

# DOCUMENTO TÉCNICO

Nº2 MARZO 1999



INAD-E

# INFORME ATLÁNTICO DEL SEGURO

SECCIÓN DE PUBLICACIONES

N. 43372

R. 42024

## LAS RELACIONES ENTRE COMPAÑÍAS ASEGURADORAS Y MEDIADORES DE SEGUROS: UNA REESTRUCTURACIÓN OBLIGADA



JOSÉ LUIS PÉREZ TORRES

*Consejero Delegado de  
Imperio Seguros*

La Mediación en Seguros profesional, a pesar de la aparición de otros canales de distribución del seguro como la venta directa o la bancaseguros, sigue conservando un lugar destacado en la distribución del seguro

basado en un tratamiento de la clientela a la que conoce a la perfección y a la posibilidad de atenderla con una variedad de oferta de la que no disponen los otros canales.

Frente a un momento inicial de incertidumbre causado por la aparición de estos nuevos canales, la mediación profesional está reaccionando con maestría para conservar su papel de asesoramiento en materia de seguros y otros servicios conexos, a particulares y empresas. Cualquier observador puede apreciar los avances que los Agentes y Corredores están desarrollando, a través de una mejor formación y reforzamiento profesional, nuevas tecnologías informáticas y de comunicaciones y una mayor incidencia en la modernización de sus estructuras empresariales.

⊙ No es esta una tarea fácil, pues el sector del seguro está inmerso en profundos cambios, fruto de un movimiento de actualización de viejos modelos de organización hoy obsoletos: es un sector muy atomizado, en el que los márgenes se han ido reduciendo sin que los costes hayan disminuido lo necesario y que sirve a unos consumidores cada vez más informados y sensibles

al precio. Estas fuerzas del mercado, junto a la reducción de los rendimientos financieros de las aseguradoras como consecuencia de los menores tipos de interés, producen serios perjuicios económicos a las compañías: las pérdidas técnicas aumentan, se producen guerras injustificadas de precios en aras a mantener cuota de mercado y desaparecen o se

concentran compañías.

El mundo de la mediación no es ajeno a esta convulsión, pues aquellos movimientos provocan una inestabilidad de las condiciones que ofrecen las compañías y los menores precios por unidad de producto exigen reducciones de costes y mejoras de la productividad comercial, así como una mayor efectividad en la distribución.

Una de las principales mejoras pendientes de la distribución del seguro a través de mediadores radica en evitar la duplicidad de trabajos entre compañía y mediador que muchas veces se

produce. Los motivos profundos de esta duplicidad en el trámite de siniestros, en el mantenimiento duplicado de bases de datos de clientes y en muchas tareas administrativas se encuentran en una mentalidad competitiva que invade los territorios que deberían corresponder al fabricante y al distribuidor.

Para que el sistema Compañía-Mediador funcione y progrese con eficacia es preciso modificar el esquema actual de competencia desagregada, compartiendo mayores valores y eligiendo bien a los "socios", de modo que ambas partes procuren hacer bien lo que a cada uno corresponde, complementando sus actuaciones para mejorar la

calidad del servicio y bajar los costes.

¿Cómo puede el sistema Compañía-Mediador ser competitivo en un mercado en el que los clientes atienden cada vez más el precio y en el que los márgenes se reducen?

Esta cuestión encuentra su respuesta en

los conceptos de complementariedad y de eficacia y para concretar el modo en que ello puede conseguirse vamos a intentar resolver los siguientes tres interrogantes:

¿Cómo es hoy el sistema Compañía-Mediador y qué defectos han de corregirse?

¿Qué deben hacer las compañías de seguros?

¿Qué deben hacer los mediadores?

## DISTRIBUCIÓN DE SEGUROS HOY. DEFECTOS A CORREGIR

Las compañías de seguros no son por lo general un modelo muy brillante de gestión empresarial. Muchas están inmersas hoy en procesos

de fusión o concentración, en luchas por la supervivencia que motiva

cambios bruscos en las estrategias empresariales y muchas están dedicadas a la "reingeniería" de procesos. Todo ello produce un cierto abandono de las esencias del negocio y desatención momentánea a las redes de distribución y a los clientes. Las organizaciones, burocratizadas, cuentan con excesivos niveles jerárquicos y sistemas informáticos pesados. Los trámites son lentos. Las compañías duplican trabajos que ya realiza el canal de distribución y lejos de ser fieles a su propio canal, aprovechan cualquier oportunidad que pueda

### DEFECTOS ACTUALES DE COMPAÑÍAS Y MEDIADORES. SUS CONSECUENCIAS

DEFECTOS	CONSECUENCIAS
<p><b>DEFECTOS DE LAS COMPAÑÍAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesivos niveles jerárquicos</li> <li>• Lentitud de trámites</li> <li>• Sistemas informáticos pesados</li> <li>• Duplicidades con el canal</li> <li>• Utilización de no profesionales</li> <li>• Escasa colaboración sectorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa fidelidad</li> <li>• Costes altos</li> <li>• Baja calidad</li> </ul>
<p><b>DEFECTOS DE LOS MEDIADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja preocupación en la selección del riesgo</li> <li>• Baja productividad de venta</li> <li>• Excesivo peso de automóviles y abandono de vida - pensiones</li> <li>• Escasa mentalidad empresarial</li> </ul>	

aportar negocio, utilizando a menudo intermediarios no profesionales, lo que conlleva un encarecimiento de sus costes pues para atenderles precisan de una estructura muy compleja de sucursales e inspectores.

La colaboración sectorial entre compañías es escasa. De ahí la guerra de precios, el retraso en establecer el fichero de malos conductores en el ramo de automóviles, etc.

Por parte de los Mediadores, muchos han avanzado en su profesionalización, han ordenado su administración interna y aprovechan su ventaja competitiva por la proximidad y el conocimiento del cliente. Pero, en términos generales, existe todavía una baja preocupación en la selección de riesgos y en evitar el fraude. Se piensa que el problema de la siniestralidad es de las compañías, cuando, por el contrario, el conocimiento que puede tener el mediador sobre el riesgo es insustituible. Hoy solo una décima parte de los conductores menores de 24 años es declarado en las pólizas como conductor

habitual, figurando en su lugar su padre o su madre. Este hecho resulta imposible detectarlo a las compañías, pero no al mediador que conoce al cliente.

El mediador, por otra parte, debe mejorar sus técnicas de prospección del mercado, de segmentación de la clientela, de oferta masiva a clientes potenciales, que realizan otros canales de distribución. Muchas veces se quejan de la ventaja que supone para un banco el

conocimiento que tienen sobre el cliente, sobre su situación y capacidad económica, ingresos y gastos regulares, etc. Pero muchos todavía no han dado los pasos necesarios para crear una base de datos completa sobre sus clientes, informatizada con criterios relacionales y que posibilitaría una eficaz forma de fidelización y aprovechamiento más racional de los clientes.

El mercado de previsión personal -Vida, Pensiones. Salud, Productos Financieros- está cada vez más en manos de los bancos y cajas de ahorros, cuando el asesor ideal sobre este tipo de productos es el mediador de seguros. Existe pues un cierto abandono del mercado de Vida y Pensiones y este tipo de productos, y un excesivo peso de las carteras de seguros de automóviles.

El Mediador finalmente requiere una mayor profesionalidad y, sobre todo, requiere enfocar su actividad de distribución con criterios empresariales, invirtiendo y asumiendo riesgos.

Para conseguir que el sistema Compañía-Mediador tenga éxito y progrese su cuota de mercado en la distribución de seguros, es preciso que ambas partes actúen como colaboradores más que como competidores. Esto implica evitar los oportunismos: los cambios de cartera de una compañía a otra, la utilización de no profesionales por las compañías, la oferta por las compañías de productos en condiciones más ventajosas por otros canales, etc.

Hace falta, por otra parte, que se diferencien más claramente las funciones de "fabricante" y "distribuidor", evitando duplicidades (inspectores, bases de datos duplicadas y dispares, trabajos y controles repetidos, etc), y que ambas partes colaboren más estrechamente en la selección de riesgos y la calidad del negocio.

## LAS COMPANÍAS DE SEGUROS: HACIA UN NUEVO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN

Las compañías de seguros deben, por su parte hacer un esfuerzo de racionalización y modernización de sus estructuras internas y actuar con respeto hacia su propio canal de distribución.

Esta mayor eficacia y respeto al canal se materializa en seis reglas a seguir por las organizaciones:

**Regla 1-** Estructuras planas, con pocos escalones jerárquicos y escasos niveles entre dirección general y cliente final. Este concepto nos lleva a la supresión, por un lado, de los puestos intermedios de la organización -más viable en nuevas organizaciones que en empresas consolidadas- y, por otro, principalmente, de las sucursales con contenido administrativo. Esta idea se traduce en organigramas por proyectos en los que se potencia la iniciativa de las personas, así como mínimas instalaciones y activos operacionales.

**Regla 2-** Centros de operaciones únicos o regionales, especialmente para tramitar siniestros, que actúen en base a sistemas informáticos integrados y redes de comunicaciones conectadas con los profesionales, que proporcionen una información a tiempo real para los mediadores, con el objetivo final de facilitar una tramitación rápida de prestaciones y siniestros.

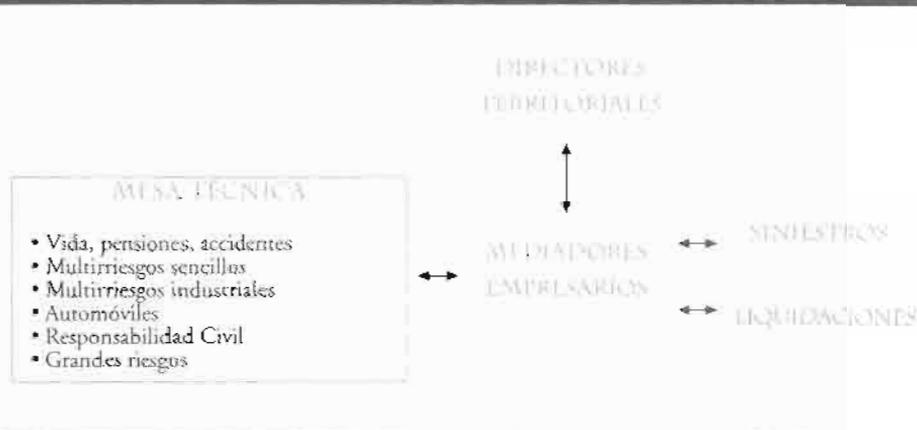
**Regla 3-** Mesa unificada para consultas técnicas de la red de distribución, con especialistas de cada área de negocio, evitando los diferentes escalones de decisión, tanto a nivel de sucursal, como regional y central.

Este esquema organizativo puede resumirse en un organigrama novedoso, en el que lejos de la pirámide jerárquica habitual, la empresa toda se pone al servicio de la distribución:

Es un modelo organizativo que solo es aplicable cuando la compañía distribuye sus productos exclusivamente a través de mediadores profesionales.

**Regla 4-** Productos sencillos y precios segmentados, mediante la utilización de sistemas expertos multivariable que hagan uso de numerosos factores de riesgo para adaptar el precio a cada

### MODELO DE UNA ESTRUCTURA ENFOCADA A LA DISTRIBUCIÓN



Plataforma de apoyo: Informática, Financiero, Marketing riesgos

circunstancia, consiguiendo una óptima personalización. Datos estadísticos dinámicos, información sobre factores de riesgo hoy no conocidos, tratamiento del riesgo subjetivo y del fraude, todo ello unido a una política de suficiencia de precios en cada garantía y producto que evite las subvenciones de unos a otros, utilizando además un sistema de control de gestión interactivo, financiero, económico y técnico.

**Regla 5-** Modificación de la jerarquía de datos en la que siempre ha prevalecido el concepto de póliza, por una nueva ordenación en la que el cliente se sitúe al inicio de la pirámide y se sustituya el concepto de póliza por el de garantía. Esta nueva clasificación de la información nos lleva al nacimiento de un nuevo concepto, el de cuenta de seguros, que lleva aparejado la posibilidad de planes de pago uniformes para todos los productos contratados, la personalización de productos para cada mediador, zona o segmento de mercado y la simplificación de textos e incorporación de la imagen del mediador en los documentos.

**Regla 6-** Nuevas tecnologías informáticas en entorno cliente/servidor, con Interfase gráfica de usuario, gestor de base de datos

relacional extendido a todo el sistema, flujos de trabajo incorporados, gestión electrónica de imágenes y documentos, almacén de datos históricos e integración de telefonía, herramientas ofimáticas y de tecnologías Internet/Intranet, con un enfoque de funcionamiento sin papeles y guiado por flujos de tareas.

Muchas compañías de seguros están, con mayor o menor acierto, caminando hacia estos nuevos principios de gestión. Para implantarlos, no obstante, es necesario además un profundo cambio en el concepto de red de distribución que en el sector se ha basado en innumerables intermediarios que comparten una tarea principal en sus distintas fases, muy diferente a la mediación de seguros.

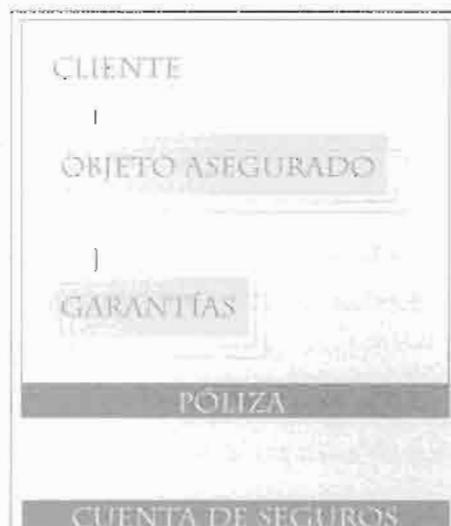
Este grave error, que muchas organizaciones se resisten a modificar, las conduce a la necesidad

NUEVO MODELO DE JERARQUÍA DE LA INFORMACIÓN

SISTEMA CLÁSICO



NUEVO SISTEMA





de complementar el trabajo de la red con estructuras territoriales originando una innecesaria duplicidad de costes y encarecimiento del producto.

Para que los nuevos conceptos de organización completen su sentido es preciso un profundo cambio, potenciando la profesionalización de la mediación y dejando fuera del mercado a los meros intermediarios.

## EL MEDIADOR DE SEGUROS. CÓMO SEGUIR COMPIRIENDO CON ÉXITO

La puesta al día de las organizaciones ante el reto de la competitividad afecta por igual a compañías de seguros y mediadores.

Los agentes y corredores profesionales, hoy día principal canal de distribución de seguros en España, pueden prever la reestructuración que se avecina y experimentan por ello una creciente

toma de conciencia sobre los problemas de futuro de la profesión.

En los últimos años

han entrado en juego nuevos sistemas o canales de distribución que se valen del conocimiento previo que tienen sobre masas de clientes o que utilizan nuevas técnicas que pueden permitir el acceso más masivo al mercado.

### SEIS NORMAS PARA COMPETIR CON ÉXITO

- 1 • Ganar el mercado de la previsión personal; es decir, los productos de Vida, Jubilación, Pensiones, Incapacidad, Salud, etc.
- 2 • Mejorar la profesionalidad y la productividad de venta, optimizando la concepción empresarial del negocio de mediación y la formación.
- 3 • Conseguir la fidelización del cliente, alargando su confianza en la compañía e incrementando el número de productos que adquieren.
- 4 • Involucrarse en la selección y la calidad de los productos.
- 5 • Calidad de servicio y reducción de costes internos. Se consigue mediante estructuras planas y reducidas, centros operativos únicos, agilidad en los cobros y, sobre todo, evitando la duplicidad entre compañía y mediador.
- 6 • Gestión informática integrada con la compañía.



La aparición de canales de distribución nuevos se ha de convertir en un revulsivo para que Agentes y Corredores tomen las medidas adecuadas encaminadas a que la mediación conserve y aumente su cuota de mercado en la distribución de seguros. No interesa analizar las deficiencias de estos otros canales, sino sus ventajas, con el objeto de mejorar también en lo posible los procedimientos de distribución utilizados por la mediación profesional.

¿Qué deben hacer pues los agentes para competir con éxito? Mejorar su eficacia es la respuesta inmediata a esta pregunta que puede concretarse en las siguientes seis reglas:

**Regla 1-** Ganar el mercado de la previsión personal, es decir, los productos de vida, jubilación, pensiones, incapacidad, salud, etc. que son y serán los de mayor desarrollo, adquiriendo conocimientos sobre

legislación laboral, fiscal, de seguridad social y sobre el mercado financiero, optando por sistemas de remuneración del mediador más similares a los utilizados en otros canales, y entrando decididamente en la comercialización de planes de pensiones. Mejorar la composición del negocio y centrar la actuación en mercados de particulares, comercios y pequeñas empresas, limitando el ámbito de actuación a un espacio geográfico concreto, son otras recomendaciones relativas al posicionamiento estratégico de recomendado estudio por todo mediador.

**Regla 2-** Mejorar la profesionalidad la productividad de venta, optimizando la concepción empresarial del negocio de mediación y la formación. Debe ordenarse el mercado de la mediación eliminando a los no profesionales, tarea que compete sobre todo a las compañías, y respetando las reglas de juego que han diferenciado claramente a los agentes y corredores. El resto de canales pueden aportar mejoras a la Mediación en técnicas de prospección y optimización de sistemas administrativos y de marketing sobre la base de incrementar el valor añadido que proporciona la figura del mediador. Planificar la actividad comercial, no basar el crecimiento en subagentes y trabajar - en concreto los corredores- con un número no demasiado amplio de compañías, son también recomendaciones a considerar.

**Regla 3-** Conseguir la fidelización del cliente. Para crecer hace falta aumentar la cartera de clientes, dedicar más tiempo a la función comercial, planificar la actividad y fidelizar clientes, alargando su confianza en la compañía e incrementando el número de productos que adquieren. Pero fidelizar es más económico que conseguir nuevos clientes; es por ello que se hace necesario construir un buen soporte que permita medir la fidelidad y tomar las medidas adecuadas para optimizarla.

**Regla 4-** Involucrarse en la selección y la calidad de los productos.

Las compañías que utilizan otros canales buscan incrementar la productividad de venta y optimizar la selección de riesgos. Estas premisas deben ser también una aportación derivada del canal de la mediación como requisito para su



elección como alternativa fundamental de distribución por las entidades. Destacan como piezas clave del éxito de la relación: la participación activa en la selección de riesgos, en evitar el fraude, en mejorar y automatizar los cobros y en la mejora de la fidelidad mutua entre compañía y mediador.

Regla 5- Calidad de servicio y reducción de costes internos. Aplicable tanto a compañías como a mediadores, se consigue mediante estructuras planas y reducidas, centros operativos únicos, agilidad en los cobros y, sobre todo, evitando la duplicidad entre compañía y mediador, definiendo aquellas funciones que competen a cada parte.

Regla 6- Gestión informática integrada con la compañía. Con el fin de evitar duplicidades se hace necesario operar con sistemas orientados al cliente y al negocio, trabajando con las mismas bases de datos y estableciendo un buen sistema de comunicación informática que logre la integración plena de todas las funciones en el sistema.

Si hubiera que alcanzar una conclusión global a todo lo expuesto, se haría necesario abogar por un nuevo concepto de competencia, menos desagregada que la que actualmente enfrenta en el mercado a todos contra todos, buscando un mayor número de valores comunes entre la mediación y aquellas compañías que han apostado por este canal como exclusivo para la distribución de sus productos, todo ello, por último, sobre el marco de una mutua exigencia de calidad y productividad.

*José Luis Pérez Torres es  
Consejero Delegado de  
IMPERIO Seguros.*

*- Con 30 años de experiencia  
en el sector asegurador.*

*- Es Doctor en Ciencias  
Económicas, Licenciado en  
Derecho, Actuario de Seguros  
y Máster por ESADE.*

*- Es profesor Titular de la  
Universidad de Barcelona.*

*- En 1981 obtuvo el primer  
premio Rey Juan Carlos de  
Economía.*

*- Es consejero de ICEA y  
pertenece al consejo directivo  
de UNESPA.*