life
<b>in US dollars bn</b>							
Argentina	3.34	0.86	6.78	12.76	15.46	3.12	12.34
Brazil	1.76	2.55	12.55	78.66	82.27	44.78	37.48
Mexico	1.51	2.62	9.47	22.86	23.98	10.84	13.14
China	°	2.83	19.33	221.86	245.51	141.21	104.30
India	1.79	4.63	9.97	72.34	66.44	53.30	13.14
Indonesia	0.34	0.95	1.74	14.59	15.51	10.89	4.62
Bulgaria	°	°	0.18	1.13	1.04	0.15	0.89
Czech Republic	°	°	1.83	8.76	7.85	3.68	4.17
Hungary	°	0.65	1.36	3.96	3.30	1.77	1.52
Poland	°	0.74	4.79	19.11	19.04	9.72	9.32
Rumania	°	0.22	0.26	2.57	2.29	0.48	1.81
Slovakia	°	°	0.59	2.84	2.60	1.22	1.38
Slovenia	°	°	0.87	2.86	2.57	0.70	1.87
Russia	°	°	6.07	22.64	26.03	1.73	24.30
Turkey	0.17	0.76	2.84	10.08	10.88	1.74	9.14
South Africa	3.55	10.86	22.96	53.03	54.87	44.79	10.08
<b>world total</b>	<b>435.00</b>	<b>1,355.73</b>	<b>2,444.90</b>	<b>4,566.16</b>	<b>4,612.51</b>	<b>2,620.86</b>	<b>1,991.65</b>

Fuente: Statistical Yearbook German insurance 2013.

Analizando el gráfico número 9, podemos concluir y observar las siguientes particularidades:

-   China ya supera a Alemania en cuanto a volumen total de primas. Esta cifra está muy apalancada en el crecimiento de las primas de Vida que está experimentando el país, alcanzando los 141.000 Billones de dólares.

 Brasil ya ha superado los 80.000 Billones de dólares en el año 2012 y su mercado asegurador ya tiene un volumen de primas mayor al del mercado Español.

 India ha multiplicado su volumen de primas por 7 entre el año 2000 y 2010, posicionándose como la 3ª economía emergente más importante del sector, detrás de Brasil y China. Además, es importante resaltar que este crecimiento está muy focalizado en el negocio de Vida, representando el 80% del mercado.

 Polonia es uno de los países emergentes de la Unión Europea con mayor perspectiva de Futuro. Ha multiplicado por 4 sus primas de seguros entre el año 2000 y 2010 y mantiene un equilibrio cercano al 50% respecto a las primas de Vida y No Vida.

 Sud-África, Rusia, Turquía también muestran grandes tasas de crecimiento a partir del año 2000, y debido a su gran volumen de población, también son países con grandes perspectivas de crecimiento en el futuro tanto en Vida como en No Vida.

 Aunque los emergentes están en pleno crecimiento, su volumen de negocio aún está muy lejos de las principales economías desarrolladas del mundo (Salvo China)

Por último, si analizamos la penetración y densidad de primas de los 10 principales mercados Europeos desarrollados, en el grafico 10 más abajo, observamos lo siguiente:

- España ocupa la última posición, conjuntamente con Austria en cuanto a la penetración de primas de seguros en relación con el PIB.
- España ocupa la última posición en solitario en cuanto a la densidad de primas de seguros por habitante.

**Gráfico 10: penetración y densidad de primas de seguros en las principales economías desarrolladas en el mundo.<sup>6</sup>**

	2012 <sup>3</sup>					
EU-27	7.7	4.6	3.1	2,533	1,506	1,028
of which:						
Germany	6.7	3.1	3.6	2,805	1,299	1,505
Austria	5.3	2.1	3.2	2,478	991	1,488
Belgium	8.1	5.4	2.7	3,575	2,367	1,208
France	8.9	5.6	3.3	3,544	2,239	1,304
Ireland	8.5	6.5	2.0	4,011	3,068	944
Italy	6.7	4.5	2.3	2,222	1,473	748
Netherlands	13.0	3.8	9.2	5,985	1,750	4,235
Spain	5.3	2.5	2.8	1,557	730	827
Sweden	7.1	5.2	1.9	3,896	2,866	1,030
United Kingdom	11.3	8.4	2.8	4,350	3,256	1,094
Switzerland	9.6	5.2	4.3	7,522	4,121	3,401
USA	8.2	3.7	4.5	4,047	1,808	2,239
Canada	6.7	2.8	3.9	3,534	1,493	2,040
Japan	11.4	9.2	2.3	5,167	4,143	1,025
South Korea	12.1	6.9	5.3	2,785	1,578	1,207
Taiwan	18.2	15.0	3.2	3,760	3,107	653
Australia	5.6	2.8	2.8	3,922	1,988	1,935

Fuente: Statistical Yearbook German insurance 2013.

Estos últimos análisis sobre el mercado Español en función de la penetración y densidad del seguro, son muy importantes, ya que revelan que, aunque el mercado Español es el 6º mercado de la Unión Europea, sigue siendo un sector que está muy alejado en cuanto a densidad y penetración de primas de sus homólogos Europeo, con unas primas por póliza, inferiores.

Por último, esta situación también es muy relevante si pensamos en cómo afecta la densidad de primas a la mediación. Dejando de lado a países como Holanda o UK con una primas de seguro por habitante de 6.000€ y 4.300€ respectivamente, observamos como Italia, Alemania, Irlanda, Suecia, tienen una media de 1.000€ más de prima por cliente que en España. Esto supone que un Agente o Corredor en España, por un mismo cliente, está percibiendo, con una comisión media del 14%, 140€ de comisión menos por cliente al año. Esto en mi opinión, es muy importante, ya que es un factor a veces desconocido pero muy importante a la hora de evaluar las tendencias de futuro de la mediación tradicional.

<sup>6</sup> Penetration of Insurance: Primas en relación al PIB. Insurance density: Primas de Seguros por habitante

### 3. El Canal de Agentes

Los Agentes de Seguros son personas físicas o jurídicas que están ligados a una Entidad Aseguradora, mediante la celebración de contrato de agencia de seguros.

Su vinculación puede ser exclusiva o no. Los agentes exclusivos no pueden estar vinculados con más de una Entidad Aseguradora, a menos que ésta le autorice a operar con otra Entidad en contratos de seguros que no oferte ella misma. Estos últimos Agentes, son los denominados Agentes de Seguros Vinculados.

Los Agentes de Seguros ofrecen a sus clientes el conjunto de productos que la compañía tiene a disposición, a cambio de una comisión o “rappel” de ventas, por las pólizas que generen tanto de Nueva Producción como Cartera.

Como todos los Agentes de Seguros tienen como imagen comercial a la compañía de seguros que representa, estos se convierten en los principales representantes de las Entidades Aseguradoras en el conjunto del territorio.

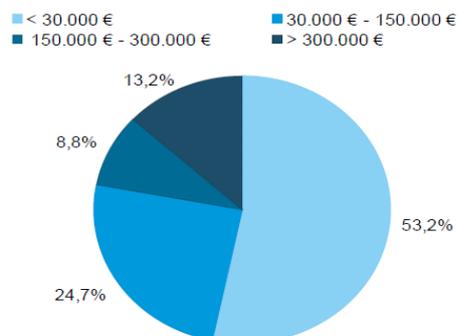
#### 3.1 Número de Agentes en España

En el informe “Seguros y Fondos de Pensiones 2012” realizado por la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, en el año 2012 se encontraban inscritos en su registro administrativo 89.607 agentes exclusivos.

Según el informe de ICEA elaborado en 2013 sobre “códigos de Agentes Exclusivos”, el número de Agentes inscritos alcanzaba los 74.213, lo que supone una reducción del -2.2% según sus fuentes estimadas.

Analizando el tamaño de los Agentes en España, observamos en el gráfico nº 11 más abajo, que más de la mitad de los Agentes, en concreto el 53,2%, gestionan un volumen de negocio inferior a 30.000 €.

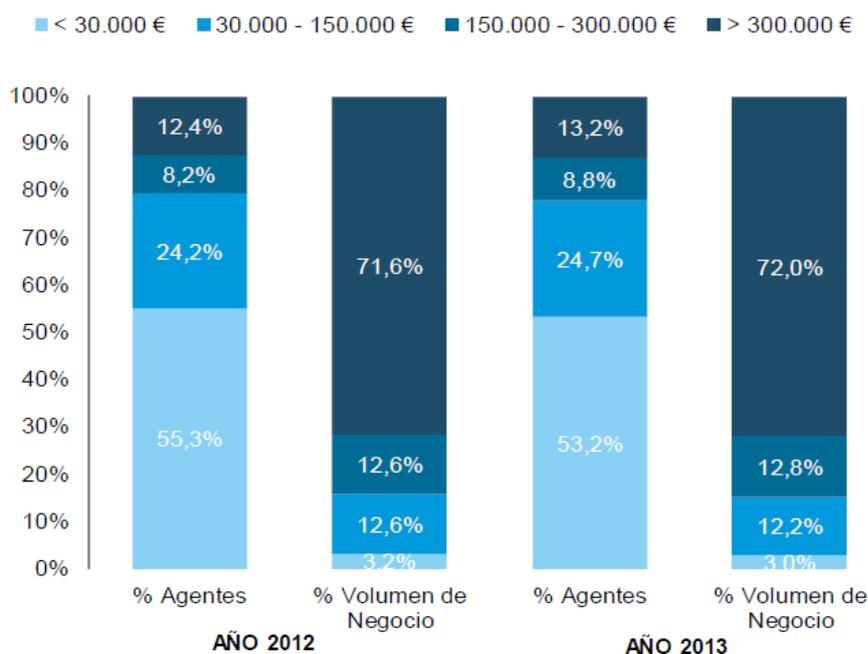
**Gráfico 11 .Distribución de Agentes Exclusivos por Volumen de negocio en 2012.**



Fuente ICEA. Informe: códigos de Agentes Exclusivos.

Analizando el peso del volumen de negocio gestionado por los Agentes Exclusivos, observamos que el colectivo de agentes con mayor cartera (> 300.000 euros de volumen de negocio) representa el 13,2% del conjunto de agentes aportando el 72,0% de las primas del canal, con una media de cartera en torno a 806.337 euros por agente.

**Grafico 12. Distribución de Agentes Exclusivos por Volumen de negocio en 2012.**



Fuente ICEA. Informe: códigos de Agentes Exclusivos.

Por último, es importante resaltar que si extrapolamos estas cifras a un ejemplo real, teniendo en cuenta la información comentada en este capítulo, podemos afirmar lo siguiente:

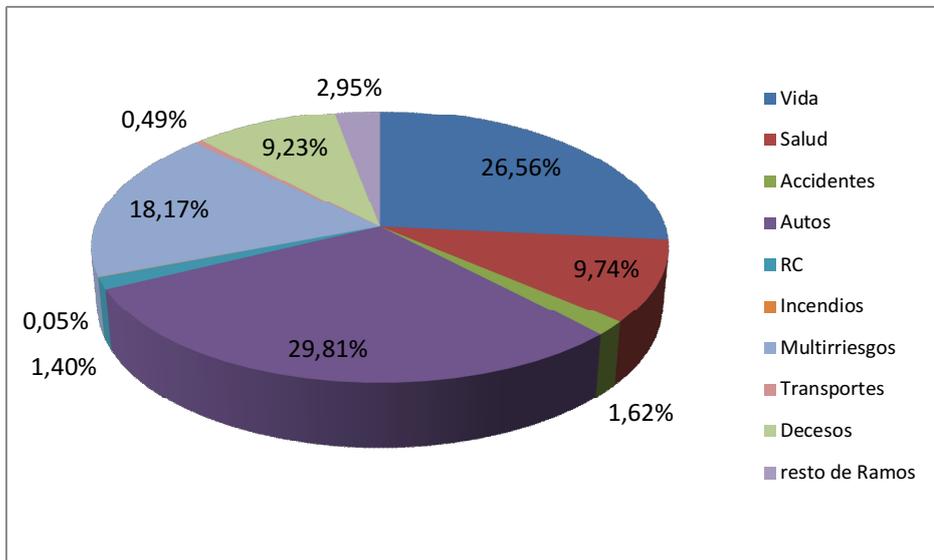
- Si más del 50% de los agentes, gestionan una cartera media de 30.000€, podemos afirmar que, con una comisión media de mercado del 14%, estos agentes perciben 4.200€ anuales de ingresos por comisiones. Teniendo en cuenta esta cifra (Aun siendo una cifra aproximada), los ingresos anuales de estas carteras no son solo insuficientes, sino que hacen que sea inviable que un Agente de Seguros que cumpla estas características, pueda vivir de esta profesión. Esto provoca, seguramente, que la gran mayoría de estas agencias, o bien las gestionan profesionales con más de un trabajo, o bien los seguros son una fuente de ingresos adicional a su principal ocupación. Esta situación, provoca que estas personas no sean asesores profesionales del seguro, dañando en parte la imagen que se tiene de un mediador de seguros.

### 3.2 Composición de Cartera de los Agentes

En cuanto a la composición de cartera del canal de Agentes, a cierre del año 2012, se observa una clara focalización en el negocio de Líneas Personales, es decir, en el cliente particular. Tal y como se observa en el gráfico 13 más abajo, Autos representa el 29% de su cartera, Vida un 26% y Multirriesgos un 18%.

Cabe destacar que el Mix de Cartera del canal de Agentes, tiene una particularidad muy importante, y es que más de 1/3 de su cartera está posicionada en el ramo de Vida y Salud, un ramo que fideliza mucho a los clientes y por ende, incrementa la retención de su cartera y la capacidad de realizar venta cruzada, ya que estos ramos exigen mucha confianza y relación personal con el cliente.

**Gráfico 13. Composición de cartera Agentes 2012**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA y DGSFP.

En cuanto a la Cuota de Mercado del canal de Agentes, a cierre del año 2012, el negocio gestionado ascendía a un 25.01% del mercado de Vida y no Vida, es decir, 13.948 Millones de Euros, un 0,26% más que en 2011.

En relación al gráfico 14 más abajo, podemos observar que los Agentes son líderes en el segmento de Auto, Hogar, Comunidades, Comercio y Decesos, confirmando lo comentado anteriormente, conforme los Agentes de Seguros están muy focalizados en el cliente particular.

**Grafico 14. Cuota de Mercado Canal Agentes año 2012**

		Agentes
		Primas
<b>Vida</b>	Total Individual	15,52%
	Total Colectivo	7,01%
<b>Total Vida</b>		<b>14,14%</b>
<b>Salud</b>	Asistencia Sanitaria	18,31%
	Salud Enfermedad	41,86%
	<b>Total Salud</b>	<b>20,71%</b>
<b>Accidentes Personales</b>		<b>29,73%</b>
<b>Autos</b>		<b>39,21%</b>
<b>Responsabilidad Civil</b>		<b>17,88%</b>
<b>Incendios</b>		<b>16,80%</b>
<b>Multirriesgos</b>	Multirriesgos Hogar	39,90%
	Multirriesgos Comercio	37,89%
	Multirriesgos Comunidades	56,40%
	Multirriesgos Industrial	21,67%
	Otros Multirriesgos	34,90%
	<b>Total Multirriesgo</b>	<b>38,17%</b>
<b>Transportes</b>		<b>16,09%</b>
<b>Decesos</b>		<b>72,94%</b>
<b>Total Resto de Ramos</b>		<b>24,11%</b>
<b>Total No vida</b>		<b>34,63%</b>
<b>Total Negocio</b>		<b>25,01%</b>

Fuente: ICEA. Canales de Distribución 2012.

### 3.3 Las ventajas del Canal de Agentes

Teniendo en cuenta los análisis previos sobre el número de Agentes en España, su composición de cartera y su cuota de mercado para cada uno de los ramos, hemos observado que su perfil de cliente por excelencia es el cliente particular.

Las principales ventajas del canal de Agentes son:

1. **Confianza:** El Agente es una figura generador de confianza con sus clientes, donde la cercanía y el trato personal es una gran propuesta de valor. Esto demuestra su capacidad de vender productos de Vida, Salud y Decesos, donde la confianza es clave para lograr vender con éxito.
2. **Vinculación a su compañía de seguros:** Aunque esta relación es la principal diferencia frente a un Corredor de Seguros, y pueda a priori, ser una limitación, si los agentes fortalecen esta relación Agencia-Compañía al máximo, serán capaces de obtener una formación y productos novedosos / personalizados de primer nivel, así como herramientas y recursos de marketing que puedan obtener de la compañía para lanzar nuevas iniciativas al mercado.
3. **Servicio y Trato personal:** Teniendo en cuenta su volumen de cartera, los Agentes tienen una media de clientes inferior al resto de canales, lo

que le permite ofrecer un servicio muy personalizado y cercano, tanto en la venta, como en la gestión y tramitación de siniestros.

4. **Formación:** Debido a la estrecha relación que tienen los Agentes con sus Aseguradoras, estas cuentan con importantes programas de formación que obligan al Agente a estar al día de las novedades en el sector.
5. **Solvencia:** Al igual que en el punto anterior, debido al contrato de agencia que se firma con las Entidades Aseguradoras, son estas las que, en última instancia, garantizan la solvencia de cada uno de sus Agentes.



## 4. El Canal de Corredores

Los Corredores de seguros (O Insurance Bróker en inglés) son personas físicas o jurídicas (Corredor) o sociedades Mercantiles (Correduría) que realizan su actividad de mediación sin estar vinculados a una Entidad Aseguradora en exclusividad, y por lo tanto, son intermediarios entre el cliente y las Entidades Aseguradoras.

Aunque en el mercado, sobre todo por parte de los clientes, suele haber mucha confusión entre las diferencias que existen entre un Agente y un Corredor de seguros, las dos figuras son radicalmente distintas entre sí.

La principal diferencia respecto a un Agente, es la independencia que tienen los Corredores frente a las Entidades Aseguradoras. Esta independencia les permite ofrecer a sus clientes un abanico de ofertas y soluciones Aseguradoras” infinitas”, ya que su objetivo es, analizar el cliente y sus necesidades, y en base a estas, buscar en el mercado que compañía y producto asegurador cubre mejor estas necesidades. Esto hace que el Corredor, previa autorización del cliente, sea el responsable de gestionar las pólizas de sus clientes, atender siniestros y gestionar y asesorar en materia de seguros, a cambio de una comisión por parte de la Aseguradora con la que emita cada una de las pólizas.

Este asesoramiento del cliente tan personalizado, conjuntamente con la posibilidad de ofrecer un gran abanico de productos, es una de las grandes propuestas de valor de los corredores de seguros.

Aun así, esta independencia, también supone una mayor responsabilidad por parte del corredor, lo que le convierte en una figura con unas obligaciones y requisitos legislativos muy amplios. Además, para poder ejercer como corredor de seguros, es necesario además obtener el título de Corredor de seguros, un título con más de 500 horas lectivas.

### 4.1 Número de Corredores en España

A cierre de 2012, según la DGSFP había y un total de 4.642 Corredores de seguros autorizados en España. Al haber 13 comunidades Autónomas que han asumido competencias en el sector de la Mediación, hay 3.017 Corredores inscritos en la DGSFP y 1.625 inscritos directamente en cada una de las Comunidades Autónomas en las que operan.

Como existe esta disparidad de registros, los únicos datos disponibles sobre la evolución del nº de corredores solo hacen referencia a los corredores inscritos a la DGSFP. Aun así, sus conclusiones son extrapolables para el conjunto del canal en su totalidad.

**Grafico 15. Nº Corredores en el mercado. Solo Corredores Inscritos en la DGSFP.**

	<b>Nº de Corredores y Corredurías inscritas en la DGSFP</b>						
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Corredores</b>	<b>1.066</b>	<b>1.010</b>	<b>968</b>	<b>942</b>	<b>910</b>	<b>900</b>	<b>872</b>
<b>Corredurías</b>	<b>2.050</b>	<b>2.017</b>	<b>2.045</b>	<b>2.073</b>	<b>2.096</b>	<b>2.125</b>	<b>2.145</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.116</b>	<b>3.027</b>	<b>3.013</b>	<b>3.015</b>	<b>3.006</b>	<b>3.025</b>	<b>3.017</b>

Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos de la DGSFP.

En términos absolutos, el número efectivo de Corredores de seguros, personas físicas y jurídicas inscritas, vuelve a la tendencia decreciente marcada en los ejercicios anteriores, aunque la tendencia esperada del sector de una reducción del número de corredores, aún no se percibe.

Si observamos el gráfico 16 adjunto más abajo, podemos concluir que entre el año 2008 y el año 2011:

- Cada año hay un mayor número de Corredores con menor volumen de cartera.
- Los Corredores con un volumen de primas entre 1M€ y 3M€ son bs que más están sufriendo la coyuntura económica actual, ya que en volumen ha decrecido en -5,6 puntos entre el 2008 y 2011.
- El 56,1% del total de Corredores inscritos en la DGSFP en 2011 intermediaban menos de 1M€ en primas de seguros.

Es importante resaltar que si extrapolamos estas cifras a un ejemplo real, teniendo en cuenta la información comentada en este capítulo, podemos afirmar lo siguiente:

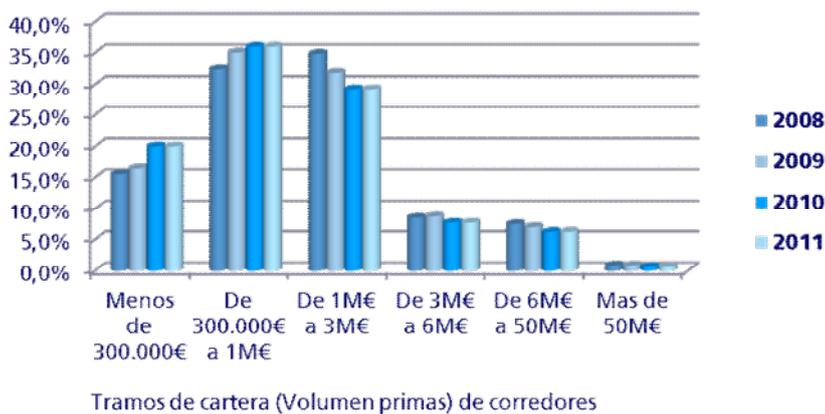
- Si un 56,1% de los corredores, es decir, 2.604 corredores de los 4.642 corredores activos, gestionan menos de 1M€ de cartera, con una comisión media del 14%, obtenemos que los ingresos por comisiones que percibe un corredor es inferior a 140.000€ anuales. Si tenemos en cuenta los requisitos legales que necesita un corredor para operar, así como los gastos de estructura que posee, esta cifra de ingresos, al igual que en Agentes, es insuficiente.

En el medio plazo, teniendo en cuenta esta coyuntura, se prevé que va a incrementar la concentración de Corredores en Grupos o Asociaciones, para competir con el resto de canales de distribución del mercado, buscando:

-  Sinergias
-  Ahorro de costes
-  Aprovechamiento común de estructuras y recursos.
-  Especialización en virtud de los riesgos masa
-  Transformación del corredor en delegado comercial.

**Grafico 16. Evolución de tramos de cartera de los corredores entre 2008 y 2011.**

**Evolución de tramos de cartera de los corredores inscritos en la DGSFP entre 2008-2011\***



Fuente: Elaboración propia. A partir de los datos de la DGSFP.

Por último, a modo de comentario, la diferencia entre un Grupo y una asociación es la siguiente:

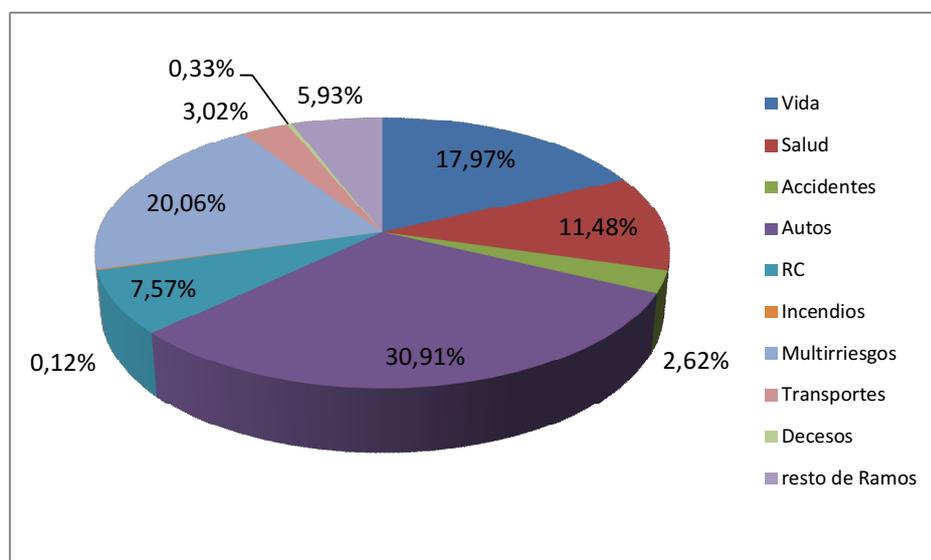
- En general, integrarse en un grupo de Corredores equivale a integrar tu cartera en un nuevo Corredor, cediendo total o parcialmente el accionariado de la correduría, así como de su estructura, y por lo tanto, equivale a una fusión o absorción de la correduría en una de mayor tamaño.
- En general, integrarse en una asociación es equivale a acceder a una propuesta de valor, imagen de marca y servicios compartidos, bajo el paraguas de la asociación, pero manteniendo su estructura e independencia.

## 4.2 Composición de Cartera de los Corredores

El canal de Corredores es el canal con mayor diversificación de cartera de todos los canales de distribución. Las exigencias legislativas y los cambios que han sufrido durante los últimos 10 años han convertido al canal de corredores en el canal con mayor profesionalización del mercado. Esta fortaleza les ha permitido generar una cartera tanto de riesgos particulares, como especialmente en riesgos de pequeña mediana y gran empresa. Además, también han sido capaces de acceder y desarrollar ramos “nicho” como Crédito y caución o programas de seguros internacionales.

Si analizamos la composición de la cartera de Corredores en el año 2012, observamos que el ramo de mayor peso es Autos con un 30,91%, seguido de Multirriesgos (20.06%) y Vida (17.97%).

**Grafico 17. Composición de la cartera Corredores año 2012**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA y DGSFP.

En cuanto a la Cuota de Mercado del canal de Corredores, a cierre del año 2012, el negocio gestionado ascendía a un 15.72% del mercado de Vida y no Vida, es decir, 8.767 Millones de Euros, un-0,38% menos que en 2011.

En cuanto a la Cuota de Mercado del canal de Corredores, podemos observar en el gráfico 18 más abajo, que los Corredores son líderes en el segmento de Accidentes, Responsabilidad Civil, Riesgos Industriales, Incendio y Transporte, confirmando lo comentado anteriormente, conforme los Corredores de Seguros tienen acceso a clientes de mediana y gran empresa, es decir, clientes que buscan un asesoramiento profesional conjuntamente con una capacidad única de encontrar las soluciones que ellos necesitan en el mercado.

**Grafico 18. Cuota de Mercado Canal de Corredores año 2012**

		Corredores
		Primas
<b>Vida</b>	Total Individual	3,87%
	Total Colectivo	17,12%
<b>Total Vida</b>		<b>6,01%</b>
<b>Salud</b>	Asistencia Sanitaria	13,64%
	Salud Enfermedad	30,39%
	<b>Total Salud</b>	<b>15,35%</b>
<b>Accidentes Personales</b>		<b>30,18%</b>
<b>Autos</b>		<b>25,55%</b>
<b>Responsabilidad Civil</b>		<b>60,68%</b>
<b>Incendios</b>		<b>27,17%</b>
<b>Multirriesgos</b>	Multirriesgos Hogar	13,84%
	Multirriesgos Comercio	30,13%
	Multirriesgos Comunidades	31,60%
	Multirriesgos Industrial	57,49%
	Otros Multirriesgos	56,55%
	<b>Total Multirriesgo</b>	<b>26,49%</b>
<b>Transportes</b>		<b>62,71%</b>
<b>Decesos</b>		<b>1,62%</b>
<b>Total Resto de Ramos</b>		<b>30,51%</b>
<b>Total No vida</b>		<b>24,31%</b>
<b>Total Negocio</b>		<b>15,72%</b>

Fuente: ICEA. Canales de Distribución 2012.

### 4.3 Las ventajas del Canal de Corredores

Teniendo en cuenta los análisis previos sobre el número de Corredores en España, su composición de cartera y su cuota de mercado para cada uno de los ramos, hemos observado que su perfil de cliente es muy diverso, aunque su gran foco está en empresas, donde los clientes buscan un conocimiento y asesoramiento experto, con capacidad de desarrollar productos o coberturas innovadores. Por lo tanto, las principales ventajas del canal de Corredores son:

- **Independencia:** Un Corredor y/o Correduría de Seguros mantiene su total independencia e imparcialidad a la hora de seleccionar las mejores condiciones para las reales necesidades de su Cliente. Esto permite que el corredor se posicione como un asesor que antepone las necesidades del cliente al de las compañías.

- **Oferta de Seguros:** la independencia frente a las Compañías Aseguradoras permite al corredor ofrecer a los clientes cualquier producto y solución asegurador del mercado, una propuesta que solo este canal puede ofrecer a sus clientes.
- **Seguridad y capacidad financiera:** Los Corredores están sometidos constantemente y permanentemente a supervisión y control por parte de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Además, deben contar con un seguro de caución o aval bancario.
- **Asesoramiento objetivo:** Una de las características principales de los Corredores de Seguros es el llamado “Análisis Objetivo”. Antes de llevar a cabo la contratación de un seguro, un Corredor de Seguros debe presentar un mínimo de 3 propuestas de seguro (Estudio y análisis detallando las coberturas del seguro seleccionadas en función de su buen criterio profesional) a los clientes, para que este, en última instancia, elija.
- **Profesionalización y trato al cliente:** Tal y como hemos comentado con anterioridad, los requisitos legales obligan al Corredor a estar permanente formado, por lo que disponen de amplios conocimientos y experiencia en materia de seguros. Además, al igual que en el canal de Agentes, su trato personalizado y cercano de los clientes también forman parte de su propuesta de valor.
- **Representación del Cliente frente a las compañías Aseguradoras:** Como intermediario independiente y representante de sus clientes, los corredores tienen la capacidad y obligación de representar y defender los intereses de sus Clientes frente a las compañías Aseguradoras, lo que les permite negociar con las compañías Aseguradoras frente a cualquier situación, en nombre del cliente.

## Parte II

Esta segunda parte de la tesis tiene como objetivo explicar que es el Plan Estratégico de la mediación, porque ha surgido esta iniciativa, las diferentes opciones de Aplicación que tiene el plan y su importancia para la mediación.

### 5. ¿Qué es el Plan Estratégico de la Mediación?

El Plan Estratégico de la Mediación (P.E.M) es una iniciativa del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros y dirigida por el CECAS junto con la consultora Capgemini, con el objetivo de fortalecer y desarrollar el canal de mediación, mediante la elaboración de una hoja de ruta o plan de acción para todos los mediadores.

En base a un diagnóstico de la situación actual del canal de mediación, se han elaborado 5 ejes (Propuesta de Valor, Organización, Cliente, Producto y Contexto Externo), sobre el cual se desarrollan 15 líneas estratégicas y 41 planes de acción, con el objetivo de que la mediación pueda conseguir un posicionamiento mucho más competitivo dentro del sector asegurador.

Las 15 líneas estratégicas y 41 planes de acción, se han desarrollado diferenciando 7 segmentos de corredores y 6 segmentos de agentes, ya que no todos los corredores y Agentes son iguales entre sí. La combinación de ambas variables ha dado lugar a más de 500 propuestas diferentes, que permitirán a cada mediador a nivel particular, situarse en uno de los segmentos que más se adecue a sus características, para así obtener una lista de planes de acción muy concretos a implementar, con el objetivo último de lograr gran salto en competitividad y productividad.

A modo de resumen, los diferentes informes que pueden descargar los mediadores en función de su perfil de mediador y modelo de gestión son los siguientes:

#### 1. Planes Estratégicos de Corredores

- a . Modelo de Administración de cartera
- b . Modelo de Eficiencia
- c . Modelo innovador Medio
- d . Modelo de Innovador Pequeño
- e . Modelo Integrado

f . Modelo tradicional medio

g . Modelo tradicional pequeño

## 2. Planes Estratégicos de Agentes

a . Modelo de Agente Vinculado

b . Modelo de gestión innovador Medio

c . Modelo de gestión innovador Pequeño

d . Modelo de gestión tradicional Medio

e . Modelo de gestión tradicional pequeño

f . Modelo Integrado

Para poder conocer en mayor profundidad cada uno de los modelos de gestión tanto para Agentes como para Corredores, por favor, vean los cuadros resumen en el Anexo nº 1 y Nº 2 respectivamente.

### 5.1 ¿Por qué nace el P.E.M?

El Plan Estratégico de la Mediación nace de la necesidad de la mediación para hacer frente en la actualidad, a todos los cambios que se están produciendo en el sector, destacando:

- Los cambios en materia legal
- El acceso de nuevos competidores como los comparadores y el canal de Banca-seguros
- Los cambios en los comportamientos y prioridades de los clientes
- El desconocimiento del valor añadido de la mediación por parte de la sociedad en general
- Pérdida de Rentabilidad de las carteras de los mediadores, por falta de eficiencia en el uso de herramientas tecnológicas y concentración de carteras en ramos que están sufriendo un descenso de primas constante.

Todo ello, con el objetivo de realizar un análisis profundo sobre la situación actual de la mediación, prever su evolución a 5 años y por último, elaborar una hoja de ruta o “plan de Acción” para que tanto Agentes como Corredores consigan mantener su posición de liderazgo.

## 5.2 ¿Cuáles son los retos de la mediación en 2014?

Tal y como hemos mencionado antes, la mediación en la actualidad está haciendo frente a una multitud de retos, frente a los cuales, la única opción que tienen los mediadores es evolucionar, estableciendo e implantando su propia estrategia a largo plazo.

Los principales retos que podríamos destacar, muchos de los cuales se recogen en el decálogo del P.E.M<sup>7</sup>, a modo de resumen, son los siguientes:

- A. **Contexto Económico:** Aunque la Comisión Europea y el Banco de España pronostican que España crecerá un 1,1% en 2014 y un 2,1% en 2015 y teniendo en cuenta las tasas de empleo, el contexto económico de España es poco alentador. Además, los sectores tradicionales como el sector del automóvil han sufrido un descenso de matriculaciones cercano al 50% desde que se inició la crisis en el año 2007<sup>8</sup>.
  
- B. **Mercado Asegurador:** El mercado Asegurador ha decrecido un 5.42% en 2012 y un -2.80% en 2013 según el informe anual de la dirección de seguros y Fondos de pensiones. Esta contracción del mercado está afectando a todos los ramos, salvo Salud, Multirriesgos y Decesos que se mantienen en crecimiento. Además, el sector seguro es cada vez más competitivo, no solo entre compañías Aseguradoras, sino a raíz de la aparición de nuevos canales competidores como los comparadores y el canal banca-Seguros.

Además, las Entidades Aseguradoras están apostando cada vez más por la multicanalidad y desarrollando su propio canal directo, incrementando aún más la competencia en el sector.

- X. **Cambios de comportamiento en los clientes:** Según los datos recogidos por el P.E.M y los estudios elaborados por Capgemini, se aprecian cambios en el comportamiento de compra de los clientes, que están ya afectando al mercado asegurador. Según el estudio, los clientes cada vez más están:
  - a. Orientados al precio y por tanto, son cada vez más volátiles. Esta cultura del precio está calando en la Sociedad Española, convirtiendo alguno de los seguros personales masa como el seguro de

<sup>7</sup> Conclusiones del Plan Estratégico de la Mediación

<sup>8</sup> Informe de la I+D en Energía y Automoción. Página 56. Fuente. AFNAC.

Automóvil, en un “commodity”, es decir, seguros donde lo único importante es el precio y no las coberturas y garantías que ofrece el seguro.

- b. Están mejor y más informados y utilizan las redes sociales y dispositivos móviles para acceder a la información. Además, el 52% de los clientes, según el World Insurance Report 2013 de Capgemini, comparan su seguro en internet para analizar precio y coberturas, aunque siguen emitiendo sus pólizas a través de un mediador. Este acceso a la información, y el hecho de que el cliente esté cada vez más y mejor informado, exige un mediador mucho más profesional, además de provocar que esta mediación sea mucho más ágil y rápida a la hora de interactuar y ofrecer soluciones a sus clientes.

- Δ. **La fragmentación del canal de mediación:** Aunque este apartado ya lo hemos desarrollado en capítulos anteriores, uno de los retos que afronta a mediación es la necesidad de concentrarse, para crear estructuras organizativas más eficientes y especializadas, con el objetivo de competir en el mercado. La Mediación en España presenta una gran capilaridad, donde solo el 13% de los mediadores (Según el P.E.M) gestiona un volumen de primas superior a 300.000€. Esta dispersión ha provocado entre otras razones, que el canal de Banca seguros haya superado al canal de mediación como el canal con mayor volumen de primas gestionadas (Banca-Seguros 41% vs Mediación 40%) a nivel general, aunque la mediación sigue manteniendo su liderazgo en el ramo de No-Vida.

Po último, está falta de tamaño de los mediadores en general, hace que competir en este mercado sea muy difícil, ya que sin volumen de primas y sin una estructura organizativa bien dimensionada y eficiente, es muy difícil plantear estrategias de crecimiento y especialización, ya que no existen recursos ni inversión suficiente para llevarlos a cabo. Además, esta falta de dimensionamiento redundo en un menor profesionalización y orientación al cliente, forzando a los mediadores a basar su competitividad en el precio, reducir gastos de estructura y en mantener su cartera de clientes.

### 5.3 ¿Cómo va a evolucionar el sector de la mediación?

Partiendo de la base que no existe un Plan Estratégico de la Mediación, y teniendo en cuenta los retos actuales de la mediación comentados anteriormente, se han estimado por parte del CECAS y Capgemini las proyecciones de la cuota de mercado y del volumen de primas de la mediación para los próximos 5 años, bajo 3 escenarios: El Optimista, el Esperado y el Pesimista.

Las hipótesis utilizadas para cada uno de los escenarios son los siguientes:

- Optimista: El contexto económico actual tendrá un impacto en el sector menor a lo esperado, y el crecimiento de otros canales como el de Bancaseguros o internet será moderado.
- Esperado: El contexto económico actual tendrá el impacto negativo esperado en el sector asegurador, y la mediación en general, como hasta ahora, no desarrollará acciones conjuntas para impulsar a la mediación.
- Pesimista: El contexto económico actual tendrá un impacto en el sector mayor a lo esperado, y el crecimiento de otros canales como el de Bancaseguros o internet será importante.

Teniendo en cuenta las hipótesis utilizadas para realizar cada uno de los escenarios, a continuación, se adjuntan los resultados de dichas proyecciones:

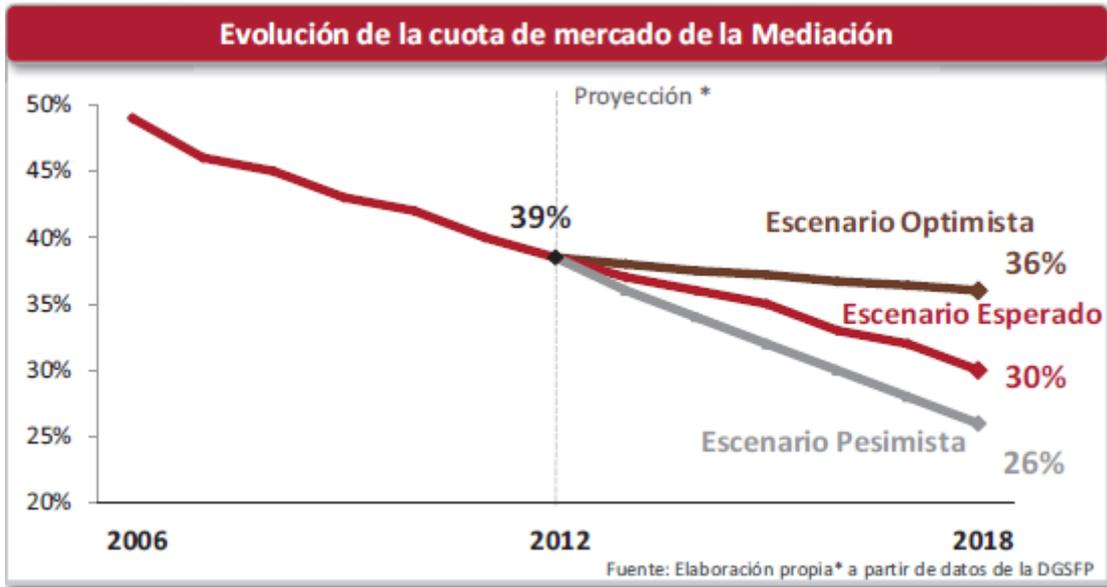


#### Evolución de la cuota de mercado de la mediación:

Teniendo en cuenta los 3 escenarios analizados, tal y como muestra el gráfico nº 19 más abajo, la cuota de mercado de la mediación en el 2018 sería:

- En el Escenario Optimista: Con un contexto económico favorable, la mediación perdería otros 3 puntos de cuota de mercado, pasando del 39% en 2012 al 36% en 2018.
- En el escenario esperado: En el escenario más realista, la mediación perdería 9 puntos de cuota de mercado en 5 años, es decir, casi 2,5 puntos por año, desde el 2012.
- En el escenario Pesimista: En el peor escenario posible, la caída de la cuota de mercado sería de 13 puntos, pasando a una cuota del 39% en 2012 a 26% en 2018, lo que equivale a reducir su cuota de mercado a la mitad respecto al año 2006.

**Grafico 19: Evolución de la cuota de mercado de la mediación**



Fuente: CECAS. Informe resumen del Plan estratégico de la mediación.



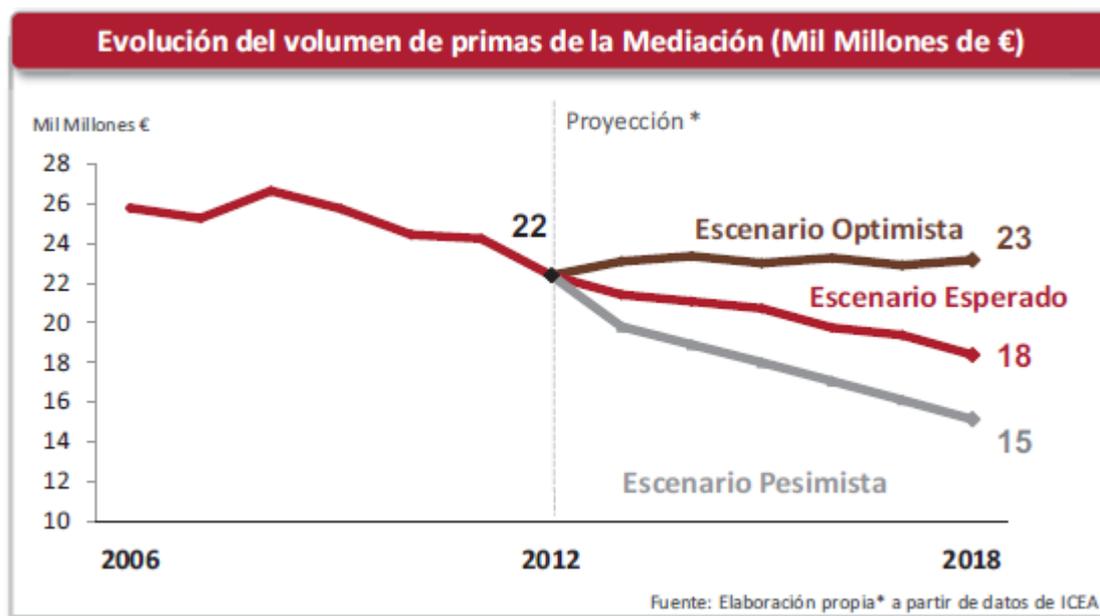
#### Evolución del volumen de primas de la mediación:

Teniendo en cuenta los 3 escenarios analizados, tal y como muestra el gráfico nº 20 más abajo, el volumen de primas de la mediación en el 2018 sería:

- En el escenario Optimista: La mediación, aun perdiendo cuota de mercado, incrementaría su volumen de primas gestionadas en 1.000 M€.
- En el escenario esperado: En el escenario más realista, la mediación perdería 4.000M€ en primas en los próximos 5 años.

En el escenario Pesimista: En el peor escenario, el canal de mediación perdería 7.000M€ en primas en los próximos 5 años. Este último escenario es especialmente sensible, ya que en un contexto actual donde la mediación está fragmentada, una pérdida de 7.000 M€ en 5 años, provocaría la desaparición de muchos agentes y corredores del mercado.

**Grafico 20: Evolución del volumen de primas de la Mediación**



Fuente: CECAS. Informe resumen del Plan estratégico de la mediación.

## 5.4 Opciones de Aplicación del PEM

Teniendo en cuenta los Escenarios previstos comentados en el punto anterior, el PEM surge como una iniciativa para hacer frente a la tendencia actual de la mediación y a los retos que se le presentan en el futuro. Aún así, el Plan Estratégico de la Mediación no es solo un plan para Agentes y Corredores, sino que es un plan que afecta al conjunto del sector.

Para ello, se han elaborado 3 Planes Estratégicos diferentes, con la visión de implicar a todos y cada uno los actores, para aunarlos en un objetivo común. Estos planes son los siguientes:

- Un plan Estratégico para Mediadores: Este plan contiene 15 iniciativas estratégicas y 41 planes de acción para los mediadores. Además, teniendo en cuenta como ya hemos comentado la gran diferencia y fragmentación que existe en la mediación, se han elaborado adicionalmente 13 segmentos de mediadores (7 segmentos para corredores y 6 para Agentes) con el objetivo de adaptar cada uno de los planes a un perfil de mediador determinado.

Para realizar esta segmentación, se ha realizado un estudio de los diferentes modelos de Agentes y Corredores que existen en el mercado en base a la combinación de dos variables: Complejidad del modelo de ges-

tión del mediador y Volumen de Primas / empleados. Así, un mediador, debe analizar en primer lugar a que segmento pertenece su Agencia o Correduría, y en función de ello, descargar el Pla Estratégico específico para ese modelo de gestión. Aunque parezca un detalle sin importancia, el hecho de haber segmentado la mediación en 13 segmentos es lo que más valor da al PEM a la hora de su comunicación e implementación, ya que las iniciativas y planes de acción detallados, ya no son genéricos, sino que están personalizados.

- Un Plan estratégico para colegios de mediadores de Seguros: Este plan contiene 7 iniciativas estratégicas y 12 planes de acción para que los colegios de seguros puedan seguir impulsando desde estas instituciones a la mediación.
- Un Plan Estratégico para las Entidades Aseguradoras: Este plan consta de 6 recomendaciones Estratégicas para que las Entidades fortalezcan el rol de la mediación en el futuro.

Por último, al haber elaborado estos tres planes, se ha estimado también el impacto de las acciones de Mediadores, Colegios y Entidades Aseguradoras en la mejora del posicionamiento de la mediación en el futuro. Se ha estimado que un 40% de la evolución, está en manos de los mediadores, es decir, en su capacidad de realmente implementar el PEM en sus Agencias y corredurías. Un 20% de la evolución, está en manos de los colegios, es decir, en su capacidad de seguir desarrollando y comunicando la labor de la mediación a la sociedad y al conjunto del sector. Finalmente, un 40% de la evolución, está en manos de las Entidades Aseguradoras, es decir, en su capacidad de diferenciar el canal de mediación respecto al resto de los canales, optimizar las cargas administrativas y ofrecer un servicio de calidad.

En base a estas estimaciones, también se ha elaborado una nueva proyección esperanzadora para la mediación, donde se recoge que, si la mediación y los colegios implementan el PEM, su cuota de mercado en 2018, será del 40% (1 punto más que respecto al 2012), y si además, las Entidades Aseguradoras también implementan el PEM, esta cuota de mercado podría alcanzar el 44% (5 puntos más que en 2012).

En conclusión, lo importante de estas estimaciones no es únicamente saber hacia dónde se dirige la mediación con las tendencias actuales, sino concienciar a la mediación y al resto de actores del mercado, que la mediación aún con todos estos retos, tiene en su mano la capacidad de seguir siendo un líder del mercado, y de posicionarse una vez más como el canal referente en el mundo asegurador, y que además, ya tiene un plan estratégico definido para lograrlo con éxito.

## 5.5 Conclusiones sobre la importancia del PEM

Tal y como hemos visto en la Parte I de la tesis, el sector de la mediación está muy fragmentado, con más de 74.000 agentes y 4.600 corredores operando. Esto volumen tan amplio de corredores, genera:

- Mayor competencia entre canales
- Menor profesionalización del sector
- Una visión de generar negocio en el corto plazo basado en el precio
- Falta de estructuras organizativas “potentes” en la mediación
- Conocimiento insuficiente de los mediadores a nivel individual por parte de las compañías Aseguradoras

Este elevado número de Aseguradoras y mediadores, con un bajo nivel de integración entre ellos, provoca además una baja colaboración, fidelidad mutua, favoreciendo la duplicidad de tareas, al no existir confianza mutua entre Aseguradora y mediación.

En conclusión, la fragmentación de la mediación conjuntamente con las dos proyecciones que realiza el Plan Estratégico de la Mediación, avalan la importancia del Plan Estratégico de la mediación, y provoca además la necesidad de que la implantación de este proyecto, también sea impulsado y respaldado por las compañías Aseguradoras, ya que este no es un cambio en el futuro, sino que la reacción por parte de todos deben producirse ahora.



## Parte III

Esta tercera parte de la tesis, tiene como objetivo, definir los pasos a seguir para que una Entidad Aseguradora, ayude a un Agente o Corredor, a implementar el Plan Estratégico de la mediación.

En este sentido, los siguientes capítulos mostrarán las herramientas que una Entidad Aseguradora debe utilizar para implementar el plan Estratégico de un mediador con éxito.

### **6. ¿Cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a la mediación a implementar el Plan Estratégico?**

En primer lugar, llegados a este punto, es importante definir cuál es el enfoque y objetivo de esta tesis. Tal y como hemos comentado en la Parte II, el Plan estratégico no es solo un Plan para la mediación, sino que también incluye planes estratégicos para colegios de Mediadores y recomendaciones estratégicas para las Entidades Aseguradoras.

Esta tesina no tiene como objetivo explicar cómo implementar internamente las recomendaciones estratégicas que el PEM ha elaborado para las Entidades Aseguradoras, sino todo lo contrario. La tesina tiene como objetivo, establecer que herramientas son necesarias para que, una Entidad Aseguradora, que desee desarrollar su canal de mediación pueda ayudar a uno de sus mediadores (Agente o Corredor), a implementar una iniciativa o plan de acción que el mediador necesite, pero que por falta de conocimientos, habilidades, o recursos, le sea muy difícil hacerlo por sí solo.

#### **6.1 ¿Por qué una Entidad Aseguradora debería ayudar a un mediador a implementar su PEM?**

La primera pregunta que surge una vez definido el objetivo de la tesis es reflexionar sobre las ventajas que aportaría a una Entidad Aseguradora, invertir recursos en desarrollar esta iniciativa de ayudar a un mediador a implementar el PEM.

Para abordar esta pregunta, lo mejor sería estructurarla en 2 niveles:

- ❖ A nivel Interno de compañía: En mayor o menor medida, para las Entidades Aseguradoras tradicionales, así como para las Entidades Aseguradoras con una gestión multicanal, el canal de mediación sigue siendo uno (por no decir el principal) canal de distribución en volumen de pri-

mas. Por lo tanto, el éxito y crecimiento de las Entidades Aseguradoras también está directamente correlacionado con el futuro de la mediación.

Además, el canal de distribución que mejor asesora y gestiona los clientes sigue siendo el canal de mediación. Implementando el PEM, no solo se consigue una mediación con mayor cuota de mercado y volumen de primas, sino una mediación aún más profesional, aún más formada, con mayor eficiencia y con mayor capacidad de generar economías de escalas que redunden en una mejor gestión del cliente, tanto en productividad como en rentabilidad.

- ❖ A nivel Externo: El plan Estratégico de la mediación se ha convertido en pocos meses en la iniciativa más importante para la mediación de la última década. A cierre de Julio de este año, el CECAS ha publicado que el Plan estratégico de la mediación ya ha sido descargado por más de 12.500 mediadores de seguros. Se ha presentado el plan en multitud de colegios de mediadores y foros sectoriales, e incluso, se ha trasladado a órganos institucionales públicos y privados. Como Entidad Aseguradora, ayudar a implementar el Plan Estratégico a sus mediadores posicionará directamente a la Entidad Aseguradora como una Entidad que vela por los intereses de la mediación, y apoya a la mediación en sus retos de futuro.

En conclusión, incluir el Plan Estratégico como una propuesta de valor de la Entidad Aseguradora, incrementará la imagen de marca de la Entidad dentro de la mediación, mostrará su compromiso con los mediadores, y estará apoyando una mediación mucho más competitiva, productiva y profesional, permitiendo en el futuro, distribuir sus seguros a través de un canal mucho más rentable y con mayor capacidad de crecimiento.

## **6.2 ¿Si como Entidad Aseguradora, trabajo con muchos Agentes y Corredores, debo ayudar a implementar el PEM a todos mis mediadores?**

Esta segunda pregunta es clave, ya que, aunque seamos conscientes de la importancia del PEM y sus ventajas de incorpóralo en nuestra propuesta de valor del canal, una Entidad Aseguradora, no debe ayudar a todos sus mediadores a implementar un plan estratégico personalizado para cada uno de ellos, por diversos motivos.

1. Las Entidades Aseguradoras, como cualquier otra empresa, no dispone de recursos ilimitados, y por lo tanto, no tendría la capacidad de ayudar a todos sus mediadores activos.
2. La implementación de los planes de acción que se derivan del PEM están desarrollados para que sean implementados por cada mediador individualmente, atendiendo a sus necesidades y capacidades. Esto hace

que el PEM sea una iniciativa que se tenga que implementar mediador a mediador, haciendo imposible convertir el PEM en una iniciativa global y Estándar para toda la red de mediadores

3. No todos los mediadores aportan el mismo valor actual y futuro a una Entidad Aseguradora, y por tanto, esta propuesta de valor debe ser implementada y ofrecida únicamente a aquellos mediadores que nos aporten valor, con el objetivo de desarrollar una red con los mejores mediadores del sector.

Por lo tanto, si consideramos, desde el punto de vista de una Entidad Aseguradora, que debemos ayudar a implementar el PEM a nuestra red de mediadores actual, pero de una manera individualizada, la última pregunta que nos viene a la mente sería:

### **6.3 El esquema para ayudar a implementar el PEM de un mediador**

Los siguientes capítulos de esta tercera parte de la tesis pretenden dar respuesta a esta pregunta. Con el objetivo de hacer la lectura más fácil al lector, a continuación, se muestra el esquema que he planteado para poder implementar la iniciativa del PEM dentro del área de ventas de una Entidad Aseguradora con éxito.

Los capítulos que se desarrollarán a continuación, parten de cada uno de los puntos de este esquema:

1. **Implementar una tipología de Segmentación (capítulo 7):** Con el objetivo de identificar grupos uniformes más pequeños de mediadores con características y variables semejantes. El responsable de implementar la segmentación es la “Dirección del canal de Corredores o Agentes”.
2. **Seleccionar los Segmentos de Agentes y Corredores a los cuales ofrecer el PEM como una propuesta de Valor (Capítulo 8):** Con el objetivo de identificar los grupos de Agentes y Corredores de mayor valor para nuestra Entidad Aseguradora. El responsable de implementar la segmentación es la “Dirección del canal de Corredores o Agentes”.
3. **Elaborar una lista reducida de Mediadores candidatos (Capítulo 9):** Con el objetivo de identificar los Nombres y Apellidos de Agentes y Corredores a los cuales plantear incorporarles a la iniciativa del PEM. El responsable de esta iniciativa es el Equipo Comercial de la Entidad Aseguradora.
4. **Realizar un diagnóstico del Corredor versus el PEM (capítulo 10):** Con el Objetivo de analizar la situación actual y grado de madurez del

mediador respecto a los objetivos y recomendaciones que plantea el PEM

- 5. Selección de las Iniciativas y Planes de Acción a implementar por una Entidad Aseguradora (Capítulo 11):** Con el objetivo de presentar al mediador, en función de su diagnóstico, uno o varios Planes de Acción, que como Entidad Aseguradora, podemos ayudar a implementar.

## 7. Implementar una tipología de Segmentación

La segmentación de mercado es una estrategia que ha sido definida por innumerables investigadores.

Según el economista Philip Kotler (1999), la segmentación es “la división de un mercado en grupos claros de compradores con necesidades diferentes, características o comportamientos, que quizás requieran las combinaciones separadas de productos o marketing”.

El profesor Wendell Smith (1956) lo definió como el proceso de “dividir un mercado heterogéneo en varios mercados homogéneos más pequeños, en respuesta a preferencias diferentes, atribuibles a los deseos de los consumidores para la satisfacción más precisa de sus necesidades que varían”.

Por último, David Tonks y Marc Farr (2001) consideran que la segmentación de mercados es “un proceso de agregar o desagregar, que procura identificar las diferencias entre individuos de manera que éstas sean minimizadas dentro del grupo y maximizadas entre grupos”.

En resumen, la segmentación es el proceso de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños con características y variables semejantes. Por lo tanto, es “La habilidad” de poder ofrecer una propuesta de valor diferenciada desde una perspectiva lo más individual posible, teniendo en cuenta los recursos disponibles de la empresa.

### 7.1 ¿Por qué es importante la segmentación?

Tal y como hemos comentado en el punto anterior, Implementar el plan Estratégico de la Mediación a todos nuestros mediadores por igual no sería viable, ya que, en primer lugar, no dispondríamos ni del tiempo ni de los recursos necesarios para poder llevarla a cabo, y en segundo lugar, no sería una estrategia ni eficiente ni efectiva, ya que no todos nuestros mediadores (Agentes y corredores) nos aportan el mismo valor a la compañía.

Por lo tanto, ante esta situación de mercado, aplicar una estrategia de “café para todos” no tiene validez, y es por ello, que la segmentación es la base de cualquier estrategia Aseguradora, ya que permite, entre otras:

- Adaptar nuestra oferta y propuesta de valor de una manera mucho más eficaz y efectiva
- Direccional la estrategia y atender desviaciones desde una óptica mucho más precisa.

- Identificar oportunidades de negocio
- Asignar los recursos de forma más eficiente
- Adaptar la estrategia, procesos y operativa a las necesidades del cliente
- Mejorar el rendimiento comercial y los resultados económicos de la red

Dependiendo de la información que dispongamos sobre nuestra red de mediadores y nuestro enfoque estratégico como compañía, a continuación detallo los 3 diferentes tipos de segmentación que una compañía de seguros podría aplicar, para conseguir seleccionar aquellos grupos de Agentes y Corredores a los que ofrecer el PEM como propuesta de Valor.

Para cada una de las tipologías de segmentación, se explicará en primer lugar, los pasos a seguir para segmentar la red de distribución con éxito, y en segundo lugar, que segmentos, en mi opinión, podrían tener la implementación del PEM como propuesta de valor.

## 7.2 Tipos de Segmentación

Antes de profundizar en cada uno de los 3 niveles de segmentación, es importante resaltar que, como los Agentes y corredores de seguros, teniendo en cuenta el análisis realizado en la parte I de esta tesis, tienen una composición de cartera y estructura organizativa diferente, así como estrategias de futuro diferentes, nuestra propuesta de valor, herramientas y servicio también debería ser diferente. Es por ello que para cada uno de los 3 niveles de segmentación que expongo a continuación, todos ellos tienen una previa segmentación inherente, y es la segmentación por canal.

### 7.2.1. La Segmentación Interna

La segmentación interna, tal y como su nombre indica, consiste en segmentar nuestra red de distribución teniendo en cuenta los datos de negocio y resultados que nos aporta cada mediador, a nivel interno de compañía. Esta segmentación divide a los mediadores por su valor actual en la compañía.

Los pasos a seguir para segmentar nuestro canal de distribución con un enfoque interno, es el siguiente:

#### **1er paso: Definición de las variables de Segmentación:**

Las principales variables sobre las cuales podríamos definir nuestra segmentación interna serían las siguientes:

1. **Volumen de cartera:** nos indica su peso / importancia dentro de la compañía.
2. **Volumen de Nueva Producción:** Nos indica su nivel de actividad comercial con nosotros y su capacidad de generar nuevo negocio.
3. **Mix de negocio** (Separando Ramo de Auto, Ramo de Líneas Personales sin Auto y Líneas Comerciales): Nos proporciona información sobre la composición de su cartera, permitiendo comparar su mix con nuestras prioridades estratégicas.
4. **Siniestralidad de su cartera:** Nos indica la calidad de sus clientes. Carga de los siniestros frente a los ingresos.
5. **Rentabilidad** (Ratio Combinado o Margen de Contribución): % Siniestralidad + % Comisiones + % Gastos Internos de la Compañía: Nos indica el beneficio que nos aporta el mediador a la compañía.

### **2º paso: Selección de las variables de Segmentación:**

Una vez identificadas las posibles variables de Segmentación, y extraídas todos los datos de negocio por mediador para cada una de estas variables, el siguiente paso es definir que 2 variables vamos a seleccionar y sobre las cuales basaremos nuestra futura segmentación.

En este sentido, cabría resaltar, tal como hemos comentado en la primera parte de este bloque, que lo más importante es seleccionar variables que nos permitan crear el mayor número de grupos homogéneos posibles y suficientemente distintos entre ellos.

En el caso que nos ocupa, quizá las 2 posibles variables que nos permitirían confeccionar una primera segmentación interna de calidad podrían ser las siguientes:

- Indicador 1: Volumen de Cartera
- Indicador 2: Rentabilidad

Aun así, las variables a seleccionar son decisión del lector, y cualquiera de ellas permitiría realizar una segmentación interna de calidad.

### **3er paso: Definir los criterios de segmentación para cada una de las variables seleccionadas:**

Una vez hemos seleccionado las variables, el siguiente paso es establecer los criterios de segmentación que permitirán, mediante la combinación de ambas variables, el mayor número de grupos homogéneos.

A modo de ejemplo y siguiendo con las 2 variables que hemos seleccionado en el paso anterior, los diferentes criterios para cada una de las variables podrían ser las siguientes:

- Indicador 1: Volumen de Cartera: Establecer 4 tramos de cartera para poder diferenciar nuestros Agentes y Corredores por su peso y tamaño.
  - Tramo 1: CF Mayor a 1M€
  - Tramo 2: CF Entre 500.000€y 1M€
  - Tramo 3: CF entre 200.000€ y 500.000€
  - Tramo 4: CF Menor a 200.000€.

Estos tramos se deben definir tanto para el canal de agentes como para el canal de corredores por separado. La amplitud de los tramos será la que el lector considere analizando la distribución de su propia red de mediadores. En ese sentido, los tramos de Cartera del Canal de Agentes se presupone serán inferiores al del canal de corredores.

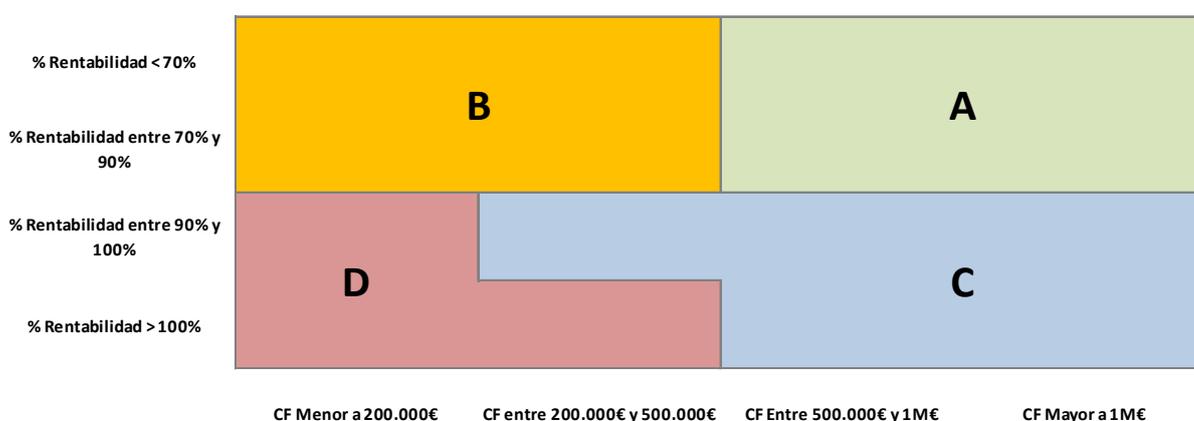
- Indicador 2: Rentabilidad: Establecer 4 tramos de rentabilidad para poder diferenciar nuestros Agentes y Corredores por su contribución y resultado al beneficio de nuestra compañía.
  - Tramo 1: % Rentabilidad >100% (Perdemos dinero)
  - Tramo 2: % rentabilidad entre el 90% y el 100%
  - Tramo 3: % rentabilidad entre el 70% y el 90%
  - Tramo 4: % rentabilidad menor al 70% (Muy rentables)

La amplitud de los tramos será la que el lector considere oportuno analizando la distribución de su propia red de mediadores una vez más.

#### **4º paso: Confección de la Matriz de Segmentación Interna:**

Una vez hemos definido los criterios de segmentación para cada una de las variables, el siguiente paso es crear una matriz de dos dimensiones, en la que representamos en el “eje X” la primera variable y en el “Eje Y” la segunda variable seleccionada. Cada mediador, en función de sus resultados, será identificado y clasificado en cada uno de los grupos de la Matriz, permitiendo así establecer una primera segmentación interna.

**Grafico 21: Ejemplo de una Matriz de Segmentación Interna**



Fuente: Elaboración propia

#### **5º paso: Definición de la Propuesta de Valor para cada segmento:**

Una vez confeccionada la matriz, el siguiente paso es definir las diferentes estrategias y la propuesta de valor para cada uno de los segmentos identificados (A, B, C y D).

- Segmento A: Este segmento identifica a todos nuestros mediadores con un gran volumen de cartera, y además, muy rentable. Los corredores y Agentes en este segmento son los más prioritarios para la compañía, y por lo tanto, deben tener las máximas herramientas y facilidades de la compañía para poder seguir desarrollándolos y manteniendo su cartera.
- Segmento B: Este segmento identifica a los mediadores que tienen una Cartera “pequeña” o “mediana” con nuestra compañía, pero son muy rentables. Estos mediadores, teniendo en

cuenta su buena contribución a la compañía, se deberían potenciar, con el objetivo de incrementar su Nueva Producción y poder en un futuro, convertirse en un mediador del segmento A, eso sí, atendiendo y controlando la selección de riesgos para que no decaiga su rentabilidad.

- Segmento C: Este segmento identifica a mediadores con un gran volumen de cartera, pero con una rentabilidad muy ajustada o negativa. Como son Mediadores importantes para nosotros, se deben realizar acciones de saneamiento y control de la rentabilidad específicos, pero bajo una perspectiva mucho más individual, mediador a mediador, sobre todo en las carteras de mayor volumen, para no poner estas carteras en peligro.
- Segmento D: Este segmento identifica a mediadores con carteras “pequeñas” y con mala rentabilidad, por lo que el foco es realizar un saneamiento automático y proactivo de las carteras menos rentables, y controlar mucho la selección de riesgos de estos mediadores, para reducir nuestras pérdidas.

#### **6º paso: otras consideraciones:**

Por último, solo comentar que tanto las variables como los criterios que hemos utilizado son totalmente personalizables, y su uso o refinamiento dependerá de nuestra estrategia y objetivos planificados.

A modo de ejemplo, la variable de Rentabilidad, puede obtenerse sobre 1 año “x” concreto (rentabilidad del mediador a cierre del ejercicio 2014), o en su caso, basarse en la rentabilidad a 3 años (Rentabilidad del mediador de 2012,2013 y 2014 en total) para obtener una visión de la rentabilidad histórica de este mediador.

### **7.2.2 La Segmentación Externa (De mercado)**

La segmentación externa, tal y como su nombre indica, consiste en segmentar nuestra red de distribución en función de la tipología de mediador, es decir, en función de la estructura organizativa y tamaño del corredor en el mercado. Esta segmentación divide a los mediadores por su clasificación y estructura en el mercado.

En este sentido, esta segmentación tiene una dificultad añadida en comparación con la segmentación interna, ya que requiere de un mayor conocimiento de nuestra red de distribución, y poseer algún tipo de base de datos del mercado de mediadores.

Los pasos a seguir para segmentar nuestro canal de distribución con un enfoque Externo, es el siguiente:

**1er paso: Definición de las variables de Segmentación:**

Las principales variables sobre las cuales podríamos definir nuestra segmentación externa están muy basadas en la tipología de corredores y Agentes que hay en el mercado. En este sentido, el primer paso sería clasificar a los agentes y corredores de la siguiente forma:

1. Para el canal de corredores: Los principales tipos de corredores que podemos considerar son los siguientes:
  - Corredurías internacionales
  - Corredurías con múltiples oficinas / presencia nacional
  - Corredurías con múltiples oficinas / presencia local
  - Corredurías locales
  - Asociaciones
  - Grupos
  - Corredores Especialistas o Nichos.
2. Para el canal de Agentes: Los principales tipos de Agentes que podemos considerar son los siguientes:
  - Agentes Vinculados
  - Agentes exclusivos con múltiples oficinas
  - Agentes exclusivos locales
  - Agentes en Plan de Carrera (Nuevos Agentes en Formación)

Para realizar esta primera fase de la segmentación externa, es necesario contar con el apoyo del equipo comercial de la compañía para poder extraer e identificar a los mediadores en cada una de las tipologías mencionadas, o en su caso, apoyarse en alguna consultoría o base de datos del sector.

## **2º paso: Selección de las variables de Segmentación:**

Al estar segmentando nuestro canal de distribución por la tipología de los mediadores en el mercado, dependiendo del número de corredores y Agentes con los que trabajemos, no haría falta seleccionar variables de segmentación, ya que la propia clasificación de Agentes y Corredores que hemos realizado, ya nos permite identificar un gran número de grupos homogéneos, y por tanto, desarrollar a partir de dicha clasificación una estrategia y propuesta de valor diferenciada.

Pero si somos una Compañía de seguros generalista, con la que trabajamos con multitud de intermediarios, aún faltaría un segundo paso y es el de, sub-segmentar alguna de las clasificaciones o tipologías de corredores en grupos más reducidos.

En este caso, los grupos donde cabría esperar que tuviéramos un gran número de mediadores, y por ende, aún no tendríamos una segmentación bien diferenciada, serían:

- Corredurías locales
- Agentes exclusivos locales

Para estos dos casos, la Sub-Segmentación podría ser la siguiente:

- Corredurías locales: Identificar 3-4 grupos de Corredurías Locales en función de 3-4 tramos en base al volumen de cartera del corredor en el mercado.
- Agentes exclusivos locales: En este segmento, como el agente tiene su cartera íntegramente con nosotros, deberíamos identificar 3-4 grupos de Agentes Exclusivos Locales teniendo en cuenta sus volúmenes de cartera actuales (En el canal de Agentes, este hecho supone una combinación de datos internos y externos). Con el objetivo de alinearlos con los datos de mercado analizados en el punto 2 de esta tesis, los tramos de CF para Agentes podrían ser: CF > 300.000€, CF entre 150.000€ y 300.000€, Entre 30.000€ y 150.000€ y Menor a 30.000€.

## **3er paso: Definición de la Propuesta de Valor para cada segmento:**

Teniendo en cuenta las tipologías y clasificación de corredores que hemos identificado, la propuesta de valor para cada una de ellas sería la siguiente:

- Corredurías internacionales: Estos grandes corredores requieren de soluciones a medida, muy focalizadas en empresas nacionales e internacionales. Sus expectativas de agilidad y servicio son muy superiores al resto de corredores, y requieren interlocutores directos con la compañía que tengan capacidad de decisión y respuesta inmediata.
- Corredurías con múltiples oficinas / presencia nacional y Local: Ambos modelos de corredores, tienen un volumen de cartera importante en el mercado, tanto en líneas de negocio Particulares como de empresa. Estos corredores deberán tener también un modelo de interlocución directa en el ramo de empresas, así como una fácil conectividad y autogestión en el ramo de líneas personales. Su tamaño les permite tener un rango de Entidades con las que trabaja amplio, por lo que son corredurías que siempre están comparando el nivel de atención, agilidad, producto y servicios de cada compañía.,
- Corredurías locales: Estos corredores pueden tener un volumen de cartera mediano o pequeño. Principalmente tienen su mix de cartera muy apalancad en líneas Personales y PYMES. La propuesta de valor en cuanto a accesos y servicios deberá depender de su volumen de cartera y rentabilidad del corredor con nuestra Entidad.
- Asociaciones: Este modelos de negocio, por su tipología y diferenciación, deben tener un enfoque, seguimiento y propuesta de valor totalmente diferenciada del resto de corredores. El gran inconveniente de la asociación para las Entidades Aseguradoras, es que en una asociación de corredores se incluyen corredores de todas las tipologías, y no todos ellos son igual de activos y rentables. Es importante establecer en este caso 2 propuestas de valor diferenciadas, una propuesta de valor con acceso directo a la compañía y ágil, similar a la de corredores con múltiples oficinas y presencia nacional, para todos aquellos corredores con un volumen mínimo de cartera y nuevo negocio, y una segunda propuesta de valor inferior, para todos aquellos corredores que no alcanzan dicho requisito. Con esto evitamos tener a corredores con una gran propuesta de valor que solo emiten 5 pólizas al año. Eso sí, para conseguir atraer su interés, la propuesta de valor inicial para aquellos corredores que cumplen los requisitos, debe ser suficientemente atractiva para que los corredores no activos deseen trabajar con nosotros.
- Grupos: Los grupos de corredores, los podríamos clasificar por su volumen de cartera en el mercado, pero su propuesta de valor debería ser muy similar a un corredor con múltiples oficinas y presencia nacional.
- Corredores Especialistas o Nichos: Para este tipo de corredores que trabajan un nicho específico, debemos realizar una propuesta de va-

lor personalizada, con acceso directo a los suscriptores correspondientes, y con una tarifa y producto único para el corredor.

Teniendo en cuenta las tipologías y clasificación de Agentes que hemos identificado, la propuesta de valor para cada una de ellas sería la siguiente:

- **Agentes Vinculados:** La gran mayoría de Agentes vinculados tienen un contrato de Agencia con 2 o más Entidades Aseguradoras con un portfolio de productos diferenciado, lo que evita una competencia directa constante. En estos caso, lo importante es ofrecer una propuesta de valor en aquellos productos o nichos de mercado que nos queremos diferenciar respecto a la otra/s Entidades vinculadas, con el objetivo de retener y desarrollar nuestro negocio.
- **Agentes exclusivos con múltiples oficinas:** Los agentes exclusivos con múltiples oficinas, suelen tener un volumen de cartera importante en el mercado, tanto en líneas de negocio Particulares como de empresa. Estos Agentes deberán tener también un modelo de interlocución directa en el ramo de empresas, así como una fácil conectividad y autogestión en el ramo de líneas personales
- **Agentes exclusivos locales:** Estos Agentes pueden tener un volumen de cartera mediano o pequeño. Principalmente tienen su mix de cartera muy apalancad en líneas Personales y PYMES. La propuesta de valor en cuanto a accesos y servicios deberá depender de su volumen de cartera y rentabilidad del agente con nuestra Entidad.
- **Agentes en Plan de Carrera (Nuevos Agentes en Formación):** Estos Agentes deben tener una propuesta de valor muy apalancada en formación, baja lo tutela de algún responsable comercial. Aunque en un inicio, la aportación de valor de estos agentes es reducida, su formación, bajo las directrices de la Entidad, permitirá a la Entidad Aseguradora en un futuro, contar con Agentes que están totalmente alienados con la estrategia de la empresa.

### **7.3.3 La Segmentación Mixta**

La segmentación Mixta, tal y como su nombre indica, consiste en segmentar nuestra red de distribución combinando tres variables:

1. La segmentación Interna (Datos de Negocio), lo que nos permite definir el Valor “actual” del mediador.
2. La Segmentación externa (Tipología del mediador), lo que nos permite clasificar a los mediadores en función de su estructura y tipología en el mercado

3. La segmentación “cualitativa” de los mediadores, es decir, datos y valores correspondientes a su perfil personal, profesional y su capacidad de desarrollo, que nos permitirá definir su valor “futuro”.

En resume, esta última segmentación Mixta lo que permite es articular nuestra segmentación teniendo en cuenta “la importancia del mediador en la compañía” (Valor actual), frente a “la importancia del mediador y su potencial de desarrollo en el mercado (Valor futuro), teniendo en consideración además su tipología de mediador en el mercado.

Los pasos a seguir para segmentar nuestro canal de distribución con un enfoque Mixto, es el siguiente:

#### 1er paso: Definición de las variables de Segmentación Externa

Para poder implementar una segmentación mixta, en primer lugar, se debe partir de la segmentación “externa” comentada y desarrollada en el punto 7.3.2, es decir, en función de la tipología del mediador o su volumen de cartera en el mercado y utilizando las mismas variables que hemos comentado anteriormente. Esto nos proporcionará una primera lista de grupos en función de quien es el mediador en el mercado.

#### 2º paso: Definición de las variables de Segmentación Interna

En segundo lugar, debemos definir sub-segmentos partiendo ahora de una visión interna de mercado, es decir, obteniendo el valor actual de cada mediador. Utilizando 2 variables de la segmentación interna, tal y como hemos comentado en el punto 7.3.1. Con la Matriz de la segmentación interna ya confeccionada, extraeríamos los 4 segmentos (A, B, C y D) comentados anteriormente, y sobre los cuales podríamos decir, que mediadores tiene un valor actual “Alto” (Segmentos A y B) y un valor actual bajo (Segmentos C y D). Este 2º paso se debe realizar para cada uno de las tipologías de Corredor y Agente descritas en el apartado anterior.

#### 3er paso: Definición de las variables de Segmentación Cualitativa o de “valor Futuro”

En tercer lugar, debemos definir los criterios que podemos utilizar para establecer el valor futuro que tendrá el mediador para nuestra compañía.

Llegados a este punto, para poder definir el valor futuro de un mediador, es necesario realizar una entrevista cualitativa a cada mediador, con el objetivo de conocer su inquietudes, opiniones, planes de futuro, estrategia e inversiones. Para poder obtener estos datos de un mediador, una

de las formas más eficientes es mediante la elaboración de un cuestionario estándar.

Algunas de las preguntas “cerradas” (Respuestas únicas de: SI o NO) que podemos definir para identificar el valor futuro del mediador podrían ser las siguientes:

1. Una primera parte relacionada con conceptos “personales” del mediador, con el objetivo de “averiguar” si es un mediador “inquieto” y está atento a los retos de futuro.

- Está usted invirtiendo en Tecnología
- ¿Tiene un programa de formación establecido?
- ¿Utiliza un sistema de gestión o equipo informático eficiente?
- ¿Tiene la correduría o Agencia una estrategia a L/P implementada?
- ¿Su dedicación al sector seguro es exclusiva?
- ¿Tiene usted un plan de sucesión establecido?
- ¿Ha implementado algún plan de acción específico en los últimos meses)

2. Una Segunda parte relacionada con conceptos “de negocio” del mediador, con el objetivo de establecer, que nivel de alineamiento tiene su estrategia de negocio con nuestra estrategia de futuro como Entidad:

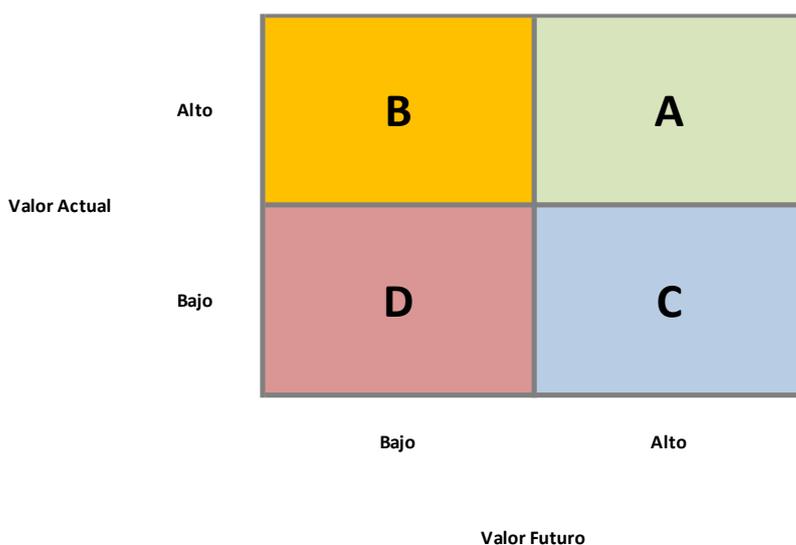
- ¿Trabaja o tiene capacidad de trabajar el negocio de Vida?
- ¿Tiene acceso a clientes de Líneas Comerciales?
- ¿El ramo de Autos representa menos del 40% de su cartera?

Respondiendo a cada una de estas (u otras preguntas) cualitativas sobre el mediador, se podrá identificar que mediadores consideramos de “Alta” importancia en el futuro y cuáles no.

#### 4º paso: Confección de la Matriz de segmentación Mixta.

Una vez hemos definido los 3 criterios de segmentación e identificado a todos los mediadores, el siguiente paso es crear una matriz de dos dimensiones, en la que representamos en el “eje X” El valor actual del corredor y en el eje “Y”, el valor futuro.

**Grafico 22: Ejemplo de una Matriz de Segmentación Mixta**



Fuente: Elaboración Propia

#### 5º paso: Definición de la Propuesta de Valor para cada segmento:

Una vez confeccionada la matriz, el siguiente paso es definir las diferentes estrategias y la propuesta de valor para cada uno de los segmentos identificados (A, B, C y D).

- Segmento A: Este segmento identifica a todos nuestros mediadores para cada canal y tipología de mediador, de mayor importancia, ya que ahora y en el futuro son los mediadores que más valor aportarán a la compañía.
- Segmento B: Este segmento identifica a todos nuestros mediadores para cada canal y tipología de mediador, que actualmente nos están aportando valor, pero consideramos que en el futuro teniendo en cuenta nuestra estrategia, su aportación de valor será decreciente. Es en este punto donde la segmentación Mixta cobra importancia, ya que:

- Si partimos de la segmentación Interna, teniendo en cuenta el valor presente del mediador, deberíamos desarrollar y realizar acciones de captación de nuevo negocio
  - Si partimos de la segmentación Mixta, en cambio, observamos que estos mediadores, por su capacidad, experiencia, formación o estrategia de futuro, no están alineadas con las aspiraciones y estrategia de nuestra compañía, y por tanto, las acciones a realizar con estos mediadores no son de captación de nuevo negocio, sino de retención de la cartera actual y diseño de nuevas iniciativas que permitan que el mediador se alinee con la estrategia de la empresa para poder seguir desarrollando negocio con nosotros. Es decir, un enfoque totalmente contrario.
- Segmento C: Este segmento identifica a todos nuestros mediadores para cada canal y tipología de mediador, que actualmente no nos están aportando el valor esperado, pero consideramos que en el futuro teniendo en cuenta nuestra estrategia, su aportación de valor será muy importante. Al igual que en el segmento B, mediante la segmentación Mixta, la propuesta de valor e iniciativas para este segmento es totalmente distinto al que aplicaríamos mediante el uso de la segmentación Interna. Estos mediadores son ahora los mediadores con mayor potencial de futuro, y por lo tanto, son los mediadores que debemos potenciar y sobre los cuales establecer iniciativas de crecimiento.
- Segmento D: Este segmento identifica a todos nuestros mediadores para cada canal y tipología de mediador, que actualmente no nos están aportando el valor esperado en el presente, y tampoco creemos que lo hará en el futuro. El foco es gestionar eficientemente este segmento, para evitar destinar recursos innecesarios, además de realizar un saneamiento automático y proactivo de las carteras menos rentables, y controlar mucho la selección de riesgos de estos mediadores.

A modo de resumen, adjunto a continuación los pasos a seguir gráficamente para implementar una segmentación mixta en una compañía Aseguradora:

**Grafico 23: Gráfico resumen de los pasos a seguir para realizar una segmentación Mixta**

PRIMER PASO	SEGUNDO PASO	TERCER PASO
VISIÓN EXTERNA	VISIÓN INTERNA	VISIÓN DE FUTURO
Criterios posibles:  - Tipología de mediador - Volumen de Cartera de mercado	Criterios posibles:  - Volumen de Cartera - Rentabilidad	Criterios posibles:  - 5 o 6 variables cualitativas que nos permita identificar si un mediador es o no un mediador de futuro para nosotros.

Fuente: Elaboración propia.



## 8. Seleccionar los Segmentos de Agentes y Corredores a los cuales ofrecer el PEM como una propuesta de Valor

Una vez implementada la segmentación, el siguiente paso es identificar, a que segmentos de corredores podríamos incluir el PEM como propuesta de valor. En este sentido, dadas las diferencias ya comentadas entre Agentes y Corredores, esta selección también se verá influida por el canal.

Para cada una de las 3 tipologías de segmentación comentadas en el capítulo 7, a continuación se detalla que grupos de Agentes y Corredores deberían priorizarse y seleccionarse por parte de la dirección de cada uno de los canales, respectivamente, a la hora de ofrecer el PEM como una propuesta de valor adicional.

### 8.1 Grupos a priorizar en la segmentación Interna

Teniendo en cuenta los datos de negocio y análisis internos de nuestra red de mediadores, los grupos a seleccionar bajo este tipo de segmentación es la siguiente:

- **En el canal de Corredores:** Únicamente seleccionaríamos 1 segmento
  - **El segmento A** sería el segmento a priorizar a la hora de incorporar el PEM como propuesta de valor para estos corredores. ¿Por qué?: Tal y como hemos comentado en el apartado anterior, éstos son nuestros corredores prioritarios, y por ello, estos son los corredores que deben recibir una propuesta de valor totalmente diferenciada, para poder mantener su cartera y seguir desarrollando nuevo negocio.
  
- **En el Canal de Agentes:** Seleccionaríamos 2 segmentos
  - **El segmento A** sería el segmento a priorizar a la hora de incorporar el PEM como propuesta de valor para estos Agentes. ¿Por qué?: Tal y como hemos comentado en el apartado anterior, éstos son nuestros Agentes prioritarios, y por ello, estos son los corredores que deben recibir una propuesta de valor totalmente diferenciada, para poder mantener su cartera y seguir desarrollando nuevo negocio.
  
  - **El segmento B** sería también un segundo segmento a priorizar a la hora de incorporar el PEM como propuesta de valor para estos Agentes. ¿Por qué?: En el caso de Agentes, la estrecha relación que vincula a cada Agencia con la Entidad Aseguradora, permite

a las Entidades direccionar y dirigir el foco de negocio de las agencias teniendo en cuenta la estrategia de la compañía. En el PEM hay 2 ejes estratégicos (Acercamiento al cliente y Foco en los productos de mayor valor) que las compañías pueden aprovechar para formar a estos Agentes rentables, pero con una menor cartera, a desarrollarse y crecer, con nuevas herramientas y mayor profesionalización, moldeando así desde un inicio, la futura “cantera” de las Entidades.

## 8.2 Grupos a priorizar en la segmentación Externa

Teniendo en cuenta la tipología de mediadores y los datos de negocio de mercado de nuestra red de mediadores, los grupos a seleccionar bajo este tipo de segmentación es la siguiente:

- **En el canal de Corredores:** Únicamente Seleccionaríamos 1 segmento
  - **El segmento de Corredurías con múltiples oficinas a nivel local** sería el segmento a priorizar a la hora de incorporar el PEM como propuesta de valor para estos corredores. ¿Por qué? Este segmento de corredor, debido a su modelo de negocio, no solo tiene un gran volumen de cartera en el mercado, sino que además parte con una estructura organizativa que le permite asignar recursos para implantar el PEM con la ayuda de una Entidad Aseguradora. Esto además permitirá fortalecer la relación con un corredor que tiene capacidad de generar nuevo negocio en el futuro.

Las corredurías internacionales y las corredurías con múltiples oficinas a nivel nacional, también disponen de un gran volumen de cartera y una estructura organizativa, pero suelen ser corredurías con una estrategia y planes de acción ya definidos, y por tanto, nuestra aportación de valor como Entidad sería menor. Aun así, si alguna de estas corredurías solicitase nuestra ayuda, también debería ser un segmento a priorizar, aunque de manera mucho más selectiva, caso a caso.

- **En el Canal de Agentes:** Seleccionaríamos 1 segmento
  - **El segmento de Agentes Exclusivos locales (Con un mínimo de Cartera)** sería el segmento a priorizar a la hora de incorporar el PEM como propuesta de valor para estos Agentes. ¿Por qué?: Tal y como hemos mencionado antes, debido al gran número de Agentes exclusivos locales con los que trabajamos, se debería realizar una sub-segmentación por volumen de cartera del agente. En este sentido, se deberían seleccionar a los agentes exclusivos locales agrupados en los tramos de mayor Cartera que

hayamos seleccionado. Si segmentamos como hemos dicho antes siguiendo los criterios de mercado, el segmento que seleccionaríamos sería los agentes exclusivos locales con un Cartera superior a 300.000€.

### 8.3 Grupos a priorizar en la segmentación Mixta

Teniendo en cuenta la combinación de la segmentación interna y externa de nuestra red de mediadores, los grupos a seleccionar bajo este tipo de segmentación es la siguiente:

- **Tanto para el canal de Corredores y Agentes:** Únicamente Seleccionaríamos 1 segmento
  - **El segmento de C** sería el segmento a priorizar a la hora de incorporar el PEM como propuesta de valor para estos mediadores. ¿Por qué? Estos mediadores son ahora los mediadores con mayor potencial de futuro, y por lo tanto, son los mediadores que debemos potenciar y sobre los cuales establecer iniciativas de crecimiento.

En relación al canal de corredores, poder ayudar a implementar el PEM en este segmento de corredor, nos permitirá posicionarnos como una Entidad Aseguradora que busca una acuerdo y relación a largo plazo, impulsando a nuestra Entidad como una de las Entidades prioritarias del panel, en corredores con un gran valor y potencial de futuro para nosotros.



## 9. Elaborar una lista reducida de Mediadores candidatos

En los dos capítulos anteriores, hemos definido 3 maneras diferentes de segmentar nuestro canal de distribución, además de identificar, para cada una de las tipologías, que segmentos serían los más prioritarios a la hora de incorporar a su propuesta de valor, la implantación del PEM.

Aun así, habiendo identificado 1 o varios segmentos en los que priorizar nuestra iniciativa, no es suficiente, ya que tal y como hemos comentado en capítulos anteriores, el Plan Estratégico es un plan único y específico para cada corredor, y por ello, esta iniciativa no se puede aplicar a todo un segmento seleccionado, ya que como Entidad Aseguradora, ni disponemos de los recursos necesarios para llevarlo a cabo, ni los planes de acción son los mismos para cada mediador.

Con el objetivo de identificar, dentro de los segmentos que hemos priorizado en el capítulo 8, los pasos a seguir para elaborar esta lista de candidatos es la siguiente:

1. Listar en un fichero Excel a todos los corredores y Agentes de cada uno de los grupos / Segmentos que hemos priorizado en el capítulo 8, con sus datos de negocio.
2. Enviar este listado, a cada uno de los directores de Zona o territorio de la Entidad Aseguradora, para que, juntamente con su equipo comercial, identifiquen 15-20 mediadores en cada zona. Para poder seleccionar a estos mediadores, una de las principales variables debe ser los inputs que ha recibido cada responsable Comercial sobre la importancia que el mediador le ha asignado al PEM y la motivación y deseo del mediador en implantar alguna acción del PEM
3. Una vez identificados con nombre y Apellidos a estos mediadores, el siguiente paso es concertar una visita con ellos para comentarles la posibilidad de formar parte de esta iniciativa, y la posibilidad de recibir ayuda para implementar el PEM en su Agencia o Correduría.

Como saber que planes de acción implementar y de qué forma ayudar a un mediador a implementarlo se explica a continuación en los capítulos 10 y 11.



## 10. Realizar un diagnóstico del Corredor versus el PEM

Con el Objetivo de analizar la situación actual y grado de madurez del mediador respecto a los objetivos y recomendaciones que plantea el PEM, se ha elaborado un cuestionario, en el que, para cada uno de los 5 ejes estratégicos, se lanzan una serie de preguntas “cerradas” al mediador, es decir, preguntas que solo cabe un “SI” o “NO” como respuesta.

Los criterios del cuestionario son los siguientes:

- Para cada uno de los 5 ejes estratégicos, se ha establecido una puntuación teniendo en cuenta su nivel de importancia para los mediadores.
  - Para los Ejes 1 y 5: 0,5 puntos Sobre 10
  - Para los Ejes 2 y 4: 2.5 puntos sobre 10
  - Para el Eje 3: 4 puntos sobre 10
- En función del número de preguntas que se han elaborada para cada uno de los 5 ejes estratégicos, cada pregunta llevará asociada una puntuación determinada. Es decir, que si la Iniciativa Estratégica 1 tiene 5 preguntas, con un valor total de 0,5 puntos, cada pregunta afirmativa tendrá un valor de 0,1 puntos.
- En función de la puntuación total de cada uno de los ejes, se establece un diagnóstico del mediador en función de su grado de madurez respecto al PEM.

Mediante el uso de preguntas cerradas, este cuestionario permitirá al mediador, adquirir un diagnóstico real sobre cuáles son sus ejes estratégicos que peor posicionados tiene, y por ende, que planes de acción debe priorizar en el corto plazo para corregir estas desviaciones.

Por otro lado, esto también permitirá a la compañía Aseguradora ayudar en la implementación de un Plan Estratégico de gran importancia del mediador, al ser un hándicap que debe resolver con premura.

A continuación, se muestra un resumen del cuestionario, que el lector podrá ver ampliado en el Anexo nº 3.

**Grafico 24: Informe de diagnóstico del PEM**

DIAGNÓSTICO MEDIADOR				
<b>EJE 1: COMUNICACIÓN DE LA PROPESTA DE VALOR (0,5 PUNTOS)</b>				
		Respuesta	Puntuación	Resultado
1	¿Tiene el mediador un documento detallando su propuesta de valor para los clientes?	SI	0,1	0,4
2	¿El mediador tiene establecido un plan de comunicación de la propuesta de valor para sus clientes?	SI	0,1	
3	¿El mediador tiene identificado que elementos diferenciadores le hacen diferente versus la competencia?	SI	0,1	
4	¿El mediador publica o escribe artículos de opinión o noticias en algún canal de comunicación?	NO	0	
5	¿Podría afirmar el mediador que todos sus clientes conocen el trabajo y los servicios que ofrece?	SI	0,1	
<b>EJE 2: OPTIMIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (2,5 PUNTOS)</b>				
		Respuesta	Puntuación	Resultado
1	¿Tiene el mediador definido su modelo de negocio futuro? (Crecimiento, cesión de cartera, venta, administración)	SI	0,4	1,7
2	¿Ha realizado el mediador un análisis interno y externo de su negocio? (DAFO, PEST, etc.)	NO	0,0	
3	¿Ha realizado el mediador un análisis de los productos, servicios, retribución de la/s compañías de su panel?	SI	0,4	
4	¿Tiene el mediador definido que actividades realiza cada uno de sus departamentos y las cargas administrativas de cada uno de ellos?	SI	0,4	
5	¿Tiene el mediador definido un cuadro de mando con los principales indicadores de su negocio?	NO	0,0	
6	Corredor: ¿Utiliza el Corredor alguna herramienta de gestión del mercado / Multitificador? Agente: utiliza las herramientas que le proporciona la entidad aseguradora eficientemente?	SI	0,4	
<b>EJE 3: ACERCAMIENTO AL CLIENTE (4 PUNTOS)</b>				
		Respuesta	Puntuación	Resultado
1	¿Tiene el mediador una base de datos de clientes completa?	SI	0,4	1,2
2	¿Tiene el mediador campos en la base de datos que le permitan identificar el perfil de cliente?	SI	0,4	
3	¿Tiene el mediador segmentada su base de datos de clientes (Mínimo de 4 segmentos)?	SI	0,4	
4	¿Tiene el mediador definido un plan de acción y propuesta de valor específica para cada uno de los segmentos de clientes?	NO	0	
5	¿Tiene el mediador identificado algún nicho de mercado en el que tenga capacidad de acceder?	NO	0	
6	¿Tiene el mediador ascendencia en clientes de empresas o capacidad de acceder en este tipo de clientes?	NO	0	
7	¿Tiene el mediador algún cuestionario de satisfacción del cliente?	NO	0	
8	¿Tiene el mediador un plan de fidelización establecido para los clientes?	NO	0	
9	¿Tiene el mediador definido e implementado acciones de venta cruzada?	NO	0	
10	¿Dispone el mediador de página Web?	NO	0	
<b>EJE 4: FOCO EN PRODUCTOS DE MAYOR VALOR (2,5 PUNTOS)</b>				
		Respuesta	Puntuación	Resultado
1	¿Ha analizado el mediador su mix de cartera por producto?	NO	0,0	1,3
2	¿Ha analizado el mediador su mix de cartera por Entidad Aseguradora? (Corredores)	NO	0,0	
3	¿Esta el mediador comercializando productos de vida?	SI	0,4	
4	¿Esta el mediador comercializando productos de Empresas?	SI	0,4	
5	¿Tiene el mediador algún producto personalizado?	SI	0,4	
6	¿Considera el mediador que comercializa algún ramo en el que es especialista?	NO	0,0	
<b>EJE 5: PREPARARSE PARA LOS CAMBIOS LEGISLATIVOS (0,5 PUNTOS)</b>				
		Respuesta	Puntuación	Resultado
1	¿Tiene el corredor personal externo o interno que analice los cambios legales en el sector?	SI	0,1	0,5
2	¿Dispone el corredor de una plantilla donde se recojan todos los documentos legales que debe presentar de una manera calendarizada?	SI	0,1	
3	¿Tiene el mediador algún plan de acción específico para contrarrestar las acciones de Bancaseguros frente a sus clientes actuales?	SI	0,1	
4	¿Ha establecido el mediador algún mecanismo para proteger la información de los clientes que domicilian sus pagos?	SI	0,1	
5	¿Esta el mediador colegiado?	SI	0,1	
<b>TOTAL</b>				<b>5,0</b>

Fuente: Elaboración Propia

## **11. Selección de las Iniciativas y Planes de Acción a implementar por una Entidad Aseguradora**

Una vez hemos identificado a un mediador interesado en recibir ayuda para implementar un plan de Acción del PEM, y le hemos realizado un diagnóstico para averiguar, que iniciativa estratégica está peor posicionada, el siguiente paso es implementar un plan de acción para ayudarle a mejorar su competitividad.

En la parte 2 de esta tesis, hemos observado que el PEM está desarrollado en 5 ejes estratégicos, 15 iniciativas y 41 planes de acción.

Con el objetivo de seleccionar únicamente las iniciativas que puedan ser implementadas por una Entidad Aseguradora, se ha realizado un análisis de cada una de las iniciativas y planes de acción. Esta selección ha estado basada en los siguientes criterios:

- Que una Entidad Aseguradora disponga del conocimiento / Experiencia y persal para ayudar al mediador a implementar la iniciativa
- Que la iniciativa estratégica no tenga como objetivo definir el modelo de negocio futuro del mediador, ni tenga un componente de análisis muy interno. Es decir, que sean iniciativas donde el mediador pueda compartir la mayor información posible con la Entidad Aseguradora, sin generar ningún tipo de incomodidad.
- Que la iniciativa esté identificada dentro del PEM como una iniciativa de prioridad Alta o Media.

**Teniendo en cuenta estos criterios, de los 41 planes de acción definidos en el PEM, finalmente se han identificado únicamente 12 planes de acción sobre los cuales podría ayudar a un mediador a implementarlos.**

## 11.1 Listado de los planes de acción a implementar por una Entidad Aseguradora

En este capítulo, se detallará, para cada uno de los 12 planes de acción seleccionados, cual es el objetivo del plan, que área dentro de una Entidad aseguradora podría ser la responsable de implementarlo (Siempre de la mano del canal de ventas e la Entidad) y que recursos podría utilizar la empresa para llevarlo a cabo.

Este detalle es el siguiente:

### Plan de Acción 1:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
1	1	Definir la propuesta de valor y comunicar a la cartera de clientes el valor añadido de la mediación	Alta	Media	Área de Marketing

#### Recomendación

- Ayudar en la elaboración de un documento PPT y Word donde se detalle la propuesta de valor del mediador
- Crear una plantilla de marketing a modo de "campana" con las principales ventajas del mediador y datos de contacto de la oficina, para enviar vía e-mail, a todos los clientes.
- Crear un boletín con la últimas novedades, productos o siniestros gestionados del mediador para dar ejemplos reales de su aportación de valor.
- Para ambos recursos, se pueden utilizar las herrmainetas que el departamento de marketing utiliza diariamente para sus campañas.

### Plan de Acción 2:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
11	4	Desarrollar un cuadro de Mando para evaluación y seguimiento de Indicadores	Alta	Baja	Área de Planificación

#### Recomendación

- Aunque el PEM ofrece un anexo con ejemplos y ratios que se podrían incorporar al Cuadro de Mando, el área de planificación debería dar soporte al mediador en la creación física del Cuadro de mando, así como en la ayuda del cálculo de los indicadores.
- En el caso de corredores: La ayuda estaría mas enfocada a ofrecer los conocimientos y habilidades de un trabajador que pudiese durante 1 o 2 días trabajar con el mediador la creación de un cuadro de Mando utilizando el sistema de gestión del corredor.
- En el caso de Agentes: como la compañía ya posee todos los datos del mediador y sus clientes, trabajar en la creación de un Cuadro de Mando Estándar que se pueda enviar semanalmente al Agente, con el objetivo de ofrecer un seguimiento Global de la Agencia, y no únicamente de los datos de negocio.

### Plan de Acción 3:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
13	5	Analizar el grado de utilización de las herramientas disponibles y maximizar su uso	Alta	Baja	Operaciones / IT

#### Recomendación

- Para corredores Orientar al Corredor sobre las distintas soluciones tecnológicas disponibles y asesorarle cuales son las que mejor se pueden adaptar a su negocio. ( Ipad, móvil, página web, redes sociales, programas específicos). Se podría crear un curso de "Mediador 2.0" sobre cómo utilizar las ventajas de las nuevas tecnologías y explicar las últimas novedades del mercado. En este sentido, la entidad aseguradora podría ofrecer los servicios de alguna empresa de tecnología con un presupuesto ya pactado como ayuda a los corredores.
- Para Agentes: realizar cursos de formación de aquellas herramientas que la entidad ha puesto a su disposición y su grado de utilización es bajo. Además, también darle soporte al igual que en corredores, mediante ofertas de servicios de empresas informática (Paginas Web) para el desarrollo de nuevas iniciativas.

### Plan de Acción 4:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
15	6	Disponer de una mejor información sobre la cartera de clientes	Alta	Media	Área de Planificación

#### Recomendación

- Para corredores: Ayudar al corredor a definir las variables de segmentación, y crear una campaña de Marketing para el envío de formularios a los clientes, recabando la información que le falte.
- Para Agentes: La entidad Aseguradora ya dispone de todos los datos de los clientes. El objetivo aquí es diseñar que información desea el Agente recibir por parte de la compañía para segmentar a sus clientes. A gran escala, este proceso se podría realizar de manera estandarizada para todos los agentes con un mismo perfil de cliente.

## Plan de Acción 5:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
16	7	Definir Segmentos de Clientes y realizar la segmentación de cartera asociada	Media	Baja	Área de Marketing

### Recomendación

- Una vez definido los segmentos de clientes del mediador, la entidad aseguradora podría pactar con el mediador unos determinados niveles de servicio para clientes o segmentos de clientes concretos, tanto en la emisión de pólizas o tramitación de siniestros. (Ejemplo: Clientes de Empresa).

- También se puede ofrecer para que el Responsable comercial pueda, en contadas ocasiones, acompañarle durante una visita, sobretodo en productos financieros como Vida o pensiones que requieren de mayor formación.

Esto puede ayudar al mediador a ofrecer una propuesta de valor diferenciado a sus diferentes segmentos de clientes.

## Plan de Acción 6:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
17	7	Desarrollar acciones concretas adaptadas a las características y potencial de cada segmento	Media	Media	Área de Marketing

### Recomendación

- Siguiendo la misma filosofía y recomendación que en el plan de Acción 16, la Entidad Aseguradora podría ayudar al mediador en la gestión diferencial de un determinado segmento de cliente del mediador, ayudándole por ejemplo, en la creación de un producto especializado con precios, garantías y retribución diferenciada del resto.

### Plan de Acción 7:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
20	9	Realizar un diagnóstico y evaluación de la experiencia del cliente actual para identificar oportunidades de mejora	Alta	Media	Área de Marketing /Contact center

#### Recomendación

- Ayudar en la creación de un cuestionario de satisfacción del cliente on-line, utilizando las herramientas de la entidad aseguradora (Ejemplo: Survey monkey), definiendo además en que contactos con el cliente podemos enviarles dicho formulario.
- Realizar una formación a los administrativos del mediador sobre como interactuar con los clientes durante una llamada de satisfacción, a través de la experiencia de los empleados del contact center de la compañía aseguradora.

### Plan de Acción 8:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
22	9	Desarrollar acciones que permitan mejorar la fidelización global de la cartera	Alta	Alta	Área de Marketing /Ventas

#### Recomendación

- Explicar la importancia de la retención y diferentes estrategias y mediadas para retener al cliente mediante jornadas de formación.
- Orientar al corredor de como calcular el " Valor del Cliente" y orientar las campañas de retención a clientes de "Alto Valor"
- Proporcionar estudios a los mediadores sobre perfiles de abandono.
- Dar soporte a acciones de fidelización de clientes, y planes de comunicación ( Financiar alguna campaña de MK )
- Proporcionarle el contacto a acceso a una empresa de "merchandising - regalos" para ofrecer a sus clientes (paraguas, libretas, etc). Este merchandising podría llevar ambos logos (El de le Entidad Aseguradora y Agencia o correduría) incrementado su imagen de marca.

### Plan de Acción 9:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
23	9	Desarrollar acciones concretas de fidelización por segmento	Alta	Alta	Área de Marketing /Ventas

#### Recomendación

- Una vez definido los segmentos de clientes del mediador, la entidad aseguradora podría pactar con el mediador una operativa de retención conjunta. A modo de ejemplo, se podrían pactar los precios de renovación de Algunos segmentos y Productos o delegación de descuentos al mediador para determinados perfiles de clientes.

-Además, se podría establecer un plan de "alarmas" entre el mediador y la entidad aseguradora, conforme 4 meses antes de la renovación de los principales clientes del mediador, la entidad aseguradora y el mediador puedan contactar con el cliente para asegurar la renovación.

### Plan de Acción 10:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
32	12	Realizar acciones Específicas de venta Cruzada	Alta	Media	Área de Marketing / Ventas

#### Recomendación

- Una vez el corredor tenga identificados el portfolio de productos que quiere potenciar y haya seleccionado el público objetivo, crear un pack con productos y ofertas especiales, previamente pactados con la entidad Aseguradora, para ofrecer a sus clientes.

### Plan de Acción 11:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
33	13	Estudiar el Portfolio de Productos	Media	Baja	Área de Planificación / Marketing

#### Recomendación

- Una primera acción a realizar sería ofrecer al mediador los informes y tendencias de mercado que posee o ha elaborado la entidad aseguradora.

- Ofrecer análisis sobre la tasa de abandono de los productos, así como evidencias de productos que fidelizan a los clientes, como los seguros de Vida.

## Plan de Acción 12:

Plan de Acción	Iniciativa Estratégica	Objetivo	Prioridad	Dificultad	Área Responsable en la Entidad Aseguradora
38	13	Diseño y desarrollo de productos en función de necesidades específicas del cliente	Media	Alta	Suscripción / Ventas

### Recomendación

- Ayudar en la elaboración de un nuevo producto (Tanto en Precio, Retribución como Coberturas) para un determinado tipo de cliente. La entidad aseguradora, no solo debe valorar la posibilidad o no de elaborar el producto personalizado, sino ayudar en el estudio de viabilidad conjuntamente con el mediador, para poder "atacar" un determinado nicho de clientes conjuntamente, como un "partner" estratégico.

-En Agentes, como la compañía ya conoce el portfolio de clientes de la Agencia, quizá esta acción podría surgir de una manera mucho mas proactiva por parte de la entidad aseguradora, analizando la cartera de clientes y proponiendo al Agente la posibilidad de realizar un producto a medida.

Por último, es importante resaltar que, algunas de las recomendaciones recogidas en los diferentes planes de Acción, en el caso concreto de corredores de seguros, son recomendaciones que, una vez implementadas por el mediador con la ayuda de una determinada Entidad Aseguradora, el propio corredor puede replicar con el resto de Entidades de su panel.

En este sentido, es importante resaltar que estas acciones no deben estar únicamente dirigidas a extraer un negocio directo del corredor, por haberle ayudado a implementar un plan de acción. Esta entrada de nuevo negocio, se podrá producir o no, en el corto plazo, atendiendo al perfil del corredor, pero su aportación de negocio en el futuro si está garantizado, ya que ayudarlo a abordar e implementar un plan de acción sin establecer un plan de negocio o acuerdo, eleva la relación entre Entidad Aseguradora y corredor, de proveedor, a "partner" estratégico, lo que índice, en un futuro, a un mayor volumen de ventas.



## 12. Conclusiones

Una vez concluida la tesis, y tras haber desarrollado cada uno de los capítulos en profundidad, me gustaría resaltar las siguientes conclusiones:

El Sector de la mediación está viviendo actualmente uno de los momentos más críticos de su historia. La fragmentación que sufre el canal, la entrada de nuevos competidores como Banca-Seguros o los comparadores de internet, la apuesta por la multi-canalidad de las Entidades Aseguradoras, así como los cambios del comportamiento del cliente, han puesto en “jaque” a la mediación en general.

La poca implantación de acciones y medidas concretas frente a estos retos, a lo largo de estos últimos 5 años, han provocado que la mediación haya ido perdiendo paulatinamente su posición de liderazgo dentro del sector. Aun así, el problema no es la situación actual que hemos analizado, sino que esa tendencia, si no se produce un cambio, se mantiene, augurando un futuro de gran incertidumbre tanto para Agentes como Corredores.

Frente a esta situación, el PEM, liderado por el CECAS y CAPGEMINI, ha puesto de manifiesto la importancia y la urgencia de adaptarse a este nuevo entorno, ofreciendo planes de acción específicos, con el objetivo de proporcionar las herramientas suficientes para que la mediación se enfrente con éxito a los retos de futuro.

Si la estrategia de una Entidad Aseguradora es seguir distribuyendo su negocio a través de Agentes y Corredores, los factores claves de éxito para lograr una red de mediación líder en el mercado son:

1. Desarrollar el Plan Estratégico dentro de la propuesta de valor, con el objetivo de incrementar la imagen de marca de la Entidad dentro de la mediación e impulsar el desarrollo de una mediación mucho más competitiva, productiva y profesional. Esto permitirá en el futuro, gestionar un canal mucho más rentable y con mayor capacidad de crecimiento.
2. Implementar el PEM en aquellos mediadores prioritarios para nuestra organización, ya sea por su valor actual, su valor futuro, o ambos. La segmentación es la palanca estrella a través de la cual identificar a dichos mediadores.
3. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Agencia o Correduría frente a los ejes estratégicos del PEM, mediante la elaboración del “diagnóstico del mediador” (Capítulo 10), que permite, de una forma práctica y sencilla, identificar las áreas de mejora más prioritarias.

4. Ejecutar la iniciativa del PEM, a través de los 12 planes de acción que se han seleccionado, dado que el amplio conocimiento y experiencia que las Entidades Aseguradoras atesoran sobre estos planes, permiten aportar el máximo valor posible a los mediadores.

Por último, me gustaría finalizar esta tesis con la siguiente reflexión:

Si observamos el sector asegurador en la actualidad, podemos pensar que cada uno de los actores que lo conforman, tiene sus propios retos, y que deben atenderlos de manera individual. Quizá, los retos de la mediación, son en sí mismos, retos que deben afrontar por su cuenta. Es decir, que el éxito o fracaso en la evolución de la mediación, solo depende de ellos.

Algunos, opinan que eso es así, pero en un entorno de globalidad, si la mediación no logra evolucionar, y su cuota de mercado disminuye un 8% en los próximos años; La mediación se verá afectada, pero; ¿Y las Entidades Aseguradoras que distribuyen sus seguros a través de ellos?

Si como yo, creen que los retos de futuro de la mediación, también son retos de futuro para las Entidades Aseguradoras; ¿No deberíamos Ayudarles?

## 11. Bibliografía

### Fuentes de Internet:

Descargas de los planes estratégicos de la mediación.

<http://pem.cibercecas.com>

(Fecha de consulta: Junio de 2014).

Inese. Plan Estratégico de la Mediación: más de 2.000 descargas en las primeras dos semanas

[http://www.inese.es/Noticias/Mediación/Detalle Noticia Mediación](http://www.inese.es/Noticias/Mediación/Detalle%20Noticia%20Mediación)

(Fecha de consulta: Mayo de 2014).

Forinvest. El PEM clave para mantener la cuota de mercado de Agentes y Corredores

<http://forinvest.feriavalencia.com/el-plan-estrategico-de-la-mediacion-clave-para-mantener-la-cuota-de-mercado-de-agentes-y-corredores-de-seguros/>

(Fecha de consulta: Mayo de 2014).

APROMES. El PEM. Reaccionar a tiempo

<http://www.apromes.com/boletines/26/Reportaje.htm>

(Fecha de consulta: Julio de 2014).

Andalucía de hoy. Seguros Lagun Aro da un paso más hacia el Plan Estratégico de la Mediación a través de la formación a mediadores

<http://www.andaluciadehoy.com/noticias/economia/50406-seguros-lagun-aro-da-un-paso-mas-hacia-el-plan-estrategico-de-la-mediacion-a-traves-de-la-formacion-a-mediadores.html>

(Fecha de consulta: Junio de 2014).

Blog de Juan Francisco Romero. La importancia de la segmentación.

<http://territoriomarketing.es/la-importancia-de-la-segmentacion/>

(Fecha de consulta: Mayo de 2014).

### Informes:

CECAS y CAPGEMINI. Plan Estratégico de la Mediación. Conclusiones. Mayo 2013.

ICEA. Evolución del mercado Asegurador a diciembre. Año 2013. Informe nº 1.319. Febrero 2014.

AFNAC. Informe de la I+D en Energía y Automoción. Año 2013. Página 56.

DGSFP. Seguros y Fondos de Pensiones. Informe 2013.

DGSFP. Seguros y Fondos de Pensiones. Informe 2012.

DGSFP. Seguros y Fondos de Pensiones. Informe 2011.

ICEA. Canales de Distribución. Estadística año 2012 Informe nº 1.313. Septiembre 2013

ICEA. Códigos de Agentes Exclusivos. Año 2013. Informe nº 1.321. Marzo 2014.

GDV: Statistical Yearbook of German Insurance 2013. Año 2013

GDV: Statistical Yearbook of German Insurance 2012. Año 2012

### **Cita de Artículos:**

Betés de Toro, Francisco J. Canales que amenazan a los mediadores (I). IMAF. Noviembre 2009

Betés de Toro, Francisco J. Canales que amenazan a los mediadores (II). IMAF. Diciembre 2009

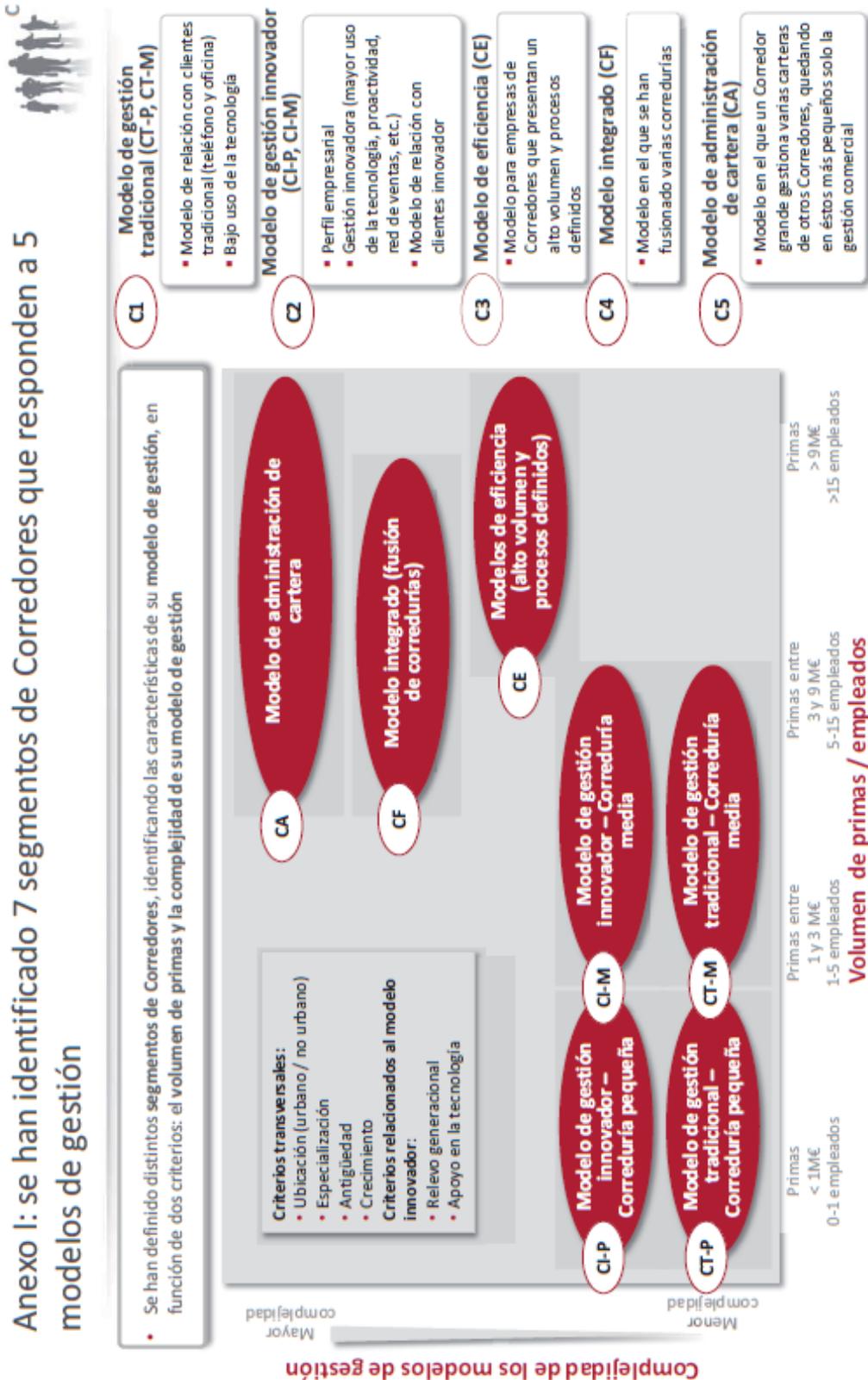
Betés de Toro, Francisco J. Panorama complicado para los corredores. Actualidad Aseguradora. 30 mayo 2011.

### **Fuentes Oficiales:**

BOE. (2006) “Ley 26/2006 de Mediación de Seguros y Reaseguros Privados”, (Julio 2006)

# Anexos

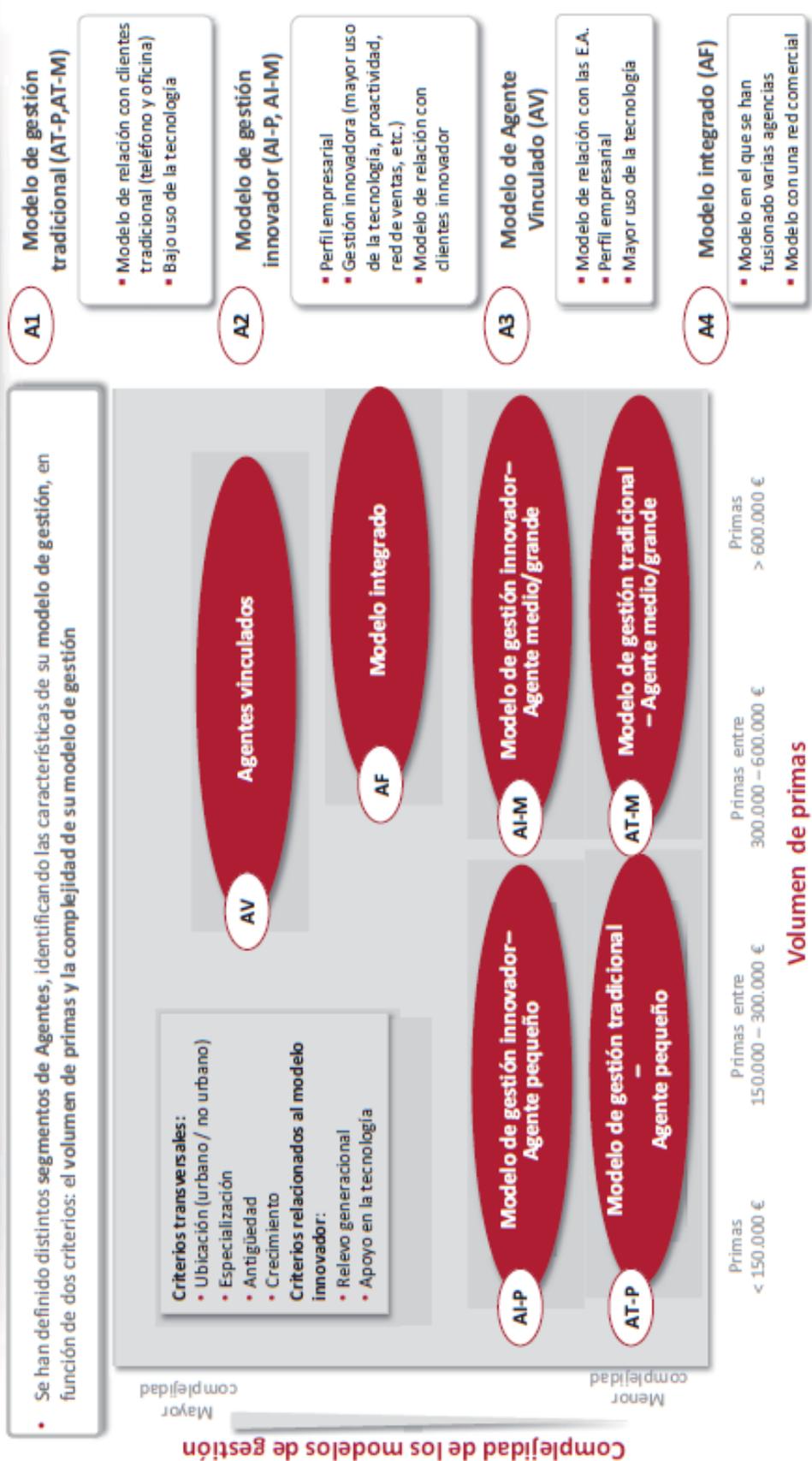
## Anexo 1: Los 7 Segmentos de Corredores



Plan estratégico de la mediación

## Anexo 2: Los 6 Segmentos de Agentes

### Anexo II: se han identificado 6 segmentos de Agentes que responden a 4 modelos de gestión



## Anexo 3: Informe de Diagnóstico del PEM (Ampliado)

DIAGNÓSTICO MEDIADOR				
<b>EJE 1: COMUNICACIÓN DE LA PROPOSTA DE VALOR (0,5 PUNTOS)</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Tiene el mediador un documento detallando su propuesta de valor para los clientes?	SI	0,1	0,4
2	¿El mediador tiene establecido un plan de comunicación de la propuesta de valor para sus clientes?	SI	0,1	
3	¿El mediador tiene identificado que elementos diferenciales le hacen diferente versus la competencia?	SI	0,1	
4	¿El mediador publica o escribe artículos de opinión o noticias en algún canal de comunicación?	NO	0	
5	¿Podría afirmar el mediador que todos sus clientes conocen el trabajo y los servicios que ofrece?	SI	0,1	
<b>EJE 2: OPTIMIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (2,5 PUNTOS)</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Tiene el mediador definido su modelo de negocio futuro? (Crecimiento, cesión de cartera, venta, administración)	SI	0,4	1,7
2	¿Ha realizado el mediador un análisis interno y externo de su negocio? (DAFO, PEST, etc.)	NO	0,0	
3	¿Ha realizado el mediador un análisis de los productos, servicios, retribución de la/s compañías de su panel?	SI	0,4	
4	¿Tiene el mediador definido que actividades realiza cada uno de sus departamentos y las cargas administrativas de cada uno de ellos?	SI	0,4	
5	¿Tiene el mediador definido un cuadro de mando con los principales indicadores de su negocio?	NO	0,0	
6	Corredor: ¿Utiliza el Corredor alguna herramienta de gestión del mercado / Multitificador? Agente: utiliza las herramientas que le proporciona la entidad aseguradora eficientemente?	SI	0,4	
<b>EJE 3: ACERCAMIENTO AL CLIENTE (4 PUNTOS)</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Tiene el mediador una base de datos de clientes completa?	SI	0,4	1,2
2	¿Tiene el mediador campos en la base de datos que le permitan identificar el perfil de cliente?	SI	0,4	
3	¿Tiene el mediador segmentada su base de datos de clientes (Mínimo de 4 segmentos)?	SI	0,4	
4	¿Tiene el mediador definido un plan de acción y propuesta de valor específica para cada uno de los segmentos de clientes?	NO	0	
5	¿Tiene el mediador identificado algún nicho de mercado en el que tenga capacidad de acceder?	NO	0	
6	¿Tiene el mediador ascendencia en clientes de empresas o capacidad de acceder en este tipo de clientes?	NO	0	
7	¿Tiene el mediador algún cuestionario de satisfacción del cliente?	NO	0	
8	¿Tiene el mediador un plan de fidelización establecido para los clientes?	NO	0	
9	¿Tiene el mediador definido e implementado acciones de venta cruzada?	NO	0	
10	¿Dispone el mediador de página Web?	NO	0	
<b>EJE 4: FOCO EN PRODUCTOS DE MAYOR VALOR (2,5 PUNTOS)</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Ha analizado el mediador su mix de cartera por producto?	NO	0,0	1,3
2	¿Ha analizado el mediador su mix de cartera por Entidad Aseguradora? (Corredores)	NO	0,0	
3	¿Esta el mediador comercializando productos de vida?	SI	0,4	
4	¿Esta el mediador comercializando productos de Empresas?	SI	0,4	
5	¿Tiene el mediador algún producto personalizado?	SI	0,4	
6	¿Considera el mediador que comercializa algún ramo en el que es especialista?	NO	0,0	
<b>EJE 5: PREPARARSE PARA LOS CAMBIOS LEGISLATIVOS (0,5 PUNTOS)</b>		<b>Respuesta</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Resultado</b>
1	¿Tiene el corredor personal externo o interno que analice los cambios legales en el sector?	SI	0,1	0,5
2	¿Dispone el corredor de una plantilla donde se recojan todos los documentos legales que debe presentar de una manera calendarizada?	SI	0,1	
3	¿Tiene el mediador algún plan de acción específico para contrarrestar las acciones de Bancaseguros frente a sus clientes actuales?	SI	0,1	
4	¿Ha establecido el mediador algún mecanismo para proteger la información de los clientes que domicilian sus pagos?	SI	0,1	
5	¿Esta el mediador colegiado?	SI	0,1	
<b>TOTAL</b>				<b>5,0</b>



## **El Autor:**

### **Alejandro Galcerán Rosal**

Nacido en Barcelona en 1987, me licencié en Administración y Dirección de Empresas por Esade Business School en el año 2010.

Durante mi 5º año de carrera, cursé mi intensificación en Finanzas en Thammasat University, en Bangkok, Tailandia.

Inicie mi carrera profesional en Zúrich, en el año 2010, dentro de un programa de formación a nivel global denominado Global Associate Programme. Durante la duración del programa, tuve la oportunidad de trabajar en el equipo de Grandes Cuentas en Nueva York, así como realizar un programa de formación intensivo de seguros en Suiza.

Durante los 3 últimos años en el Grupo Zúrich, he formado parte del equipo de desarrollo comercial en el canal de corredores de seguros, en el área de Ventas y Distribución.

El próximo 15 de Septiembre del 2014, inicio una nueva etapa en mi carrera profesional como Sub-Director Territorial de la Zona Norte, con sede en Bilbao.



## 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” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores 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<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García 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<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011

- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- 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

