

166

Responsabilidad Social Empresarial

“Propuesta para el canal de agentes y agencias
de una compañía de seguros generalista”.

Estudio realizado por: Joan Carles Simón Robles
Tutor: Eduardo Ruiz-Cuevas García

Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras
Curso 2012/2013

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



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

Tras casi 30 años de profesión en el sector asegurador he tenido la oportunidad de trabajar en diversas funciones de una compañía aseguradora, así como ejercer de agente exclusivo y corredor de seguros. Precisamente este conocimiento de ambos lados de la escena y mi principio de cabecera -“*tan importante es llegar como la forma en que hacemos el camino*”- me han llevado a escoger el tema motivo de este trabajo.

Empecé en el sector allá por el año 1984 en el departamento de siniestros sin tan sólo tener contratada una póliza de seguros. Desde aquél momento, mi voluntad ha sido evolucionar y adquirir conocimientos para crecer personal y profesionalmente.

Los procesos de agrupación por ventas o fusiones de nuestro sector, me han permitido además conocer hasta 10 compañías distintas y casi otras tantas maneras de afrontar la realidad del sector asegurador español.

Esto hace que haya tenido compañeros, empleados y directivos de todo perfil. También, por supuesto, profesores y formadores de diversos centros y consultoras de la formación a la que he asistido.

De todos ellos me ha quedado una huella. Aún sin querer somos permeables a la relación con las personas y adoptamos ideas, costumbres, enfoques y maneras de entender que a priori no eran nuestras. También, por supuesto, aprendemos a rechazar aquellos comportamientos con los que en absoluto estamos de acuerdo, e incluso nos sirven de modelo para lo que creemos que no debemos hacer.

Por todo esto, mis agradecimientos se reparten entre todas las personas con la que he compartido profesionalmente algún momento de mi vida. Especialmente aquellas que me ayudaron y me mostraron sus ideas y principios como serenidad, coherencia, justicia, honestidad, competencia, competitividad, respeto y empatía, poniendo por delante su ejemplo.

Por supuesto agradecer a mi actual empresa, Reale Seguros, la oportunidad que me ha dado al ofrecerme participar en este Master. Gracias sinceras al equipo de profesores y de forma muy especial a mis compañeros. Entre todos hemos conseguido hacer fácil compaginar el trabajo con las largas jornadas de los viernes y sábados en la universidad. Un cariñoso guiño a mi familia que ha puesto toda su comprensión durante tantos fines de semana.

Agradecer también a Giovanni Pavesio su ayuda en la búsqueda de información básica para poder iniciar este trabajo.

Finalmente, dar las gracias a mi tutor y colega, Eduardo Ruiz-Cuevas, que desde el primer momento me ha ofrecido todo su conocimiento sobre el tema de la Responsabilidad Social Empresarial, en el que ambos creemos de forma absoluta.

Resumen

En este trabajo pretendo dar una visión sobre la Responsabilidad Social Empresarial como base de la estrategia de una compañía aseguradora para seguir compitiendo en el mercado, satisfaciendo las necesidades de los grupos de interés vinculados a ella, y especialmente del colectivo de agentes y agencias que forman parte de la misma.

La RSE supone actuar por encima de los requerimientos legales de los diferentes ámbitos a que están sometidas las empresas del sector asegurador. Pero lo más importante es que las actuaciones y planes que se llevan a cabo, son asumidos de forma voluntaria por la empresa, empezando por el Comité de Dirección, promotor interno, y llegando a todos los ámbitos internos y externos de la compañía.

Mi propuesta pretende ser un enfoque ideal y óptimo hacia el canal de agentes y agencias, estableciendo compromisos, objetivos y planes acción de máximos.

Resum

En aquest treball pretenc donar una visió de la Responsabilitat Social Empresarial com a base de la estratègia d'una companyia asseguradora per seguir competint al mercat, satisfent les necessitats dels grups d'interès vinculats amb ella, i especialment del col·lectiu d'agents i agències que formen part de la mateixa.

La RSE suposa actuar per sobre dels requeriments legals dels diferents àmbits a que son sotmeses les empreses del sector assegurador. Però el més important és que les actuacions i plans que es porten a terme, son assumits de forma voluntària per l'empresa, començant pel Comitè de Direcció, promotor intern, i arribant a tots els àmbits interns i externs de la companyia.

La meva proposta pretén ser una visió ideal i òptima cap el canal d'agents i agències, establint compromisos, objectius i plans d'acció de màxims.

Summary

This report describes an overall vision of how Corporate Social Responsibility (CSR) can be applied as part of an insurance company's competitive strategy, taking account of the needs of all stakeholders, including those of agents.

In exercising its corporate social responsibility, a company goes above and beyond the normal legal requirements imposed on it, in furtherance of a social good. It is important therefore that every action and plan carried out under the umbrella of CSR is done so in a completely voluntary fashion, from top management down to all levels of the company staff and to external organizations associated with the company.

The proposal described herein aims to achieve this objective, and to integrate into the overall scheme the company's agents, setting them agreed targets and action plans.

Índice

1. Propósito del trabajo	9
2. La Responsabilidad Social Empresarial	13
2.1. Definición de RSE. Motivos que la explican	13
2.2. Legislación. Breve historia.	18
2.3. Cómo implementar un modelo de RSE	19
2.4. Grupos de interés o Stakeholders.	24
2.5. Metodología. Proceso de Mejora Continua.	27
2.6. ¿Quién lo hace? Comité de RSE	29
2.7. ¿Cómo lo medimos? Cuadro de mando e indicadores.	30
2.8. ¿Cómo lo comunicamos?	31
2.9. Contenidos del informe de Sostenibilidad	32
3. Propuesta para el grupo de interés “agentes exclusivos”	35
3.1. Objetivo y líneas de actuación	35
3.2. Benchmarking (estudio de mercado)	38
3.2.1. Mapfre	38
3.2.2. Helvetia	39
3.2.3. Catalana	40
3.2.4. Liberty	41
3.2.5. Allianz	41
3.2.6. DKV	42
3.2.7. Reale	43
3.3. Propuesta de acciones	44
3.3.1. Propuesta Dimensión Social	46
3.3.2. Propuesta Dimensión Económica	49
3.3.3. Propuesta Dimensión Medioambiental	52
3.4. Seguimiento y medición	54
3.5. Comunicación	57
4. Conclusiones	59
5. Bibliografía	63
6. El Autor	67
7. Anexos	69

Responsabilidad Social Empresarial

“Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista”.

1. Propósito del trabajo

Según el informe “Seguros y Fondos de Pensiones 2012” realizado por la DGS y Fondo de Pensiones¹, en el año 2012 se encontraban inscritos en su registro administrativo 89.607 agentes exclusivos. Este registro contempla los datos de agentes exclusivos persona física, sociedades de agencia y operadores de banca-seguros exclusivos. Si nos fijamos sólo en los dos primeros grupos, suponen 89.596 agentes exclusivos.

Con cifras contrastadas en el mismo informe de cierre 2011, el número de estos agentes era de 88.377, algo inferior. Este colectivo gestionaba a 2011 un volumen de primas cercano a los 14.000 MM de €, aproximadamente un 23,24% del total del sector.

Estas cifras nos dan la dimensión y la importancia del canal de agentes exclusivos dentro del sector: suponen casi la cuarta parte del negocio total gestionado.

Esta importancia es la que me ha llevado a enfocar este trabajo sobre un colectivo clave en la distribución de seguros en nuestro país: los agentes exclusivos. Todo el esfuerzo que podamos realizar en este canal tendrá una repercusión relevante en las cifras finales de las compañías que basan su fuerza de venta en esta figura de la mediación.

Objetivos:

El objetivo principal de mi trabajo es mostrar unas líneas de actuación con la red de agentes de una compañía, desde la visión de RSE, que lleven a fomentar el crecimiento rentable del negocio de la compañía con sus agentes, bajo cuatro premisas esenciales:

1. Vinculación a largo plazo en beneficio mutuo entre Cía y agente. (win and win)
2. Inmediatez, proximidad, trato profesional.
3. Retribución justa.
4. Canales de comunicación cercanos y profesionales.

¹ Informe “Seguros y Fondos de Pensiones año 2012”. Dirección General de Seguros. Ministerio de Economía y Hacienda

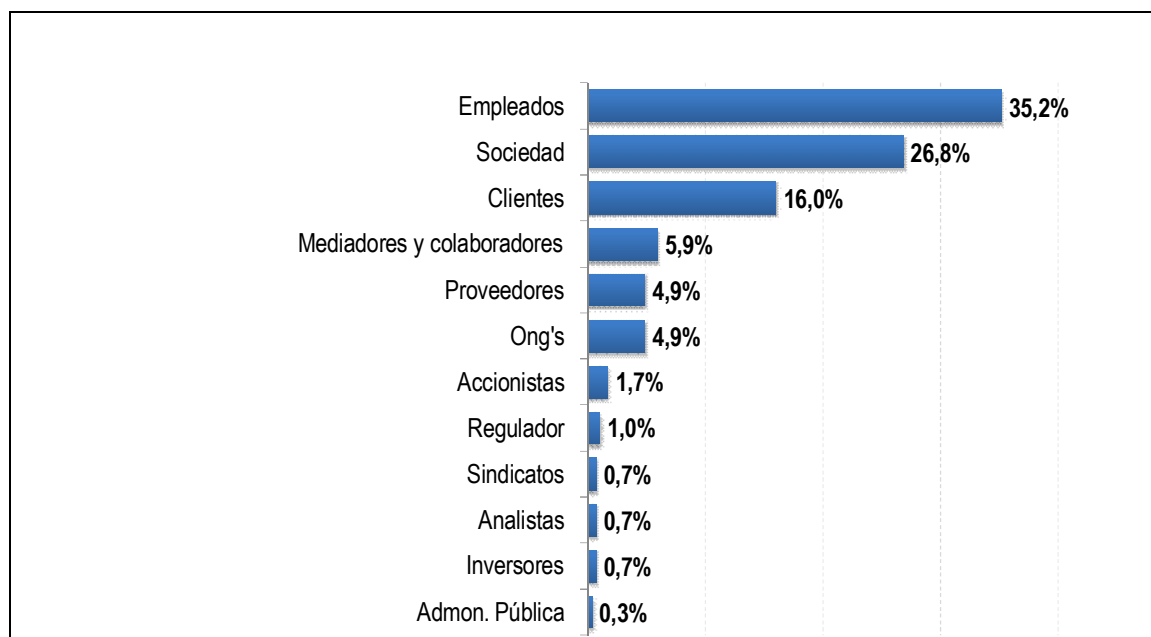
Para ello he realizado una labor de investigación sobre lo que hacen algunas compañías importantes de nuestro sector, especialmente con fuerte componente de agentes en su distribución.

Entidades como Mapfre, Catalana, DKV, Arag, Helvetia, Liberty, Allianz, y Reale, entidad en la que trabajo.

El resultado ha confirmado mi opinión a priori que, de forma habitual, las compañías desarrollan de forma importante el contenido y esfuerzos en su programa de Responsabilidad Social Empresarial versus empleados y clientes, dejando en un segundo plano unos actores tan relevantes, vistos los datos indicados al inicio de este capítulo, como los agentes exclusivos. Y ello sin poder constatar con informes oficiales el mejor resultado técnico y de beneficio final que aportan para las compañías, aunque los profesionales del sector sabemos que es así. No es casualidad. Los agentes distribuyen una oferta de seguros amplia, completa y competitiva siempre bajo la política de suscripción establecida por la entidad y con criterios de satisfacción de necesidades del asegurado y de beneficio para la compañía.

Según el estudio de ICEA del año 2010 sobre la situación de la RSE en el sector asegurador², podemos comprobar que sólo el 5,9% de las acciones están dirigidas al grupo de interés mediadores y colaboradores.

Cuadro 1. Resumen de los grupos de interés sobre los que se dirigen las acciones de RSE.



Fuente: Estudio de ICEA. La RSC generadora de valor. Año 2010

En el inicio de este capítulo indicaba las cifras de negocio que gestionan los agentes exclusivos y que supone casi un 25% del total de primas del sector.

² Informe de ICEA, "La Responsabilidad Social Corporativa generadora de valor. 2010" Mayo 2010

Frente a ello, las acciones de RSE que realizan las compañías para todo el grupo mediadores incluyendo otros canales como corredores u operadores de banca seguros, es sólo del 5,9%.

Metodología.

Principalmente he basado el método en la búsqueda de estadísticas e informes oficiales sobre el sector en organismos como DGS, ICEA, UNESPA, referentes a cifras sectoriales de negocio, registros administrativos, así como relacionados con la RSE, marco legal y otros aspectos generales.

Así mismo, la localización, principalmente vía internet, de informes de foros implicados en la RSE, fundamentos legales y propuestas de entidades y empresas externas al sector asegurador para conocer qué están haciendo en este campo, indicadores y ratios utilizados habitualmente, etc.

He consultado las publicaciones anuales de la memoria de RSE que realizan algunas compañías que apuestan por esta forma de gestionar su empresa y que he citado anteriormente. Con la información recogida de estas compañías he realizado un benchmarking de los distintos modelos y propuestas de RSE a fin de establecer puntos de referencia.

Finalmente he realizado algunas entrevistas personales con agentes exclusivos de mi propia compañía a fin de conocer la opinión de este grupo de interés.

Estos agentes tienen un volumen de cartera superior a 500.000 €, con al menos un empleado, oficina propia y experiencia de más de 10 años como agentes.

También me he entrevistado con empleados de mi entidad que están implicados en la RSE, así como personas del Colegio de Mediadores de Barcelona y de otras aseguradoras, a fin de conocer sus puntos de vista sobre las actuaciones y necesidades del colectivo de agentes con que se relacionan.

El uso de internet para localizar la información necesaria es tan sencillo que permite de forma casi inmediata obtener informes, memorias e información general sobre el tema, siempre de forma pública, legal y pudiendo confirmar la fuente de obtención.

En cuanto a las entrevistas he seguido un guión común basado en la premisa de olvidar la situación que los agentes tienen con Reale, para que me expusieran sus deseos, ideas y conocimientos al respecto de cómo debería ser la relación de una compañía con sus agentes. He dejado libertad en sus exposiciones pues no deseaba encorsetar sus respuestas a mi criterio previo.

En cuanto al resto de personas entrevistadas, ha sido un diálogo abierto para contrastar la vinculación actual de RSE entre compañías y agentes.

2. La Responsabilidad Social Empresarial

La **Responsabilidad Social Empresarial** también la podemos encontrar definida como **Responsabilidad Social Corporativa**. Habitualmente este último término define mejor estructuras de organismos oficiales, públicos o de carácter no empresarial, con actividades en múltiples sectores y/o presencia en diversos países. Personalmente me referiré siempre a **RSE**, dado que el trabajo versa sobre empresas aseguradoras y por tanto, con expectativas de obtener beneficio económico, entre otros.

2.1 Definición de RSE. Motivos que la explican

En general podemos encontrar muchas definiciones de RSE en función de nuestra fuente de consulta. Todas ellas tienen en común la referencia a la integración, contribución o carácter **voluntario** de las empresas en adoptar esta forma de gestión empresarial.

Personalmente la definición que me parece más sencilla es la que establece el **Libro Verde de la RSC de la Unión Europea**³ en su texto de 18 de julio de 2001:

“La **RSE** es la integración **voluntaria**, por parte de las **empresas**, de las preocupaciones **sociales** y **medioambientales** en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus **interlocutores**.”

Siempre bajo la premisa que la aplicación de una estrategia de RSE supone ir más allá de las exigencias legales de todo tipo. Es decir, la empresa debe cumplir los requisitos legales en su ámbito de influencia nacional o internacional, si es el caso, sobre legislación laboral, derechos sociales y humanos, medioambientales, normativas de toda índole sobre su actividad y cualquier otra circunstancia que se considere obligatoria. También debe actuar sin caer en connivencia con actuaciones de soborno, corrupción, malversación u otro tipo de delitos.

La definición anterior se puede ampliar observando las consecuencias habituales de esa acción voluntaria sobre los ámbitos de actuación de la empresa en relación con los grupos de interés vinculados a ella. Las empresas que actúan teniendo en cuenta los grupos de interés internos o externos (stakeholders) buscan maximizar la creación de valor compartido, de fortalecer la identificación con la empresa y sus objetivos, mejorar la gestión de oportunidades y riesgos que surgen día a día.

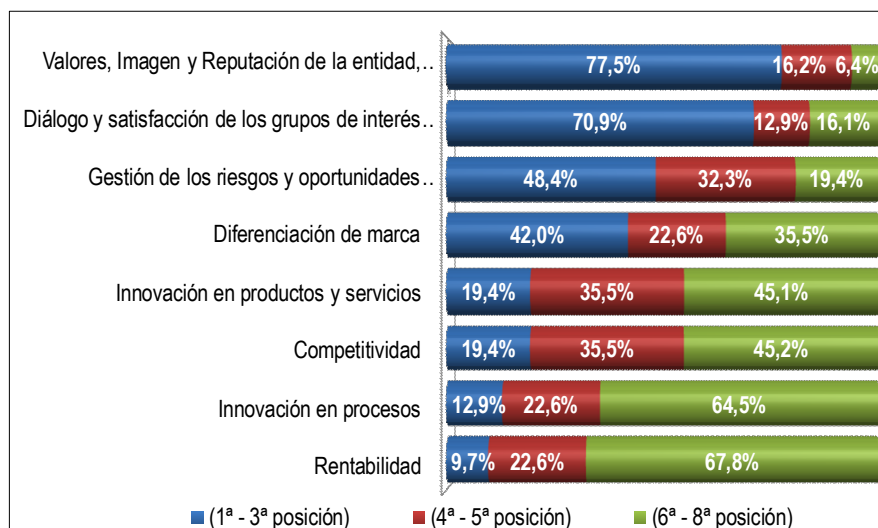
Aunque veremos más adelante el papel de los grupos de interés, definiré de forma breve que supone este término. **Grupos de interés** o **stakeholders** (en inglés), son aquellas personas o grupos de personas físicas o jurídicas, que se

³ Libro Verde de la Unión Europea “Para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” Bruselas, 18/07/2001 COM (2001) 366 final.

ven afectados o podrían serlo, por las actuaciones de una empresa u organización.

Experiencias de empresas en distintos sectores confirman la idea original que mantener una visión empresarial basada en aplicar una política de RSE tiene múltiples beneficios para la propia empresa, así como para los grupos de interés vinculados directa o indirectamente con ellas.

Cuadro 2. Beneficios que reporta al sector la RSE.



Fuente: Estudio de ICEA. La RSC generadora de valor. Año 2010

En el gráfico anterior se recogen las valoraciones que las entidades participantes en este estudio de ICEA hicieron en relación con los beneficios que consideraban les reporta la RSE a la entidad. Podemos ver que el apartado más valorado es el de imagen, valores y reputación. Pero es evidente que son muchos e importantes.

Se obtienen importantes retornos por ejemplo, de forma interna, con una mayor implicación de los trabajadores de la empresa que comporta una mayor productividad a medio y largo plazo. De forma externa, se comunica a la sociedad la voluntad de la empresa de superar la idea que sólo le ocupa obtener beneficio económico. Si esta política de comunicación es correcta, un posible cliente puede llegar a optar por una empresa u otra en función del conocimiento que tiene de su forma de actuar socialmente responsable.

Pensemos en el efecto inverso. Una empresa que es conocida en el mercado por sus prácticas poco éticas o sus actuaciones negativas en el medioambiente, tendrá un impacto comercial negativo en sus resultados. Siempre podemos conocer algún ejemplo en contra de este principio, pero sería la excepción y deberíamos analizar las causas (monopolio, exclusividad de productos u otras)

De esta forma podemos decir que las empresas socialmente responsables son aquellas que incorporan a su gestión la consideración de las implicaciones

sociales y medioambientales de sus actuaciones, teniendo en cuenta los intereses y expectativas de sus grupos de interés, es decir de aquellos a los que afecta la actividad de la empresa.

Veamos algunas opiniones cualificadas al respecto.

Josep M^a Lozano, ensayista, escritor y profesor de Ciencias Sociales de Esade, sentencia en una entrevista de “La Vanguardia” sobre RSE lo siguiente:

*“Hablamos de empresas, pero el reto es lograr una sociedad responsable”
“Todas las empresas deberían ser responsables. En España se arrastra un malentendido, que es la confusión entre acción social y responsabilidad social. Está muy bien donar un dinero, pero una empresa puede ser socialmente responsable sin donar un solo euro, o irresponsable con donaciones millonarias.”*

Ya en los años 70 el premio Nobel, Milton Friedman, decía que la responsabilidad social de las empresas era aumentar los beneficios, pero siempre sujetas al marco legal y de principios éticos de la sociedad.

Otro ejemplo de qué supone la RSE, lo define el profesor Aleix Calveras, profesor titular Dpto. Economía de la empresa, Universitat de les Illes Balears, en su artículo “Economía, ética y responsabilidad”.

Cita lo siguiente:

“Para que la RSE sea efectiva es necesaria una sociedad civil concienciada, organizada y movilizada; y transparencia e información creíble en las empresas”.

Revisando las definiciones y opiniones de expertos en la materia, podemos convenir de forma rotunda qué no es la RSE:

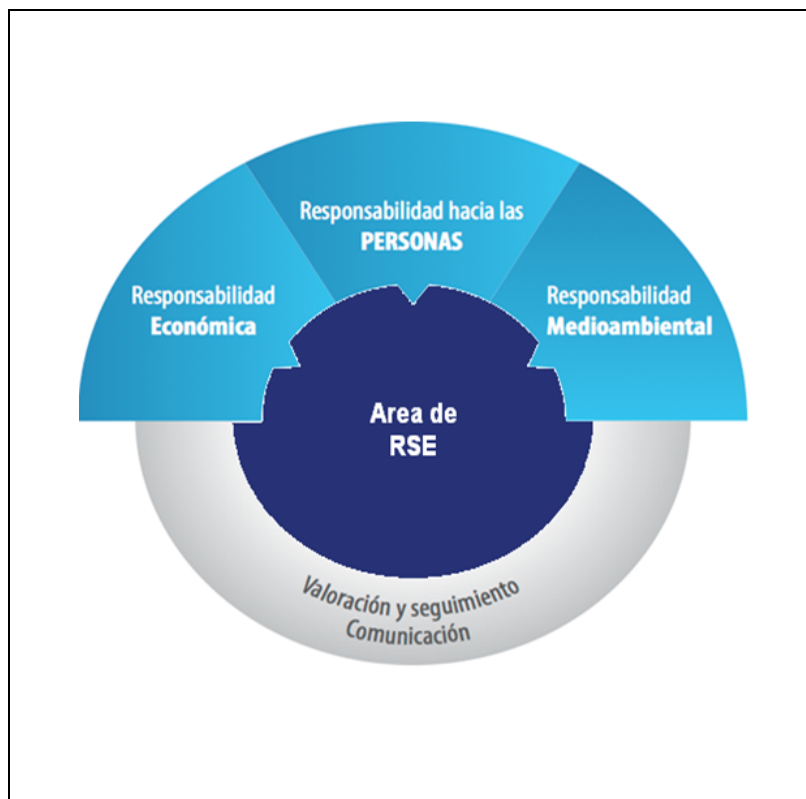
- No es una visión a corto plazo
- No es hacer donaciones a personas o grupos necesitados
- No es una moda pasajera
- No es únicamente realizar acciones sociales bajo forma de Fundación u ONG

Dimensiones de la RSE.

Explicado de otra forma, gestionar bajo un modelo de RSE implica evaluar el impacto de nuestras actuaciones empresariales desde una triple dimensión que supone una superación de las viejas perspectivas en las que lo único que cuenta es lo económico.

En el siguiente cuadro podemos ver de forma clara la interrelación y equiparación de las tres dimensiones en que podemos actuar.

Gráfico 1. Dimensiones de la RSE



Fuente: Departamento de RSE Reale Seguros 2013

Dimensión Social: la empresa contribuirá a proteger los derechos de las personas, su dignidad, desarrollo y bienestar así como de la sociedad en la que actúa. Puede hacerlo desde la creación y mantenimiento de empleo estable, de calidad, con retribución justa, pero también con productos y servicios que satisfagan las expectativas y necesidades del individuo o colectivo social, favoreciendo el progreso y la cohesión social, prestando especial atención a las personas más desfavorecidas.

Dimensión Económica: uno de los principales objetivos de una empresa es obtener unos resultados económicos que permitan garantizar su solvencia y continuidad a largo plazo, en beneficio de los grupos de interés relacionados con dicha empresa (empleados, clientes, agentes, mediadores, profesionales, accionistas...)

Dimensión Medioambiental: la empresa debe gestionar de manera sostenible los recursos naturales que utiliza así como el impacto de su actividad sobre el entorno natural, a fin de proteger el medioambiente para las generaciones actuales y futuras, siempre bajo una visión de largo plazo.

Como veremos en otro capítulo, además es necesario crear y gestionar sistemas de control, valoración y seguimiento de estas dimensiones a fin de poder evaluar su impacto así como posibles desviaciones. También es importante crear canales de comunicación fiable y transparente.

No sólo debemos hacer las cosas bien y mejor cada día, sino que debemos responder por ello frente los grupos de interés que, de forma transparente, pueden valorar nuestra actuación.

Por ello es vital una adecuada **comunicación**. Hacer las cosas bien, de forma clara y transparente, pudiendo comunicarlas públicamente, genera confianza en los grupos de interés relacionados con la empresa. Ello a su vez supone un “capital” importante en reputación favorable que proporciona una percepción positiva de la marca en el mercado.

Según hemos ido avanzando, aparecen más motivos que explican o justifican que no sólo las grandes multinacionales adopten políticas de RSE. Cualquier empresa u organización, sea cual sea su tamaño, debe plantearse una estrategia de gestión que tenga como eje articulador un modelo de RSE. Es evidente que supone un esfuerzo adicional importante, pero queda claro que los beneficios a medio y largo plazo compensan esos esfuerzos.

En sectores como el asegurador prácticamente es una necesidad de supervivencia en el mercado tener interiorizada la RSE en todos los ámbitos de las compañías. Aún podemos encontrar entidades con poco desarrollo en este tema, pero que cada vez dedican más recursos humanos y económicos para potenciarlo.

De hecho, llegar hasta la situación actual en la que parece imprescindible integrar la gestión de una empresa bajo el marco de la RSE, no es fruto de la casualidad sino de una serie de cambios en el entorno social y global.

Hay múltiples factores que podríamos tener en cuenta pero destacaré los que considero más significativos:

- Los clientes, con un mayor conocimiento del sector, con valores renovados y asociados en agrupaciones de defensa de sus intereses, ejercen una presión sobre las aseguradoras, exigiendo cada vez más un comportamiento ético en todos los ámbitos.
- La crisis ha generado desconfianza sobre aquellas empresas que han mostrado una obsesión por el beneficio a corto plazo o el único interés de aumentar la rentabilidad de los accionistas. Ello provoca que la sociedad demande a las empresas transparencia, valores, retorno de beneficios en forma de obra social o fundaciones, por ejemplo.
- La situación vivida a nivel nacional en escándalos de corrupción económica ha causado un rechazo social hacia la falta de ética empresarial, demandando por parte de inversores y ciudadanos en general unas prácticas justas y éticas en la gestión del negocio.
- La preocupación colectiva por la explotación desordenada del medio ambiente, con derivaciones dramáticas como el efecto de cambio climático, genera posiciones de apoyo a empresas que apuestan por la dimensión medioambiental en su estrategia de desarrollo.
- La globalización de la información, la facilidad de acceso a través de redes sociales y tecnologías, supone la necesidad de actuar con transparencia en todos los ámbitos de la empresa.

2.2. Legislación. Breve historia

Cuando investigamos los orígenes de la RSE a nivel europeo, podemos comprobar que se trata de un concepto reciente. De hecho el documento de mayor peso se redactó en 2001 por la Comisión Europea en el conocido como Libro Verde para “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”

Anteriormente ya se habían aportado ideas y propuestas desde distintos ámbitos en el sentido de la necesidad que las empresas tomaran conciencia de actuar bajo premisas de protección social laboral y de medioambiente. Estos inicios de conciencia social, llevaron a que empresas de toda índole, se agruparan a fin de coordinar y crear bases de actuación responsable socialmente. Este movimiento fue al alza consiguiendo un clima favorable. Tanto que en los días 23 y 24 de marzo de 2000, se celebró la Cumbre de Lisboa del Consejo Europeo ⁴

Toda la información relativa a las conclusiones de dicha cumbre las podemos encontrar en la dirección web indicada a pié de página, pero en lo que más nos interesa, podemos concluir que la pretensión era generar una economía competitiva a nivel europeo que llevará a un crecimiento sostenible, con más y mejores empleos y promoviendo una mayor protección, integración y cohesión social.

Todo ese espíritu y ambición colectiva, tuvo su desarrollo en el ya comentado Libro Verde de la RSE. No fue un punto final sino que ese mismo año, en la reunión del Consejo Europeo de Gotemburgo de junio de 2001 se acordaba un mensaje básico de la estrategia de desarrollo sostenible para Europa, en que a largo plazo, el crecimiento económico, la cohesión social y la protección medioambiental debían avanzar en paralelo.

El paso siguiente fue la constitución de un Foro Multilateral Europeo sobre la RC en el año 2002. En el tenían cabida desde ONG, empresarios, organizaciones empresariales, sindicatos, así como representantes de las distintas administraciones públicas tanto europeas como internacionales como la OIT⁵

Las conclusiones de los trabajos y reuniones llevadas a cabo en este foro, no hicieron más que confirmar las ideas y marcos que ya se definían en el Libro Verde de la RSE.

Posteriormente, como es obvio, se han ido sucediendo distintas comunicaciones por parte de la Comisión Europea, siempre con el espíritu de seguir potenciando la presencia de la RSE en el sector público y privado. Importante es la mención constante que se hace al estamento de administraciones y entidades públicas a que actúen como motor, pero también como ejemplo de las políticas de actuación social que se promulgan.

⁴ http://www.europa.eu/summits/lis1_es.htm Cumbre de Lisboa

⁵ Organización Internacional del Trabajo (en inglés IOT)

De forma más reciente, en 2011, se produjo la comunicación de la Estrategia Renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas⁶ En esta comunicación se va más allá de lo recogido en el Libro Verde para la RSE, especialmente en marcar un camino hacia potenciar la creación de valor compartido para todos los grupos de interés, así como detectar, prever y aminorar los posibles impactos negativos de sus acciones.

En el ámbito estrictamente español, podemos hacer referencia a la Ley 2/2011, de 4 de marzo, llamada Ley de Economía Sostenible⁷. Esta ley es amplia en su contenido pero podemos encontrar 2 artículos que pretenden impulsar el desarrollo de la RSE en nuestro país.

Me permito incluir el literal de los artículos de dicha ley, como anexos (1) al final del documento a fin de no extenderme en su explicación, pues son de fácil comprensión.

Comentar que el artículo 35 hace referencia a la sostenibilidad en la gestión de las empresas públicas y el 39, habla de la Promoción de la responsabilidad social de las empresas, por tanto ya en ámbito privado.

Citar también una iniciativa al respecto en la Comunidad de Extremadura, que aprobó en su parlamento la Ley 15/2010 de 9 de diciembre de Responsabilidad Social Empresarial. En la misma establece todo un protocolo de actuación, incluyendo proceso de auditoría externa a las empresas y con la certificación final por parte de la administración autonómica como Empresa Socialmente Responsable.

2.3. Cómo implementar un modelo de RSE

Partimos de la idea ya comentada al inicio que la RSE tiene una dimensión estratégica para la empresa. Un modelo de RSE debe contemplar las preocupaciones sociales y medioambientales de la empresa así como de los grupos de interés vinculados. Debe estar presente en todos los procesos de gestión, siempre con una visión a largo plazo sin renunciar a los objetivos inmediatos.

Generar una imagen y reputación a la empresa no es tarea fácil y por ello el planteamiento debe ser sólido y estable en el tiempo.

El principal impulsor de la RSE dentro de una empresa debe ser el Comité de Dirección. Dicho Comité supone la posición de los máximos responsables de la gestión dentro de la compañía, y a ellos corresponde establecer el nivel a conseguir en este ámbito. Su función debe ser la de impulsar, propiciar, favorecer que todas las acciones a cargo de cualquier empleado, incluso de algún grupo de interés dependiente (peritos, abogados...) relacionado

⁶ COM (2011) 681. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, de la Estrategia Renovada de la UE para 2011 – 2014 sobre la responsabilidad social de las empresas.

⁷ Ref.: BOE-A-2011-4117

directamente con la empresa, tengan como premisa una actuación responsable socialmente tanto hacia las personas como hacia el medioambiente.

Si pensamos en la estructura de funcionamiento de una compañía aseguradora en nuestro país, llegaremos rápidamente a la idea que basar toda la estrategia de empresa en un modelo sostenible bajo criterios de RSE no es sencillo. Incluso tomar decisiones de cambios, supone un esfuerzo colectivo que debe ser liderado por la Dirección.

Aunque ya he comentado que la actuación responsable debe impregnar a todos los empleados, incluidos los máximos directivos, todo proceso de implantación de un modelo de RSE, contempla la creación de un Comité o Departamento propio de RSE. A las personas que lo componen corresponde impulsar el modelo, hacer seguimiento de su desarrollo e implantación, controlar y coordinar las distintas áreas de la empresa, a fin que se cumpla la estrategia empresarial.

Una vez que ya entendemos el significado de la RSE y su coherencia con la cultura y la estrategia de la compañía debemos plantearnos un paso más: ¿Cómo se gestiona un enfoque RSE? ¿Qué implica en la práctica? Para resolver esta cuestión las empresas pueden optar por varios modelos.

Si acudimos a consultar una fuente experta en RSE como FORETICA⁸, podemos observar que hay guías y herramientas de desarrollo distintas e incluso algunas que se complementan.

Cito a continuación las más importantes:

- AA 1000. Creada en Reino Unido en 1999. Propone una metodología elaborada que recoge los intereses de los stakeholders y a partir de ellos establece valores. Desarrollada por Accountability.
- SA 8000. Pertenece a Social Accounttability International. Es el modelo asumido por los países emergentes especialmente en Asia, aunque el mayor número de certificaciones se da en Italia.
- SGE 21. Sistema de gestión que permite alcanzar la certificación en Gestión Ética y Responsabilidad Social. Importante presencia a nivel europeo y Latinoamérica. Desarrollado por Forética.
- GRI. Global Reporting Initiative. Dentro del reporting y la transparencia, ofrece una guía para la elaboración de las memorias de sostenibilidad en las tres dimensiones de la RSE. Es más una herramienta que un modelo propiamente.
- ISO 26000. Fue publicada el 1 de noviembre de 2010. Si bien no es certificable ni establece requisitos para desarrollar un sistema de gestión, facilita recomendaciones sobre la materia y orienta sobre definiciones, principios y materias fundamentales de la RSE.
- LBG: El London Benchmarking Group es una organización que fomenta el uso de la metodología LBG para estructurar las acciones en la

⁸ Forética: asociación de empresas y profesionales de la RSE en España

comunidad de las empresas, cuantificarlas y medir el impacto que tienen tanto para el negocio como para la sociedad.

•



Entre los diversos modelos, el más aceptado y asumido por las compañías aseguradoras actualmente en España siguiendo como referencia el estándar internacional, es la Guía Internacional ISO 26000. En diversos foros sectoriales se cita como el modelo más reconocido como completo y coherente. Esto no quiere decir que no encontremos entidades importantes, como por ejemplo DKV, que se basa en la SGE 21.

Es por este motivo que explicaré con más detalle el modelo ISO 26000.

Principales características de la Norma Internacional ISO 26000. Guía de responsabilidad social.

- Su objetivo básico es promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social. Por ello la Guía proporciona recomendaciones para organizaciones de todo tipo de los sectores público y privado. Es un estándar voluntario que ofrece orientación sobre los principios que subyacen a la responsabilidad social y la involucración de los grupos de interés, las materias fundamentales y los asuntos que incluye y sobre la manera de integrar un comportamiento socialmente responsable en la organización
- No se trata de una Norma certificable ni de una Norma obligatoria de carácter legal. De hecho desde la propia Federación Mundial ISO (International Organization for Standardization) se insiste en la voluntad de no llegar a certificar ni acreditar formalmente su aplicación. Consideran que ello tergiversaría su propósito original de ser un camino de recomendaciones u orientaciones, de las que cada compañía escoge las que considera más adecuadas por su actividad, tamaño, ámbito de actuación o dimensiones que potencia principalmente.
- Dentro del texto íntegro de la publicación de la norma y en anexo, se incluyen otras herramientas comentadas anteriormente como

compatibles con ISO 26000. Se trata de SGE21, GRI como indicadores y SA 8000.

La Guía ISO 26000 enumera y explica los que considera siete principios de la responsabilidad social, desde la premisa de que:

“Cuando se aborda y ejerce la responsabilidad social, el objetivo primordial para una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible”.

Gráfico 2. Materias fundamentales de la RSE. ISO 26000



Fuente: Departamento de RSE Reale Seguros 2013

Los siete principios que se enumeran y desarrollan son los siguientes:

1. Rendición de cuentas por impactos en la sociedad, económicos y medioambientales.
2. Respeto a los derechos humanos, reconociendo tanto su importancia como su universalidad.
3. Transparencia en las actividades que impactan en la sociedad y el medio ambiente.
4. Comportamiento ético, basado en los valores de honestidad, equidad e integridad.
5. Respeto a los intereses de las partes interesadas.
6. Respeto al principio de legalidad.
7. Respeto a la normativa internacional de comportamiento.

Así mismo, la Guía ISO 26000 define que una organización debería analizar las 7 materias fundamentales de manera holística, es decir, debería considerar todas las materias fundamentales y los asuntos y su interdependencia, en lugar de concentrarse en un sólo asunto.

Cuadro 3. Materias fundamentales de la Guía ISO 26000.

Materias fundamentales y asuntos
Materia fundamental: Gobernanza de la organización
Materia fundamental: Derechos humanos
Asunto 1: Debida diligencia
Asunto 2: Situaciones de riesgo para los derechos humanos
Asunto 3: Evitar la complicidad
Asunto 4: Resolución de reclamaciones
Asunto 5: Discriminación y grupos vulnerables
Asunto 6: Derechos civiles y políticos
Asunto 7: Derechos económicos, sociales y culturales
Asunto 8: Principios y derechos fundamentales en el trabajo
Materia fundamental: Prácticas laborales
Asunto 1: Trabajo y relaciones laborales
Asunto 2: Condiciones de trabajo y protección social
Asunto 3: Diálogo social
Asunto 4: Salud y seguridad ocupacional
Asunto 5: Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo
Materia fundamental: El medio ambiente
Asunto 1: Prevención de la contaminación
Asunto 2: Uso sostenible de los recursos
Asunto 3: Mitigación y adaptación al cambio climático
Asunto 4: Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de hábitats naturales
Materia fundamental: Prácticas justas de operación
Asunto 1: Anti-corrupción
Asunto 2: Participación política responsable
Asunto 3: Competencia justa
Asunto 4: Promover la responsabilidad social en la cadena de valor
Asunto 5: Respeto a los derechos de la propiedad
Materia fundamental: Asuntos de consumidores
Asunto 1: Prácticas justas de <i>marketing</i> , información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación
Asunto 2: Protección de la salud y la seguridad de los consumidores
Asunto 3: Consumo sostenible
Asunto 4: Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias
Asunto 5: Protección y privacidad de los datos de los consumidores
Asunto 6: Acceso a servicios esenciales
Asunto 7: Educación y toma de conciencia
Materia fundamental: Participación activa y desarrollo de la comunidad
Asunto 1: Participación activa de la comunidad
Asunto 2: Educación y cultura
Asunto 3: Creación de empleo y desarrollo de habilidades
Asunto 4: Desarrollo y acceso a la tecnología
Asunto 5: Generación de riqueza e ingresos
Asunto 6: Salud
Asunto 7: Inversión social

Fuente: Guía ISO 26000

2.4 Grupos de interés o stakeholders

Anteriormente mencionaba que uno de los elementos fundamentales del enfoque RSE en una empresa u organización, es la consideración del impacto que las acciones de su actividad pueden provocar en los diferentes **grupos de interés** o **stakeholders**, en argot empresarial.

Procede definir de forma clara qué o quiénes son esos Grupos de interés. De forma sencilla, decimos que son aquellas personas individuales o grupos de personas, ya sean físicas o jurídicas, que pueden verse afectados favorable o desfavorablemente por las acciones u operaciones de una empresa, organización o institución.

Bajo esta definición, es evidente que tenemos bastantes grupos de interés y que estos son distintos en función del sector empresarial en que nos movamos, e incluso en función de sus sistemas de distribución o forma de constitución.

Atendiendo a nuestro sector asegurador, cuando investigamos como identifican las entidades o incluso organismos como ICEA, esos grupos de interés, veremos que aparecen unos comunes y otros muy particulares. Lógicamente, pues determinados colectivos pueden ser afectados o no, según el origen o fundación de la compañía. Imaginemos una mutualidad. En este caso el grupo de interés Accionistas, no existiría. Hablaríamos de mutualistas.

Si tomamos, una vez más, como punto de referencia el informe de ICEA “La RSC generadora de valor” de mayo de 2010, podemos constatar hasta 12 grupos de interés. Serían: clientes, mediadores y colaboradores, empleados, proveedores, accionistas y mutualistas, sindicatos, administraciones públicas, analistas, inversores, medios de comunicación, ONG´s y el regulador.

La forma de agrupar o nombrar a los grupos de interés presenta coincidencias pero también da lugar a denominaciones muy particulares según la entidad. Relaciono a continuación los más habituales.

Clasificación de grupos de interés:

- **Empleados:** personas en dependencia directa de la empresa, en régimen salarial que desarrollan la actividad de la misma. Claramente es el primer grupo de interés, dado que su implicación en la vida, desarrollo y futuro de la empresa es vital.
- **Clientes:** aquellas personas o empresas a quienes ofrecemos nuestros servicios. En el sector asegurador podemos decir que son principalmente los tomadores de las pólizas, pero también los asegurados y beneficiarios de las mismas, que como sabemos pueden ser distintos del tomador y en algún momento deberemos atenderles. Son parte imprescindible para la existencia de la empresa. Sin clientes no hay negocio ni continuidad empresarial.
- **Mediadores:** este grupo incluye los diferentes tipos de mediadores que actualmente contempla la legislación. Hablamos pues de agentes exclusivos, agentes vinculados, corredores o corredurías y operadores

de banca-seguros. En el caso de compañías con distribución basada en canal mediación es evidente que se trata de una figura muy importante. En compañías que basan su fuerza de venta en canal directo, este grupo de interés no existe. Este grupo es clave dentro de mi trabajo, pues incluye los agentes exclusivos sobre los que plantearé una propuesta específica de gestión de la RSE.

- **Proveedores y colaboradores:** todas aquellas personas o empresas que aportan servicios o productos a la compañía aseguradora. Por ejemplo, encontramos en este colectivo a los abogados, peritos, asesores médicos, que no son empleados de la compañía, pero la representan frente a terceros al realizar las tareas encomendadas por ésta. También incluye este grupo, a las empresas de mantenimiento, auxiliares, limpieza, todas aquellas que prestan algún servicio o venden algún producto a la aseguradora. Es un grupo sobre el que podemos actuar de forma directa, ayudándoles o exigiéndoles a que adopten nuestras políticas de responsabilidad social en sus empresas, para sus trabajadores o incluso su relación con terceros. Pueden ser una extensión de nuestra manera de actuar.
- **Sector:** a veces se obvia como grupo de interés, pero considero muy importante que exista y lo clasifiquemos. La aseguradora no actúa sola en el mercado. Hay multitud de entidades que compiten, y que pueden verse afectadas por nuestras acciones. Incluso de forma indirecta. Por ejemplo, si una compañía tiene una mala praxis profesional, esa imagen se expande al sector y frente a los clientes puede llegar a crear una sensación que todas las empresas actúan igual.
- **Sociedad:** sucede algo parecido que el sector. Más allá de los grupos directos de relación con la compañía, las entidades aseguradoras cumplen una tarea social importante. Las acciones por tanto, también tienen efectos positivos o negativos frente al global de la sociedad. Imaginemos una situación de catástrofe colectiva en que la aseguradora no atienda debidamente a sus clientes, restituyendo sus bienes o indemnizando adecuadamente. La repercusión sobre la sociedad en general sería inmediata.
- **Medioambiente:** se trata de un grupo más difuso a priori, pero podemos hablar de los posibles afectados por nuestras acciones en este aspecto. Quizá no definidas sólo como personas o grupos, sino también como representantes del medioambiente, asociaciones o simplemente el impacto que podamos causar a la naturaleza de forma directa o indirecta.
- **Accionistas/mutualistas:** en cada caso son personas que no intervienen directamente de la gestión de la compañía, pero se ven beneficiadas o perjudicadas de forma clara por las acciones y resultados de la misma. En ambos casos tienen un interés justificado para esperar y exigir rentabilidad del negocio, entre otros objetivos.
- **Administraciones públicas:** en una actividad tan legislada y regulada como la aseguradora, este es un grupo de interés de peso. No sólo por la gestión de control, auditoría de procesos y resultados, sino también por el cumplimiento de todas las normativas y obligaciones legales que existen para el desarrollo de la actividad aseguradora en España.

Finalmente podemos encontrar muy distintos grupos de interés que personalmente los incluiría en alguno de los anteriores. Por ejemplo, ONG's, medios de comunicación, sindicatos, podrían tener cabida en el grupo "sociedad". Su asignación es opinable. Los sindicatos, hay entidades que los engloban en el grupo "Sector". Lo importante es que cada entidad, tenga claramente identificados sus grupos de interés sin exclusiones.

La definición de grupos de interés en una compañía no es estática. Es decir, puede variar en el tiempo según los cambios estratégicos que puedan darse en la normal evolución de una empresa. Por ello debemos contemplar un aspecto importantísimo en la relación con los grupos de interés de nuestras compañías: la comunicación.

Establecer canales de comunicación entre ambas partes que permita conocer de forma ágil y fluida sus necesidades e inquietudes. Si esta comunicación está consolidada, también nos garantiza que el mensaje que queremos transmitir es el que percibe el receptor. Compartir nuestras política de responsabilidad social seguro reportará beneficios para todos.

Este diálogo debe ser permanente. No sirve una reunión anual para repasar que ha sucedido. En un método de mejora continua, que veremos en el siguiente capítulo, la frecuencia de comunicación con los grupos de interés es clave. Permite conocer los riesgos, las oportunidades que van surgiendo en el camino. Por tanto, también nos facilita el análisis de la nueva situación y la toma de decisiones.

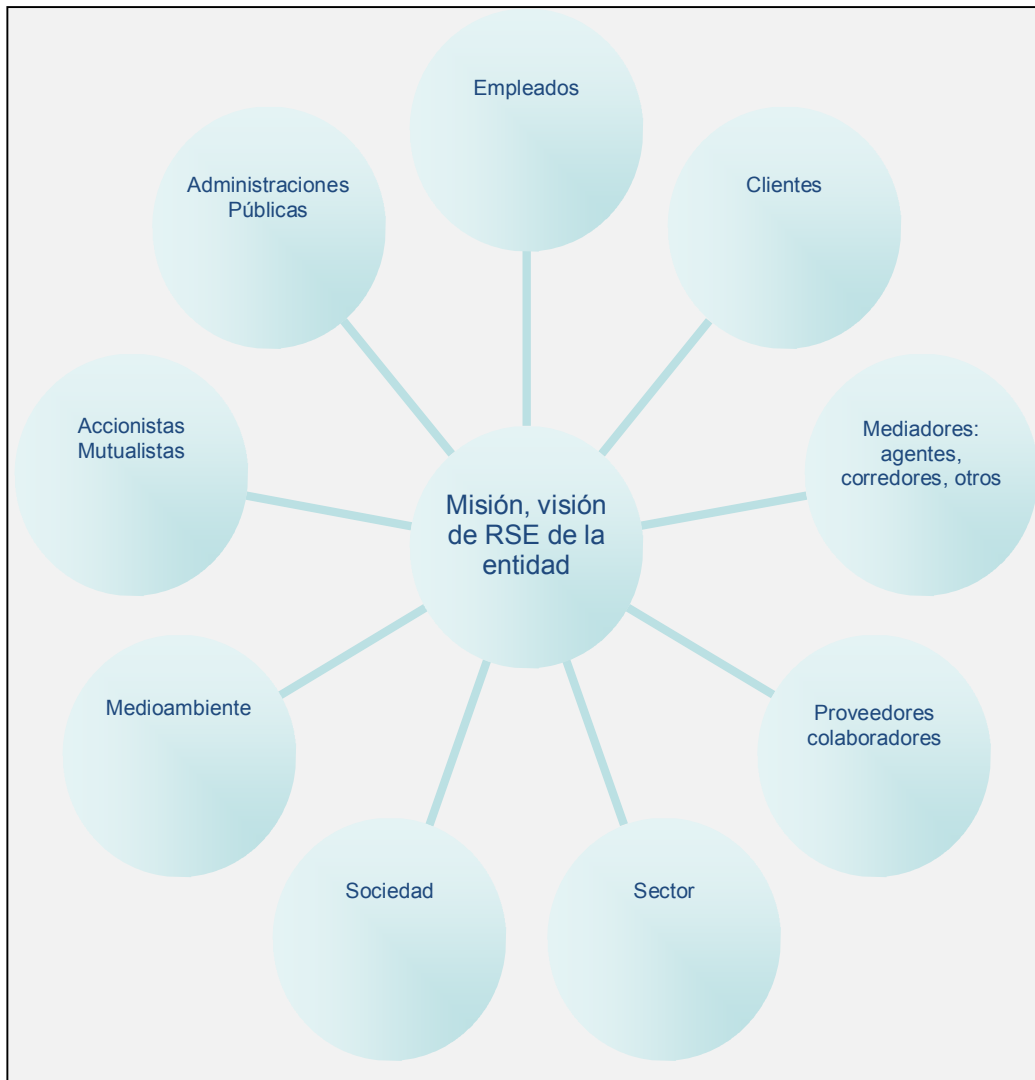
Imaginemos que en una zona concreta de nuestro ámbito geográfico, se ha generado una nueva oportunidad de negocio por el establecimiento en la zona de un colectivo importante de nuevas empresas. Si nuestra interlocución con el grupo de interés, mediadores o clientes, no es fluida, nuestro tiempo de reacción frente a esa nueva oportunidad será superior a la competencia, con el perjuicio de posible negocio que ello comportaría.

Otro supuesto que ilustra la importancia de la relación con los grupos de interés de una compañía sería el siguiente. Imaginemos que una compañía no asiste durante un periodo de tiempo de 6 meses a reuniones importantes y habituales del sector asegurador. El mensaje que estaría ofreciendo a la competencia y entidades del propio sector, sería un desinterés por participar del mismo, que podría llevar a creer que existen maniobras ocultas en su gestión. Esto podría provocar una pérdida de reputación y de marca.

Son ejemplos que ayudan a entender la importancia del diálogo permanente y fluido con los grupos de interés que previamente hemos considerado como claves para nuestra empresa.

A continuación incluyo un esquema con los grupos de interés que he considerado imprescindibles en la selección de una compañía. Como ya he comentado anteriormente, es importante definir de forma acertada nuestros grupos de interés, del mismo modo que establecer objetivos, acciones y comunicaciones para cada uno de ellos.

Gráfico 3. Grupos de interés de una compañía aseguradora.



Fuente: Elaboración propia.

2.5 Metodología. Proceso de Mejora Continua

El método más coherente para gestionar la RSE es el típico **proceso de Mejora Continua** en el que de acuerdo a un proceso de gestión que, desde un diagnóstico realista de la situación de partida, identifica áreas de mejora, fija objetivos concretos, los ejecuta a través de planes de acción y lleva a cabo su seguimiento mediante indicadores. Posteriormente se cierra el círculo con la comunicación de los resultados a los grupos de interés.

La bondad de escoger este método es que nos permite ser flexibles, modificando o revisando cada uno de los pasos, en función de las nuevas oportunidades, riesgos o adaptaciones a los objetivos estratégicos fijados.

Gráfico 4. Proceso de Mejora Continua.



Fuente: Departamento de RSE Reale Seguros 2013

Tal como vemos en el gráfico la secuencia es:

- Definir los compromisos con los grupos de interés. De ahí la importancia que hemos tratado anteriormente sobre el diálogo fluido y permanente con estos colectivos.
- Diagnosticar áreas de mejora: Resultado de esas conversaciones o reuniones, establecemos las áreas de mejora que consideramos necesarias.
- Definir Objetivos anuales. Objetivos podemos tener de dos tipos: generales y específicos. Debemos establecer cada uno teniendo en cuenta que deben reunir unas características concretas. Los objetivos deben ser concretos. Suelen establecerse de forma anual. Deben ser medibles y verificables en su consecución y finalmente, sencillos de comunicar a los GI.
- Diseñar planes de acción para alcanzar los objetivos. Siguiendo con la definición de objetivos que hemos visto, procede establecer planes de acción que permitan conseguirlos.
- Realizar el Seguimiento y medirlo. Esta parte nos permite valorar la consecución, desviación o redefinición de los objetivos. Estos controles deben establecerse de forma periódica según la decisión del Comité de RSE. Es necesario también que indiquemos un grado de cumplimiento de los mismos.
- Comunicarlo. En todo proceso de RSE la comunicación de resultados a los grupos de interés siempre supone un momento muy decisivo. Tan importante es el diálogo previo con los GI para iniciar el proceso, como poder comunicar de forma sencilla, pero fiable, el qué, el cómo y las

metas conseguidas en cada dimensión. Finalmente este proceso de comunicación y valoración conjunta, permitirá revisar de nuevo la estrategia de RSE y establecer nuevas áreas de mejora, mantener las actuales, así como sus objetivos y planes de acción.

2.6 ¿Quién lo hace?: Comité de RSE

La gestión de todos estos aspectos recae sobre el Comité de RSE: es un equipo formado por empleados que tienen asignada la gestión de la RSE con relación a cada uno de los grupos de interés. Cada GI está representado por personas de distintas áreas para asegurar que siempre se trata de una perspectiva transversal e integrada.

Sus principales funciones son:

- Facilitar la interiorización del enfoque de RSE de la compañía por toda la plantilla.
- Potenciar el diálogo con el equipo humano de la entidad como grupo de interés clave para el desarrollo de la RSE.
- Asegurar la integración de la RSE en la estrategia y las operaciones de negocio de la compañía, desplegando todas las potencialidades del Modelo de RSE adoptado por la compañía.

Para ello el Comité debe:

- Transmitir el enfoque y la estrategia de RSE del modelo de la compañía
- Difundir los avances del Proyecto.
- Transmitir los objetivos RSE e impulsar el desarrollo de los planes de acción.
- Asegurar la integración de los objetivos RSE en los Planes de las unidades operativas o de soporte.
- Llevar a cabo el seguimiento de los objetivos y planes de acción que afectan a su área organizativa.

Para conseguir:

- Identificar áreas de mejora.
- Proponer objetivos RSE y asegurar el desarrollo de los planes de acción.
- Transmitir percepciones de la organización.
- Captar oportunidades / necesidades / riesgos
- Coordinar en el área objetivos transversales (interdepartamentales).
- Transmitir nuevos desarrollos / objetivos de negocio de mayor impacto potencial en modelo RSE.
- Recapitular información relevante para la Memoria RSE anual.

A pesar de ello, según ICEA⁹ en el año 2010 sobre 31 compañías consultadas sólo el 16%, es decir 5, tenían constituido un Comité de RSE. Es deseable que

⁹ Informe de ICEA, "La Responsabilidad Social Corporativa generadora de valor. 2010" Mayo 2010

en estos años transcurridos esta cifra haya aumentado aunque no he podido localizar información más actualizada al respecto.

2.7 ¿Cómo lo medimos? Cuadro de mando e indicadores

Antes mencionábamos que, en este esquema de mejora continua, es imprescindible medir cómo estamos avanzando y que resultados estamos consiguiendo. Ese es el papel de los indicadores de RSE.

Con periodicidad como mínimo trimestral se debe celebrar el comité de RSE. A través del cuadro de mando de cada grupo de interés hacemos el seguimiento de la evolución de los resultados. En estas evaluaciones deberán tomarse las medidas correctoras necesarias para poder cumplir con los objetivos.

En el cuadro de mando para cada grupo de interés debemos indicar:

- Los objetivos del ejercicio
- Los planes de acción para alcanzarlos
- Su alineación con las líneas estratégicas de la entidad
- Su impacto en la dimensión de RSE (social, medioambiental, económico)
- Su grado de cumplimiento (Conseguido, Parcialmente Conseguido y No Conseguido)
- Su resultado.

Para ello utilizamos los indicadores. ¿Es importante medir la RSE?

Medir nos ayuda a visualizar de una forma rápida qué estamos haciendo bien y “no tan bien” y qué deberíamos hacer y no hacemos.

La medición es la base de la mejora continua de nuestra gestión. Medir los resultados que vamos obteniendo nos ayudará a conocer cuáles de las acciones que realizamos tienen el resultado esperado y cuáles no.

¿Qué indicadores se pueden utilizar?

1. Los propios que elabore la entidad.
2. GRI: los indicadores que se utilizan en la memoria de sostenibilidad que se publica cada año. Global Reporting Initiative (GRI) es un estándar internacional, que tiene un gran reconocimiento a todos los niveles, y que ofrece una guía para la elaboración de informes de RSE o sostenibilidad. Esta guía establece principios e indicadores, que las empresas pueden usar para medir y dar a conocer su desempeño. Tienen la gran ventaja de que estamos hablando de indicadores universales que nos permiten una gran comparabilidad.
3. Indicadores sectoriales. Por ejemplo en el sector asegurador a través de los grupos de trabajo de RSE en ICEA se han elaborado unos indicadores propios para el sector asegurador. Muchos de estos indicadores pueden estar en los citados en el punto 1 como “propios de cada entidad” pero nos van a permitir tener referencias muy claras en el sector español de forma global.

2.8. ¿Cómo lo comunicamos?

Como hemos visto al principio de este trabajo, la RSE tiene dos partes:

1. Hacer las cosas bien y mejor
2. Responder de ello: no termina sólo en nosotros sino que se proyecta hacia todos nuestros grupos de interés que, de manera transparente, pueden valorar nuestra actuación.

No es solo importante “hacer bien las cosas” sino hacerlo de forma transparente, sabiendo comunicarlas. Esta transparencia genera confianza en todos los grupos de interés lo que equivale a un "capital" reputacional que proporciona una percepción positiva de la marca en el mercado.

La comunicación de la RSE tiene comúnmente un instrumento fundamental que es el Informe de RSE o informe de sostenibilidad. También se encuentra en algunas empresas como Memoria de sostenibilidad. Recoge con detalle los valores de la empresa, la estrategia que sigue y la situación en el momento del informe de las tres dimensiones en que actúa la RSE, económica, social y medioambiental. Es habitual que tenga como referencia el año natural anterior a la publicación.

En el capítulo 2.3 veíamos los diferentes modelos, herramientas de soporte a la RSE, como el ISO 26000, AA1000, SA 8000, SGE21 y GRI. Todos ellos nos sirven de ayuda para confeccionar el informe. Lo que debe hacer la empresa es definir sus contenidos, y el guión que seguirá en la exposición de los mismos.

Si bien la memoria es el documento formal de presentar toda la información de la RSE de una entidad, las compañías también tienen otros canales de comunicación con los grupos de interés:

- Intranet para empleados
- Extranet para mediadores
- Portal de proveedores
- Web corporativa para la sociedad en general
- Revista corporativa para empleados, mediadores y sector en general
- Publicaciones en revistas sectoriales, como pueden ser las de Colegios de mediadores
- Información en los consejos u órganos consultivos de mediadores
- Redes sociales para clientes y sociedad en general
- Participación en foros y congresos

Podemos afirmar que es tan importante asumir y gestionar nuestra empresa con visión de RSE, como saber comunicar todos los logros y acciones que realizamos a los grupos de interés relacionados. Por tanto, cuantos más y mejores canales utilicemos y más fiable, clara y objetiva sea la comunicación, mayor será el retorno que podemos esperar.

2.9. Contenidos del Informe de Sostenibilidad

Cada empresa que decida elaborar su Informe, deberá definir su propio guión y sus propios contenidos.

En anexos (2), podemos ver algunos índices de las memorias de RSE o informes de sostenibilidad de algunas compañías, dado que por la extensión que suelen tener no es posible mostrarlos íntegros en este trabajo.

Dicho lo anterior, sí podemos establecer unos puntos comunes a la gran mayoría de memorias estudiadas. A continuación detallaré el índice de contenidos más habitual en el sector:

1. Mensaje o carta, del Presidente, Director General, Consejero Delegado de la entidad, según la condición de la empresa y su organigrama directivo.
2. Organigrama de la empresa o grupo, con explicación de quiénes somos, ámbito de actuación geográfico, pueden darse cifras globales de negocio.
3. Definición de la estrategia, valores o modelo de RSE adoptado por la entidad.
4. Objetivos: misión, valores, compromisos.
5. Grupos de interés de la compañía.
6. Resumen de indicadores GRI, parámetros de medición.
7. Información de balances, resumen anual de actividad.
8. Otros puntos, como información del sector nacional o internacional.
9. Anexos con información detallada, bien sea de acciones llevadas a cabo o de cifras económicas no comentadas en puntos anteriores.

Al margen de estos puntos esenciales, cada compañía puede incorporar todo aquello que considere de interés para comunicar a los stakeholders relacionados con ella.

También he podido comprobar que la extensión de las memorias varía de forma significativa. Podemos encontrar memorias sobre 40 páginas hasta otras superiores a 100. En cualquier caso, no considero que haya un número ideal, sino que es el resultado de la gestión de RSE que hace cada empresa y el estilo de comunicación.

Personalmente valoro de forma positiva, aquellos informes que son sencillos en su presentación, con información concreta y detallada, pero sin caer en un exceso de cifras. Especialmente importante que hagan un detalle de acciones y objetivos por grupo de interés, a fin que cada lector pueda ver individualizada la información que le atañe directamente.

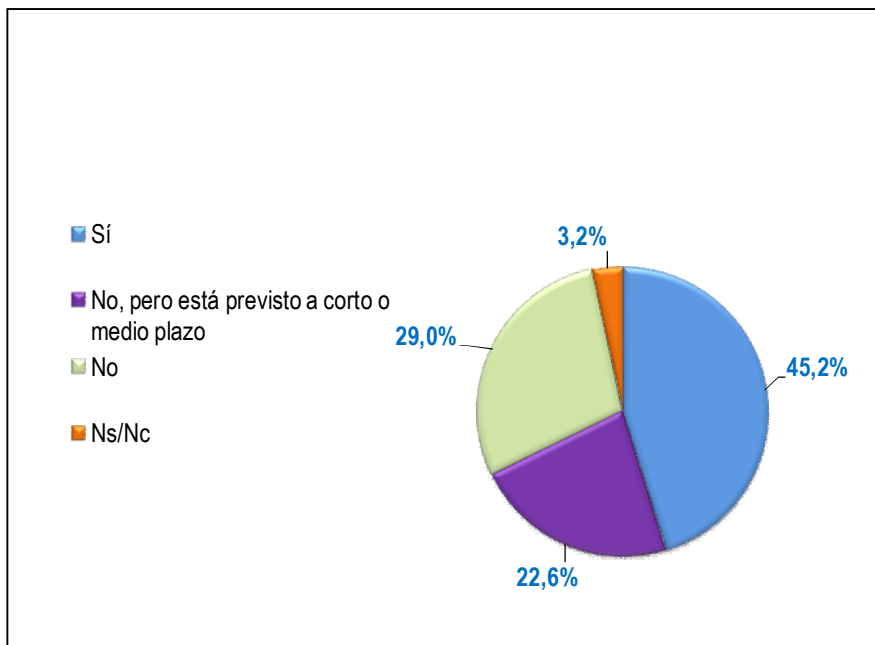
Consultado el informe de ICEA año 2010, “La RSC generadora de valor”, observo el gráfico incluido a continuación. En el mismo se recogen las respuestas de las compañías participantes en dicho estudio, en concreto 31.

Sorprende ver que no llega al 50% las empresas que han publicado su memoria anual de RSE en esa fecha.

Se indica un 22,6% que no lo ha hecho pero lo tiene previsto a corto o medio plazo. Vemos también un 29 % que confirma no haberlo hecho ni previsión de hacerlo y un 3,2% que no sabe o no contesta.

Insisto de nuevo en un aspecto clave de la RSE. Además de adoptar esta forma de trabajar, hemos de comunicarla y hacerlo de forma excelente. Si no gestionar la empresa con esta visión ya supone un hándicap de desarrollo futuro, aún es peor, realizar el esfuerzo que supone y no trasladarlo a los grupos de interés.

Gráfico 5. Publicación de la Memoria anual de RSE o Sostenibilidad en %



Fuente: Estudio de ICEA. La RSC generadora de valor. Año 2010

3. Propuesta para el grupo de interés “agentes exclusivos”

Sentadas las bases de la RSE desde la perspectiva del sector asegurador en la actualidad, paso a exponer de forma específica el modelo ideal y de máximos que planteo para la relación entre las compañías y su red de agentes y agencias exclusivas.

El marco de inicio sería el de una entidad que trabaja con mediadores y se plantea qué ofrecer a su red actual de agentes exclusivos así como a posibles candidatos de ese perfil para trabajar con ellos.

3.1. Objetivo y líneas de actuación

El objetivo de mi propuesta es fomentar el crecimiento rentable del negocio de la compañía y de sus agentes atendiendo a cuatro líneas de trabajo bien determinadas. Estas líneas, siguiendo la metodología de la mejora continua, son los compromisos que establecemos con el grupo de interés agentes exclusivos:

1. Vinculación a largo plazo en beneficio mutuo.
2. Inmediatez, proximidad y trato profesional.
3. Retribución justa.
4. Canales de comunicación cercanos y profesionalizados.

1. Vinculación a largo plazo en beneficio mutuo.

Los contratos bajo los que se rigen las relaciones entre los agentes y las compañías son de tipo mercantil y establecen acuerdos y cláusulas que recogen los derechos y obligaciones de ambas partes. Incluso determinan las causas y pautas de rescisión de dichos contratos.

Más allá de aspectos legales, la distribución de seguros a través de agentes supone una actividad de largo recorrido basado en un triángulo de confianza entre el cliente final, el agente que intermedia las pólizas y la compañía. Es habitual que un cliente contrate una póliza con una compañía a través de un agente de seguros y esa relación triangular dure años.

El cliente va cambiando sus necesidades aseguradoras para cubrir sus nuevos riesgos. Por ejemplo, forma una familia, tiene hijos, invierte en un negocio, aumenta sus posibilidades de crédito y/o ahorro, quiere prever necesidades futuras de fallecimiento o jubilación, etc.... Tener muy presente esos cambios de necesidades supone una oportunidad para el agente y la compañía, siempre teniendo presente la imagen del cliente.

Una agenda de RSE debe contemplar planes de acción para ayudar a generar vínculos entre distribuidor y compañía, estables, duraderos y que reporten

beneficio para todos, creando una inercia de éxito. Cabe recordar que la rentabilidad de una cartera de seguros depende directamente de su estabilidad, volumen, diversidad y solidez con que se ha constituido.

2. Inmediatez, proximidad y trato profesional.

Estamos en un mercado agresivo, con una oferta amplia de productos, precios y múltiples canales de llegada al cliente. Conseguir que la red de agentes aporte valor suficiente para conseguir captar al cliente de forma estable es imprescindible, si la estrategia de distribución de la compañía pasa por apostar su fuerza de venta en mediadores y especialmente agentes y agencias exclusivas.

La compañía debe establecer circuitos, organización interna y medios suficientes, para que el agente trabaje con respuestas inmediatas a las demandas de los clientes. Las soluciones pasan por ofrecer programas de gestión potentes, prácticos, de uso fácil y completo.

Dotar a los agentes de autonomía en las tareas delegadas por la compañía es clave para fortalecer su imagen frente a los asegurados. Igual de importante es el respaldo diario a su labor. Los empleados de la compañía deben mostrar empatía frente a los problemas de los agentes para, juntos, dar solución en la medida de lo posible.

Aunque hay distintas fórmulas en nuestro mercado, personalmente apuesto por una red de sucursales adecuada, bien distribuida geográficamente con gerentes comerciales que visiten de forma habitual a los agentes en sus oficinas. Personal técnico y de prestación cualificado, con voluntad de servicio y que conozca las particularidades del ámbito de influencia en que se mueven los agentes y sus clientes. Considero vital que el personal de la compañía conozca la idiosincrasia de los clientes de su ámbito de gestión.

Finalmente, todos estos aspectos deben ser enmarcados en un buen ambiente de trabajo interno y externo, con criterios profesionales: empleados de compañía y agentes están al mismo nivel frente al asegurado, ambos tienen los mismos objetivos de beneficio y estabilidad del negocio.

3. Retribución justa.

Los agentes distribuyen los seguros de la compañía entre los clientes. Por ello perciben una comisión estipulada en un anexo económico adjunto al contrato que supone la base legal de relación con la compañía.

Actuar en este punto bajo una perspectiva de RSE, es ofrecer unos porcentajes de comisión justos, adecuados a cada producto y a la intervención que la mediación frente los clientes requerirá de los agentes.

Para ello, se otorga una comisión para cada ramo de seguros, diferenciando entre autos y ramos diversos o patrimoniales, vida, salud y ramos técnicos. La compañía debe velar porque dichas comisiones sean suficientes para dar

sostenibilidad al negocio del agente. Como referencia está el propio mercado y las comisiones que ofrecen otras entidades.

No hablamos de gestionar los ingresos de los agentes, sino que lo que perciban por su tarea les permita atender sus pagos a empleados, proveedores, impuestos, costes de explotación y su propio beneficio. Además ese cuadro básico de comisiones suele reforzarse ofreciendo porcentajes añadidos mediante la realización de campañas especiales de venta promovidas por la compañía.

Si los ingresos por comisiones son su único capital económico de forma habitual, teniendo presente el punto anterior que indicaba como objetivo la vinculación a largo plazo en la búsqueda del beneficio mutuo, esa retribución debe ser suficiente, justa, estable y reconocida formalmente en la documentación a disposición tanto de los agentes, como de los organismos de control de la Dirección General de Seguros u otros organismos reguladores del sector.

4. Canales de comunicación cercanos y profesionalizados.

Los agentes de seguros en la actualidad trabajan bajo el formato de exclusivos con una sola compañía o previa autorización del organismo competente, como agentes vinculados a varias entidades, ambas figuras reconocidas en la legislación vigente junto a los corredores o corredurías, brokers y agencias de suscripción.

La ley también permite a la compañía que otorga contrato de agente exclusivo, autorizar a éste a operar con otra compañía más, en aquellos riesgos o ramos que la primera no le ofrezca o no tenga autorización de la DGS.

Por tanto, es obvia la responsabilidad que esta exclusividad comporta para la compañía. Debe ofrecer a su red de agentes sistemas de información sobre su cartera que aporten claridad, inmediatez y capacidad de resolución de incidencias. También, por supuesto, información del sector, novedades, comunicación de las modificaciones de productos o garantías que puedan afectar a los contratos en cartera o futuros y cualquier aspecto vital para su gestión como representante de la compañía frente los asegurados.

Como veremos más adelante, la entidad aseguradora debe crear ámbitos de relación entre los propios agentes y con ella misma, a fin de compartir experiencias, conocer opiniones, críticas, inquietudes y necesidades del colectivo. Todo ello en un marco de profesionalidad que establezca calendarios, temas a tratar y continuidad en el tiempo. Estos encuentros se pueden nombrar como "Consejo consultivos de agentes de la compañía X". Más adelante desarrollaré su organización y funcionamiento.

Al mismo tiempo, la compañía debe ofrecer planes de formación a diferentes niveles que cubran las necesidades formativas de los agentes y su personal establecidas por la ley. En este aspecto hay iniciativas importantes de varias compañías que van más allá de los requisitos mínimos, y han creado estudios

cualificados de creación propia o bien en colaboración con escuelas, universidades o consultoras externas. Este punto lo veremos con detalle más adelante.

3.2. Benchmarking (estudio de mercado)

Previamente a realizar la exposición de la propuesta de acciones, paso a presentar los resultados del trabajo de estudio de mercado que he realizado sobre algunas entidades del sector, con fuerte implantación en el canal de agentes. He seleccionado para ello las siguientes compañías: Mapfre, Helvetia, Catalana, Liberty, Allianz, DKV, Reale.

Las acciones o planes de acción que realizan las entidades en materia de RSE son cuantiosas. Por ello, en este estudio de mercado pretendo citar básicamente aquellas que hacen referencia a los agentes y no tanto a la actividad global.

3.2.1. MAPFRE



Objetivos

	Estabilidad
	Permanencia
	Profesionalidad
	Formación
Planes de acción	Programa Delegados Mapfre
	Programa agente Profesional
	Portal mediador mejorado
	Documentación, manuales

Mapfre es la entidad aseguradora española que cuenta con una mayor red de agentes exclusivos y con un alto nivel de vinculación de estos mediadores. Ello comporta que los niveles de rotación o abandono de sus agentes sean muy bajo. Esta vinculación está basada con planteamientos muy arraigados en la estructura y con años de implantación.

Según consta en el Informe anual de RSE del año 2012 de la propia entidad, en ese año constan registrados 10.495 agentes exclusivos, siendo la primera compañía del sector.

Cuentan con una oferta globalizada de productos y servicios muy amplia, tanto a nivel asegurador en todos los ramos como incluso a nivel de soluciones financieras o bancarias.

Su compromiso con los mediadores es mantener un diálogo abierto y permanente, basado en relaciones honestas y constructivas entre ambas partes. Mapfre pone a disposición de sus agentes varios programas de plan de desarrollo. Entre ellos los más importantes son:

- Delegados Mapfre. Atribuyendo un nivel de colaboración con la entidad por encima del resto de agentes. Se establecen circuitos de comunicación exclusivos para el colectivo, potenciando la relación entre ellos, reuniones periódicas, acciones conjuntas de venta, uso de tecnología IP de la compañía, entre otras.
- Agente profesional Mapfre. Se trata de un plan de carrera con definición en cada caso de objetivos cuantitativos y temporales de desarrollo. Formación específica en función de las necesidades de cada agente.
- Portal interno exclusivo con atención directa de la estructura de la compañía, incluyendo soporte informático y físico de revistas, documentación, manuales, noticias, etc. Plataforma operativa y telefónica propia.
- Uno de los puntos fuertes de Mapfre como líder del sector en España lo encontramos en la Fundación Mapfre. Bajo esta fundación aparece el Instituto de Ciencias del Seguro. Sus objetivos son impulsar y promover el conocimiento y la cultura aseguradora y la gestión de riesgos. Ofrece desde formación completa en todas las áreas, cursos de postgrado para licenciados, diplomados y otros profesionales, hasta formación e-learning de especialización. La formación de grado se inició en convenio con la Universidad Pontificia de Salamanca.

3.2.2. Helvetia.



Objetivos	Consolidar, mantener plantilla empleados
	Fortalecer posición en sector
	Mejorar los beneficios a clientes
	Estrategia Helvetia 2015+
	Implicación de los mediadores
	Consolidar

Helvetia es otra de las entidades que apuesta claramente por la red de agentes exclusivos. En 2012, tenía un total de 4120 mediadores de los que 2770 son agentes exclusivos, es decir, un 67%

Si nos atenemos a lo reflejado en su memoria de RSC de 2012, podemos ver que se trata de una compañía ocupada en potenciar y vincular este colectivo.

A continuación paso a detallar algunas de las acciones más relevantes:

- Celebración de una convención anual que se realiza cada 1er trimestre

- Concurso anual de incentivos, que supone tanto una remuneración económica extra por consecución de objetivos, como la posibilidad de participar del viaje de la compañía.
- Creación del “Klub Vita”, creado en 2012. Objetivo: favorecer la especialización en vida.
- Plan formación específico “Graduados Helvetia”. Primera promoción en 2012. Se trata de un programa de formación a 4 años.
- Agentes “siglo XXI”. Selección de agentes con acceso a servicios exclusivos de la compañía.
- Curso “Sucesores”. Dirigido a hijos de agentes y corredores, en preparación del posible relevo generacional.
- Portal del mediador, en constante renovación.
- Patrocinio de actos sociales o deportivos en su ámbito de influencia.
- Atención administrativa y comercial por sucursales de vinculación de cía.

3.2.3. Catalana Occidente

Grupo  CATALANA
OCCIDENTE

Objetivos

Desarrollo profesional del
equipo de formación
Potenciación red agencial propia
Potenciar la distribución de
negocio
Implicación de los mediadores

En el caso de Catalana Occidente, el informe de RSE forma parte del informe anual consolidado del grupo. Estos son algunos de los objetivos que podemos extraer de su memoria. El último publicado con acceso por mi parte es del 2011. En el mismo, se dedican algunas páginas a recoger la acción social a través de la Fundación Jesús Serra. Asimismo, hace un detalle de indicadores GRI por cada dimensión de la RSE. Manifiesta que la compañía integra en su estrategia de negocio políticas de RSC centradas en una gestión responsable, centradas en el cliente, las personas y en criterios de legalidad, integración social y medioambiente.

Todas las acciones recogidas en el resumen de ratios son referenciadas a medioambiente, clientes, recursos humanos, gestión de riesgos y la Fundación.

A pesar de no haber podido confirmar de forma fehaciente el número de agentes, es su mayor fuerza de venta. No quedan recogidos de forma clara los objetivos estipulados para este grupo de interés, pero el grupo Catalana Occidente dispone de un programa propio de formación muy potente. El mismo recoge plataformas propias, materiales e itinerarios de formación adaptados a las distintas etapas de desarrollo profesional de los equipos comerciales y agentes. Dentro de esta especialización podemos ver el Programa de Asesores Financieros, el Curso de Gerencia de Riesgos y Valoración de Activos o el

programa de Relevo generacional, enfocado a garantizar la continuidad de las agencias en distintas generaciones.

Estos programas se desarrollan de forma exclusivamente interna o bien en colaboración con universidades de prestigio en cada materia. Además ofrecen distintos incentivos adicionales, convenciones, campañas y productos dónde son especialistas reconocidos como el caso de seguro de crédito.

3.2.4 Liberty Seguros.



Liberty Seguros establece su estrategia de RSE alineada con la definición establecida en el Libro Verde de la UE y ya comentada en este trabajo.

Esta compañía basa su fuerza de venta de forma importante en el canal mediador aunque con importante presencia de corredores frente los agentes. No podemos diferenciar acciones para unos u otros, sino que son dirigidas a ambos colectivos. A pesar de ello, Liberty tiene este grupo de interés como uno de los más importantes en su modelo.

Una forma de reflejar esta valoración la podemos ver en dos acciones importantes:

- Realización periódica de **encuestas de satisfacción**. Son anónimas y permiten a los agentes opinar sobre cuestión de funcionamiento, productos, servicios y otras áreas de la compañía y la relación con ellos.
- Establecimiento de varios **Órganos consultivos**. Estos órganos son a distintos niveles territoriales, Nacional, Regional y de Mediadores. También ha creado un grupo especial para aquellos mediadores especializados en el segmento expatria, dónde la compañía tiene una importante presencia de mercado.

3.2.5 Allianz.



Objetivos

Fortalecer posición en sector
Potenciar orientación a clientes
Potenciar la satisfacción de empleados
Líderes en tecnología

En toda la información pública de su web en España como internacional, así como distintos informes y memorias del grupo, cita al GI de mediadores como muy importante para la entidad.

A pesar de ello, no he podido constatar ninguna acción específica para dicho colectivo, más allá de indicar que ponen a su disposición la tecnología y productos más actuales. Apostar por tecnología innovadora al servicio de los empleados y mediadores. Orientación a clientes con la premisa de “1 cliente, más pólizas” y formación interna de forma continua a empleados y mediadores.

3.2.6. DKV.



Objetivos

Enfoque prevención y salud
Potenciar orientación a clientes
Potenciar la satisfacción de empleados
Claridad en su comunicación
Prevención de bajas

DKV, compañía perteneciente al Grupo ERGO, tiene un área de RSE muy potente. Sorprende que no suceda igual con otras compañías del grupo, como por ejemplo, DAS.

En España, la estrategia de RSE está basada claramente en el eje principal de su negocio, es decir, el bienestar y la salud. Desde varios enfoques dando mucha importancia a la prevención. Esto explica que DKV tiene una presencia importante en todas las tecnologías y canales de comunicación y redes sociales, (facebook, twitter, linkedin, youtube)

- www.vivesalud.com
- www.dkvhablaclaro.com
- www.fundacionintegralia.org
- Google+: DKV360

Para conseguir sus objetivos, establece varios planes de acción. Los más importantes son:

- Integración y uso del CRM como herramienta de gestión del cliente. Uso total por parte de empleados y mediadores.
- DKV INTEGRALIA (fundación)
- Implantación de un Responsable Atención al Cliente en cada sucursal
- Estatuto de compromisos éticos con grupos de interés
- Sistema de detección de posibles fugas de clientes a fin de evitarlo

- Estudio de RepTrak (de Reputación Corporativa) basado en entrevistas a clientes y mediadores, empleados y colaboradores (médicos)
- Focus Groups, encuentros en redes sociales citados anteriormente, con grupos de interés que permiten comunicación inmediata.
- En 2012 se ha definido el modelo de nuevos consultorios propios, llamados Espacios de Salud DKV, con la objetivo de distinción y exquisitez en el servicio.

De forma específica para mediadores, se establecen además:

- Encuestas propias de satisfacción con la compañía
- Consultores Red Mediación y centro de atención al mediador, que ayudan a elaborar planes de formación específicos.
- Reuniones periódicas con Colegios de Mediadores
- Reuniones periódicas con representantes de los mediadores de la compañía
- En 2012 han realizado un estudio y clasificación de su red exclusiva, con el objetivo de desarrollar una red más direccionable, segmentada y con un itinerario formativo muy específico.
- Proyecto Ulises. Grupos de trabajo para agentes exclusivos.

El compromiso ético y actuación social de DKV es uno de los aspectos mejor valorados por su red de agentes.

3.2.7. Reale Seguros



Objetivos
Proximidad y descentralización
Mejora y personalización de productos
Profesionalización de la red de mediadores
Claridad en la comunicación

A fin de conseguir estos objetivos, los planes de acción llevados a cabo en Reale durante el año 2011 fueron:

- Productos: desarrollo de oferta específica de productos para el segmento de agricultores. Nueva gama de seguros de vida.
- Potenciación del área de clientes y oferta. Investigación de mercados.
- Creación de un departamento exclusivo para formación de mediadores.
- Incremento de las capacidades de gestión en las sucursales.
- Elaboración de una nueva ficha de cliente, con amplia información histórica y vigente.
- Nuevo portal del mediador: información de sus clientes y múltiples posibilidades de gestión directa del agente con su cartera.
- Potenciación de consejos consultivos de mediadores.

- Segmentación estratégica de clientes, a fin de darles un valor añadido.

En el caso de Reale, la comunicación pasa por estar presente en publicaciones del sector, revistas de los colegios de mediadores, publicación propia del grupo. En redes sociales tiene presencia en facebook y twitter.

En 2012, creación de la Cátedra Reale en convenio con la Universidad de Extremadura. El objetivo es formar profesionales cualificados. Cuenta con un programa de becas, en que los estudiantes realizan prácticas en las agencias Reale de toda España. En caso de satisfacción por ambas partes, el becario puede continuar como empleado de la agencia a futuro.

3.3 Propuesta de acciones

Una vez realizado el estudio de la situación de la RSE en una muestra de 7 compañías con una fuerte presencia de agentes exclusivos en su fuerza de distribución, tenemos ya suficientes argumentos para llegar al objetivo principal de mi trabajo, que recuerdo, es establecer un marco de acciones ideal y máximo para este grupo de interés.

Como es evidente, algunas de las aportaciones ya son recogidas actualmente por las compañías. Mi pretensión es generar un número importante y suficiente de acciones, común para cualquier compañía, pero que serán de aplicación o no en función de su estrategia con el colectivo, de sus recursos humanos y económicos destinados a este fin. Es probable que a futuro puedan aparecer nuevas medidas o que incluso pueda obviar alguna ya existente.

Sería algo similar a lo que sucede con el modelo de RSE ISO 26000 u otros modelos. Nos proponen todo un abanico de propuestas, objetivos, recomendaciones, que de forma voluntaria adopta cada entidad.

Antes de pasar a exponer mi propuesta, insisto en los cuatro compromisos comentados con detalle en el punto 3.1. que deben regir las acciones que planteamos.

A saber:

1. Vinculación a largo plazo en beneficio mutuo.
2. Inmediatez, proximidad y trato profesional.
3. Retribución justa.
4. Canales de comunicación cercanos y profesionalizados.

La presentación la haré bajo la perspectiva de las tres áreas coincidentes con las dimensiones en que hemos establecido que debe trabajar la estrategia de RSE de una empresa: SOCIAL, ECONOMICA Y MEDIOAMBIENTAL. Aunque debo recordar que los objetivos y acciones que nos ayudan a conseguirlos pueden estar relacionados con varias dimensiones a la vez, por la visión holística que tiene la RSE.

A continuación incluyo un cuadro resumen de las acciones propuestas para cada dimensión, ordenadas por los objetivos establecidos y los planes de acción asignados a cada objetivo.

Podemos comprobar que hay casos en que el objetivo sólo tiene un plan de acción. En páginas posteriores amplio con detalle tanto los objetivos como las posibles alternativas de acciones a desarrollar.

Cuadro 4. Resumen de las acciones propuestas por dimensión.

DIMENSIÓN	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN
Dimensión Social	Formación agentes exclusivos	Formación básica
		Formación específica
		Formación alto nivel
		Formación no sectorial
	Fomento del empleo	Plan de becarios
		Día del Trabajo
	Agencias como punto de reunión	Utilizar los locales para exposiciones, reuniones u otros
	El agente es parte de la compañía	Beneficios sociales
Convenciones agentes y agencias		
Voluntariado Corporativo		
Colaboración o patrocinio	Actos culturales o deportivos de su zona de influencia	
Dimensión Económica	Consejo u órgano consultivo de agentes de la compañía	Nacional
		Territorial
		Sucursal
	Oferta específicas de seguros para colectivos de influencia	Oferta de seguros para la zona
		Microseguros
		Personas discapacitadas
		Seguros coches ecológicos
		Seguros de hogar o edificios para bio-construcciones
	Incentivos económicos adicionales	Plan de rappel anual complementario al contrato
	Campañas ventas	Obsequios o viajes vinculados a consecución ventas
Oficinas como imagen de marca	Retribuir al agente por la imagen de marca de su local	
Servicios exclusivos para agentes	Contact center especializado	
	Portal de mediador	
	Tráfico en la agencia	
	Colaboración de especialistas en acciones de venta	
	Herramientas informáticas actualizadas	
Dimensión medioambiental	Reducción consumo papel	"Póliza sin papel" (pdf o archivo electrónico)
	Política de reciclaje	Incluir la Agencia en circuitos propios de reciclaje de la cía
	Agencias "sostenibles"	Certificación LEED. Guía de eficiencia energética
	Participación en proyectos de medioambiente	La hora del Planeta. Reforestación de bosques WWF

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.1 Propuesta DIMENSION SOCIAL.

Dimensión social: la empresa contribuirá a proteger los derechos de las personas, su dignidad, desarrollo y bienestar así como de la sociedad en la que actúa. Puede hacerlo desde la creación y mantenimiento de empleo estable, de calidad, con retribución justa, pero también con productos y servicios que satisfagan las expectativas y necesidades del individuo o colectivo social, favoreciendo el progreso y la cohesión social, prestando especial atención a las personas más desfavorecidas.

En el caso de agentes tiene una incidencia especial en el área de formación y también en la participación en distintos órganos de relación con la compañía y otros grupos de interés.

Objetivos y planes de acción:

1. Formación agentes exclusivos.

Hemos visto experiencias actuales en diversas entidades, en que se realizan planes de formación distintos para subgrupos dentro del grupo de interés “agentes”. La formación es claramente una de las apuestas más importantes para aglutinar todos los objetivos que nos planteamos. Siempre referido a formación voluntaria que supera los requisitos mínimos exigidos por ley. La formación debe ser impartida a todo el personal del agente o agencia, aunque podemos tener personas con distinta preparación. Por ello, debemos prever distintos niveles.

Propuesta:

1.1 Formación básica: Dirigida a agentes que inician su actividad o tienen poca experiencia en el sector. Puede ser impartida por los propios empleados de la compañía según sus responsabilidades en área técnica, siniestros, comercial, administración. Hablamos de productos, circuitos, sistema de gestión, marketing, técnicas de venta, sector y competencia, desde un punto de vista de la propia compañía. Esta formación tiene un carácter muy práctico dado que incide directamente en el día a día del agente. Su duración no debe exceder de un periodo de uno o dos años. Debe ser supervisada, evaluada y certificada por el departamento de Formación o Recursos Humanos de la compañía, según cada caso.

1.2 Formación específica. Dirigida a agentes profesionales con recorrido en el sector. En este caso propongo, realizar selección de grupos de agentes por criterios de momento de desarrollo. Habitualmente cada compañía clasifica sus agentes en distintos grupos en base a criterios de volumen de cartera, profesionalidad, capacidad de proyección futura, incluso formación académica del agente y edad. Podemos establecer de forma conjunta diversos criterios según necesidades.

Para esta formación de mayor complejidad, nos apoyaremos en especialistas de la propia compañía y empresas o centros formativos externos. Lo

aconsejable es identificar un itinerario formativo para cada agente y desarrollarlo a medio largo plazo, cumpliendo distintas etapas según se vayan consiguiendo objetivos. En este caso las materias deben ser además de las propias de cada compañía, en campos como fiscalidad, marketing local y relacional, aplicación en redes sociales y tecnologías, debe incluir la posibilidad de asistencia a conferencias y presentaciones sectoriales.

Esta formación debe ser supervisada desde el área de Formación y RRHH de la empresa.

1.3 Formación alto nivel. Hemos visto experiencias de compañías como el Cum Laude de Reale, “Graduados Helvetia”, o el programa Agente Profesional Mapfre. Todos ellos tienen en común la alta calidad de la formación, la duración e intensidad con que se imparte, pero sobre todo la excelencia y exclusividad que supone para la red de agentes, la propia compañía y el sector en general. Es formación de duración entre uno y cuatro años con distintos niveles de intensidad y presencia.

Una apuesta por este tipo de formación aporta un valor a nuestra posición frente otras compañías, que claramente reporta beneficios como aumento de imagen de marca, de profesionalidad del agente, desarrollo y vinculación futuros de la relación compañía-agente. De hecho esta formación es interesante para garantizar el relevo generacional de nuestros agentes.

1.4 Formación no sectorial. Una de las aportaciones que me han realizado los agentes entrevistados ha sido la necesidad de adquirir formación en materias complementarias con su actividad. Dichas materias son idiomas, especialmente los relacionados con sus propias compañías, alemán, italiano, francés y de forma general inglés. Asimismo, solicitan formación en redes sociales, informática y gestión empresarial.

2. Fomento del empleo.

2.1 Plan de becarios. Una forma de potenciar la incorporación de jóvenes profesionales cualificados al sector, es potenciar la colaboración con universidades o escuelas de negocios, para facilitar sus prácticas en agencias de las compañías. Esta formación tiene dos aspectos: teórico y práctico. En el primer caso adquirir conocimientos de productos, sistemas y procesos de la compañía. En el segundo, conocer las prácticas habituales de un agente en todos los ámbitos, comercial, siniestros, atención de clientes, etc. Ejemplo es la citada Cátedra Reale con la Universidad de Extremadura.

2.2 Día del Trabajo. Facilitar la colaboración en las oficinas de los agentes de empleados o terceros facilitados por la compañía, para atender a clientes de los agentes en la elaboración de curriculums profesionales, preparación de entrevistas de trabajo, información de portales de ofertas laborales, etc.

3. Agencias como punto de reunión.

Una forma de aproximar al barrio o zona de influencia del agente, es ayudarle desde la compañía a que su oficina sirva de usos varios para personas, asociaciones o entidades cercanas.

El objetivo es crear una imagen tanto del agente como de la compañía no asociada estrictamente a la visión económica o negocio que se tiene habitualmente. Sería como una extensión de la obra social.

Ejemplos hay muchos pero citaré los que considero más interesantes y factibles:

- acoger exposiciones artísticas locales de pintores, fotógrafos, escultores u otras disciplinas, noveles y por tanto con dificultad para acceder a salas.
- ceder sala (en caso de tenerla y ser suficiente) para reuniones de comunidades aseguradas o posibles clientes, asociaciones y ONG sin local propio de su entorno
- promover actividades culturales, colaborando en ferias o festividades en su zona, por ejemplo en la fiesta de Sant Jordi en Catalunya, permitir un stand de venta de libros de colegios u otras entidades sin ánimo de lucro.

4. El agente es parte de la compañía.

4.1 Beneficios sociales.

A fin que el colectivo de agentes perciba su figura como parte importante de la compañía, propongo estudiar cuáles de los beneficios que disfrutaban los empleados pueden ser aplicados también para ellos.

Ejemplos:

- Promover un plan de pensiones colectivo para agentes
- La posibilidad de descuentos importantes en sus pólizas de seguros personales y hasta 2º grado familiar
- Participar de las ventajas y ofertas de proveedores de la compañía, ya no tan sólo desde su lado económico, sino también participativo.
- Ayuda con personal en caso de enfermedad grave o de larga duración del agente

4.2 Convenciones agentes y agencias.

Promover los encuentros con carácter lúdico para las redes de agentes de la compañía no vinculados a negocio o campañas de ventas o incentivos.

Ejemplos:

- Negociación con parques zoológicos, de atracciones, cines, clubs deportivos, la asistencia colectiva de los agentes en una fecha concreta, potenciando la relación con la compañía.
- Viajes de corta duración a la central de la compañía, sin requisitos de negocio ni consecución de objetivos de venta. Se podrían realizar en grupos por zonas, a fin que asistan la gran mayoría de agentes en cortos periodos de tiempo. Podrían hacerse dos veces al año.

4.3 Voluntariado Corporativo.

Implicar a los agentes en aquellas acciones o campañas de voluntariado promovidas desde la compañía, dentro de las acciones que realizan habitualmente en sus fundaciones, o colectivos de empleados en colaboración con las empresas. Estas acciones, consiguen un aumento importante del sentimiento de pertenencia a la compañía por parte de los agentes que se adhieren. También podría ser promover las iniciativas surgidas desde los agentes.

5. Colaboración o patrocinio.

Principalmente de actos culturales o deportivos, en los que en ocasiones no se requiere aportación económica sino regalo de obsequios de pequeño material publicitario, pancartas, difusión en los medios a disposición de la compañía, promoción de participación ciudadana, etc. Estas acciones pueden cumplir con el objetivo de dar a conocer la compañía y la agencia en su zona, pero ayudando a entidades o asociaciones sin ánimo de lucro.

3.3.2 Propuesta DIMENSION ECONOMICA.

Dimensión económica: uno de los principales objetivos de una empresa es obtener unos resultados económicos que permitan garantizar su solvencia y continuidad a largo plazo, en beneficio de los grupos de interés relacionados con dicha empresa (empleados, clientes, agentes, mediadores, profesionales, accionistas...)

Para el colectivo de agentes, los compromisos definidos que afectan a esta dimensión son principalmente el 1 y el 3. Es decir, vinculación a largo plazo con beneficio mutuo y retribución justa. Para ello podemos ver las siguientes propuestas.

Objetivos y planes de acción:

1. Consejo u órgano consultivo de agentes de la compañía X.

Creación de un consejo de agentes a diferentes niveles. Deben ser estables, con presencia de interlocutores de la compañía de distinta jerarquía y reuniones periódicas. También es aconsejable la presencia de externos expertos en algún tema a tratar que aporte una visión imparcial. En ellos se

deben tratar temas como política comercial de la empresa, oportunidades y riesgos de negocio, situaciones internas o externas que puedan afectar a la relación entre ambas partes, futuros movimientos de la compañía, etc. De cada reunión debe levantarse un acta que recoja los temas tratados y posibles conclusiones y propuestas realizadas a fin de elevarlo a la Dirección de la entidad y supervisión del comité de RSE.

Esta propuesta la incluyo en la dimensión económica dado que tiene una relación directa con el desarrollo de negocio, a pesar que como ya he comentado, los agentes que participan también aumentan su sentimiento de pertenencia a la compañía, y podríamos decir que tiene una dimensión social colateral.

Mi apuesta es en tres niveles de interlocución:

- 1.1 Nacional: presencia de representantes de los agentes que han participado en consejos de nivel territorial. Uno por cada dirección territorial de la compañía. Por parte de la aseguradora debe asistir el Director de Negocio o comercial, y los responsables del canal de agentes exclusivos, así como algún responsable del comité de RSE. Frecuencia anual.
- 1.2 Territorial: de forma habitual las compañías con estructuras de mediadores, se organiza por direcciones territoriales. Este consejo es importante por su visión amplia de territorio que agrupa distintas provincias y sus problemáticas. Los miembros de este comité deben ser en función del volumen de dicha territorial, pero con un mínimo de uno por provincia. Por parte de la entidad, el Director territorial, un responsable del canal de agentes y, en caso de existir, los directores de zona y/o sucursales. En cuanto los agentes, debería haber uno por cada sucursal, que haya sido escogido de las reuniones de nivel anterior, es decir de las reuniones de sucursal. Frecuencia semestral.
- 1.3 Sucursal: por parte de la compañía, el director de la sucursal, director de zona y todos o algunos gerentes comerciales de la compañía. Por parte de los agentes, aconsejo realizar una selección basada en criterios no sólo de volumen de cartera, sino de tipología de negocio, antigüedad en la entidad, si pertenecen al colectivo de agencias representantes de la compañía o no, su situación geográfica en gran ciudad o poblaciones de menor número de habitantes. La idea es que la muestra sea suficiente para recoger distintos puntos de vistas y problemáticas. Frecuencia trimestral.

2. Oferta específicas de seguros para colectivos de influencia.

Dotar a los agentes de oferta en productos especiales para colectivos con los que tengan especial relación, bien sea por su ámbito y/o zona de actuación, como otras causas.

Por ejemplo:

- oferta de seguros para zona rural, expatria en zonas con fuertes presencia de estos colectivos con necesidades muy particulares, zonas urbanas o con fuerte implantación de actividad comercial o industrial.
- Microseguros. Zonas con personas con muy bajo poder adquisitivo, en riesgo de exclusión social pero que tienen necesidades básicas de aseguramiento.
- Personas discapacitadas. Son colectivos con necesidades especiales en coberturas o forma de atención. Un buen trabajo es la colaboración entre Pelayo y la ONCE, con una oferta en seguros de auto y hogar.
- Seguros de autos para coches gama ecológica, “eléctricos”
- Seguros de hogar o edificios para bio-construcciones, dónde se emplean materiales no tradicionales.

3. Incentivos económicos adicionales.

Esta es una de las acciones más conocidas y habituales en el sector. Es bien sencillo. Consiste en establecer una retribución económica adicional a su cuadro de comisiones, en base al cumplimiento de unos objetivos de ventas, de conservación de cartera o de resultado del negocio. Cada compañía puede establecer los que considere siempre que sean justos, posibles y claros en su comunicación al agente. Son un buen estímulo para implicar al agente en los objetivos de negocio de las compañías.

4. Campañas ventas.

En una línea cercana al anterior punto, esta acción supone implicar a los agentes en campañas de duración variable, sobre objetivos de venta de determinados productos, de mejora del mix de composición de sus carteras, de potenciar la venta cruzada a clientes aumentado su ratio pólizas-cliente. Hay multitud de propuestas, pero todas pretenden lo mismo: incrementar y mejorar el negocio desde la perspectiva de ganar-ganar. Es decir, la compañía consigue el objetivo propuesto y hace partícipe al agente del mismo. La percepción que recibe el agente puede ser económica o material, si es en forma de obsequios (TV led, tablet, i-phone, etc....), o en forma de viajes de distinta duración en grupo de compañía o individualmente para el agente (estancias en parador...)

5. Oficinas como imagen de marca.

Esta propuesta no goza de popularidad entre las compañías pero en cambio es percibida por los agentes como un alto valor de colaboración e implicación en su proyecto vital y empresarial. Partimos de la base que las oficinas a pie de calle de los agentes y, en especial, de las agencias que están rotuladas con la imagen de la compañía, suponen un valor añadido de presencia de mercado para la misma y proximidad al cliente final. Entendiendo esta situación, propongo valorar en cada caso por su situación, circulación de personas, volumen de negocio actual y futuro, etc., el impacto de esa imagen y establecer un importe de subvención/retribución al agente, que no sea

vinculado a cumplimiento de objetivos. ¿Qué costaría a la compañía tener 5.000 pancartas publicitarias?

Soy consciente que este tema se aborda por algunas entidades, asumiendo el alquiler de los locales o su propiedad, ofreciendo una ayuda bajo algún concepto concreto. Quizá en estos casos no procede aplicar esta acción. Pero para el resto de situaciones, mi propuesta es que suponga un importe contra la partida de marketing de la compañía. Conseguimos marca y presencia en las calles de pueblos y ciudades, a cambio de retribuir un importe al agente que soporta los gastos de explotación. Este coste debería ser mientras exista la relación con el agente y bajo control de fidelidad y parámetros de calidad e imagen establecidos por la compañía.

6. Servicios exclusivos para agentes.

Uno de los puntos más solicitados en las entrevistas realizadas con agentes, es tener servicios exclusivos para este canal. Estamos hablando, por ejemplo, de:

- contact center especializado, con atención telefónica propia,
- portal de mediador con posibilidad de autogestión del negocio, realizar campañas, acceso a toda la información de su cartera
- posibilidad de acceder a acciones de promoción de generar tráfico de personas en las oficinas de los agentes
- colaboración de especialistas en acciones de venta o atención de clientes que así lo requieran
- herramientas informáticas actualizadas y potentes para poder usar desde cualquier dispositivo de trabajo

3.3.3 Propuesta DIMENSION MEDIOAMBIENTAL.

Dimensión Medioambiental: la empresa debe gestionar de manera sostenible los recursos naturales que utiliza así como el impacto de su actividad sobre el entorno natural, a fin de proteger el medioambiente para las generaciones actuales y futuras, siempre bajo una visión de largo plazo.

Actuar en esta dimensión facilita varios objetivos de nuestro planteamiento con los agentes. Comporta vinculación a largo plazo compartiendo beneficio, proximidad, incluso reporta beneficios económicos.

Objetivos y planes de acción:

1. Reducción consumo papel.

La gestión descentralizada en las oficinas de los agentes es una realidad. Ello comporta que sus necesidades de impresión de documentos hay aumentado en los últimos años. También la documentación que reciben de las compañías genera un importante volumen de papel.

Una acción a desarrollar de forma urgente es trabajar con la "Póliza sin papel". Sólo emitir la copia original y la que debe recuperar firmada la compañía.

Incluso eliminarla en aquellos casos de suplementos que no tengan relevancia contractual.

En este caso, trabajar con programas de gestión modernos, que permitan escanear documentos e indexarlo en los sistemas de la compañía, favorecen esta acción.



2. Política de reciclaje.

En un gran porcentaje las compañías ya aplican sistemas de reciclaje en sus oficinas. Mi propuesta es facilitar medios e implicar a los agentes en esta tarea de aminorar el impacto en el medioambiente. Por sí mismos, pueden reciclar productos sencillos como plásticos, o papel sin datos de gestión o clientes. Pero debemos canalizar y facilitarles el reciclaje de cartuchos de tinta, destrucción de documentos que contienen información de clientes, bombillas, pilas e incluso material informático o electrónico en desuso o sustituido.

Es habitual que en los agentes se acumulen folletos, posters o material de campañas pasadas, manuales antiguos, condicionados de póliza ya eliminados. En muchos casos, esos materiales acaban en el contenedor de basuras general. Considero que es parte de responsabilidad de la compañía conseguir reciclar este material que en definitiva fue generado por ella misma.



3. Agencias “sostenibles”

Hay compañías que ya incorporan en sus proyectos de apertura o adecuación de oficinas, criterios de eficiencia energética en consumo de agua, electricidad, materiales de construcción y mobiliario con el propósito de obtener la certificación LEED. En estos casos, se tienen en cuenta múltiples factores como aprovechamiento de luz solar, distribución de puestos de trabajo, sistema de calefacción – refrigeración, aislamientos térmico y acústico, instalación de contenedores de reciclaje por tipos de material, reutilización de aguas limpias,

utilización de lámparas y bombillas led y bajo consumo, control de horas de luz en rótulos, etc.

Este mismo trabajo, puede ponerse al servicio de los agentes, bien sea facilitándoles información y conocimiento de técnicas y sistemas, como en colaboración directa con personal especializado propio o externo.

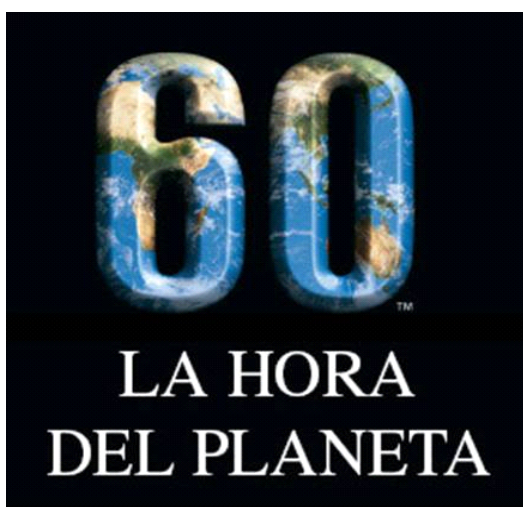


4. Participación en proyectos de medioambiente.

Es habitual encontrar en las memorias de RSE de las compañías o en sus fundaciones, menciones a proyectos relacionados con el medioambiente. Una acción importante es hacer difusión y promoción de la participación en ellos de los agentes. Normalmente se dirigen de forma casi exclusiva a los empleados, pero vista la importancia en número del grupo de interés “agentes exclusivos” es importante conseguir su participación.

Ejemplos de estas acciones pueden ser:

- La hora del planeta WWF. Consistía en apagar las luces de los edificios durante una hora en todo el planeta para conseguir un ahorro global importante.
- Acciones de replantación de zonas devastadas por el fuego u otras catástrofes naturales.



3.4 Seguimiento y medición

Siguiendo el proceso de mejora continua visto en el apartado 2.5 Metodología, definidos ya los objetivos y sus respectivos planes de acción, es momento de realizar el seguimiento y medición de los resultados obtenidos.

Estas tareas las realiza el Comité de RSE, formado por empleados de distintas áreas de la compañía, quien establece los criterios y ratios que definen los indicadores GRI. Estos indicadores se seleccionan para cada objetivo y plan de acción.

En la reunión del Comité se revisa el cuadro de mando establecido para cada grupo de interés a fin de observar la evolución de los resultados con los objetivos marcados. Esta comparación permite identificar el grado de consecución, que normalmente se indica como (conseguido, parcialmente conseguido y no conseguido).

En función del grado resultante, en caso de no haber conseguido el objetivo, debemos analizar las causas de las desviaciones y decidir acciones para reconducir la situación. Incluso podría llegar a ser necesario revisar los objetivos establecidos a priori y/o los planes de acción acordados. Esta es la ventaja importante del proceso de mejora continua, que permite ser flexible frente desviaciones de nuestro camino.

Gráfico 6. Proceso de Mejora Continua.



Fuente: Departamento de RSE Reale Seguros 2013

Veamos algunos ejemplos de indicadores:

Para el objetivo en la **dimensión económica**, “Ofertas específicas de seguros para colectivos de influencia”, podemos establecer como indicador el *número de productos* que la compañía ha lanzado esa anualidad para el colectivo de discapacitados.

La comprobación del resultado obtenido respecto el objetivo nos aportará el grado de cumplimiento. Es decir, si teníamos un objetivo de 3 productos (autos, hogar, accidentes), al verificar nuestro indicador podemos comprobar de forma clara si hemos conseguido el objetivo total, parcialmente o nada.

Lo vemos en la siguiente tabla.

Dimensión económica			
Objetivo	Plan de Acción	Indicador	Medidas correctoras
Ofertas específicas de seguros para colectivos de influencia	Productos para discapacitados: 3 <ul style="list-style-type: none"> • Auto • Hogar • Accidentes 	Lanzamiento producto: 1 Hogar ONCE. Resultado alcanzado: 33% Parcialmente conseguido	Mantener para ejercicio siguiente plan de acción de lanzamiento productos auto y accidentes para discapacitados

Otro ejemplo para **dimensión social**. Para el objetivo “Formación agentes exclusivos”, escogemos el plan de acción Formación alto nivel. El indicador de referencia sería *Porcentaje de agentes que han superado el curso Especialización Universitaria*, patrocinado por la compañía.

Dimensión social			
Objetivo	Plan de Acción	Indicador	Medidas correctoras
Formación agentes exclusivos	Formación alto nivel: curso especialización universitaria para 35 agentes. Expectativa cumplimiento: 75%	Agentes que aprueban el curso: 28 Resultado alcanzado: 80 % Conseguido.	No proceden. Mantener plan de acción para siguiente anualidad

Finalmente, vemos un ejemplo para **dimensión medioambiental**. Escogemos el objetivo “Agencias sostenibles”, en su único plan de acción que es conseguir la Certificación LEED. El indicador será el *porcentaje de certificaciones alcanzadas sobre el total de agencias seleccionadas*.

Dimensión medioambiental			
Objetivo	Plan de Acción	Indicador	Medidas correctoras
Agencias sostenibles	Certificación LEED para 10 agencias	Agencias que lo han obtenido: 1 Resultado alcanzado: 10% NO conseguido.	Revisar política medioambiental de la entidad respecto este grupo de interés.

3.5 Comunicación

Como ya hemos visto en distintos capítulos del trabajo, la comunicación es tan o más importante que el resto de procesos que hemos realizado.

Referenciada para cada grupo de interés, debemos recoger de forma completa y ordenada, toda la información de objetivos, planes de acción, indicadores asignados, resultados y las medidas correctoras en cada caso.

El Comité de RSE, siguiendo el modelo en que cada entidad haya basado su gestión, debe proceder a su inclusión en la memoria anual para su publicación.

Para nuestro grupo de interés, hemos visto en el capítulo 2.7 que contamos con otros canales directos de información. Debemos aprovecharlos y publicar los resultados y decisiones tomadas en base a ellos, en el mayor número posible de medios. Esto nos permitirá una mayor difusión de nuestro mensaje.

Pensemos en las distintas personalidades que conforman el colectivo: tenemos agentes que por su edad o preparación quizá no han entrado en tecnologías como facebook o twitter. En cambio, tenemos otras personas que sólo consultan información desde sus dispositivos móviles.

Recordemos qué canales directos, además de la memoria anual, tenemos para comunicar a nuestros agentes:

- Extranet
- Portal del mediador
- Web corporativa
- Revista corporativa en papel
- Publicaciones sectoriales: revistas de los Colegios de mediadores, Actualidad aseguradora, Aseguranza, periódicos económicos y financieros
- Redes sociales: facebook, twitter, linkedin
- Órganos o consejos consultivos de agentes en la compañía

4. Conclusiones

En el punto 1. Propósito del trabajo, planteaba una situación de énfasis en la importancia de la mediación, especialmente el canal de agentes exclusivos, para las compañías. Veíamos que en 2011, los casi 84.000 agentes inscritos de alta en la DGS, gestionaban aproximadamente el 24% de las primas del sector. Veíamos también que a pesar de ello, las acciones de RSE que se dirigen desde las entidades al grupo de interés “mediadores” en sus distintas formas, solo era del 6%.

Lo cierto es que me he llevado una grata sorpresa. Por un lado, cuanto más iba investigando y profundizando en esta materia, bastante desconocida por mí hasta la fecha, me ha sucedido como cuando estiramos de un hilo deshilachado de un jersey: un punto me llevaba a otro y un dato me hacía revisar todo lo anterior.

Me he cuestionado varias veces qué compañías tomaba como referencia, pues al revisar sus memorias de RSE, observaba cambios importantes de un año para otro en la dedicación a mi grupo de interés, agentes exclusivos.

Mi objetivo principal era, recordando también el punto 1, mostrar líneas de actuación con la red de agentes exclusivos de una compañía, desde la perspectiva de RSE, que nos lleven a fomentar el crecimiento rentable del negocio de ambas partes, con unos compromisos esenciales:

1. Vinculación a largo plazo en beneficio mutuo entre Cía y agente. (win and win)
2. Inmediatez, proximidad, trato profesional.
3. Retribución justa.
4. Canales de comunicación cercanos y profesionales

En definitiva, observar qué ofrece el mercado en la actualidad para fidelizar unos profesionales que soportan las dificultades propias de un entorno de crisis, las suyas propias como empresa, así como, las derivadas de haber decidido trabajar en exclusiva con la distribución de seguros de una única entidad. Este último hecho tiene ventajas e inconvenientes, aunque sería motivo de otro trabajo, también muy interesante.

El estudio de mercado me ha aportado realidades muy esperanzadoras. Aseguradoras que apuestan de forma clara por el colectivo de agentes como pieza clave de su futuro. Observamos como en sus reportes de actividad de RSE, aparecen objetivos, planes de acción e indicadores, al mismo nivel que clientes o empleados, en algún caso.

Por otra parte, también entidades de relevancia en el sector con buen número de agentes, dónde prácticamente son citados de forma breve y sin acciones específicas para ellos.

Durante la explicación de qué es la RSE y la importancia de aplicarla en las compañías, hemos visto que aporta numerosos beneficios. Una empresa que basa su desarrollo y estrategia desde un modelo de RSE, aporta unos valores de imagen, marca, reputación social y de sensibilidad hacia sus grupos de interés, capacidad de escucha de sus opiniones y necesidades, entre otros.

Todos estos valores y la mención especial de los compromisos citados hacia los agentes, ayuda de forma clara a que estos escojan una compañía frente otras opciones, para desarrollar su negocio y trayectoria profesional. Sólo desde el convencimiento compartido agente-compañía de hacer las cosas bien y desde las tres dimensiones, social, económica y medioambiental, nos garantizamos un éxito empresarial, y no sólo de resultado económico, que es muchas veces el único indicador que se tiene en cuenta.

Aquí me permito recordar una frase que me atribuyo en la presentación del trabajo, aunque estoy seguro que no debe ser mía, que decía:

“tan importante es llegar como la forma en que hacemos el camino”.

Los mismos motivos que hacen que un agente nos escoja por nuestra actuación “RSE”, hacen que cada vez más clientes se aseguren en compañías con criterios de sostenibilidad social y medioambiental. Por tanto, también a través de mediadores profesionales, agentes u otro tipo, que también participen de esas políticas, frente a empresas que no ofrecen este marco de actuación.

Ahí radica también la importancia de saber comunicar todo lo que hacemos a los grupos de interés relacionados con nuestra empresa y hacerles participar con nosotros al máximo posible.

A colación de esto último, he basado mi propuesta de acciones. Desde las tres dimensiones posibles de la RSE, he querido presentar de forma sencilla objetivos y acciones que hacen las compañías en la actualidad, así como aportaciones personales de mi experiencia en el sector como empleado y agente que fui, y otras recogidas en las entrevistas realizadas con agentes y personas vinculadas con la mediación para preparar mi trabajo. Mi intención es aportar distintas opciones para aquellas personas que han de englobar en su modelo de RSE las necesidades del GI agentes exclusivos.

Es evidente que el lector podrá encontrar a faltar alguna iniciativa conocida por él, o matizará alguna de las propuestas. Mi intención era establecer una relación importante y justificada de acciones que reporten implicación, vínculo, compromiso con los agentes, y que bajo el proceso de mejora continua propuesto para la implantación de RSE, nos permite flexibilizar nuestros objetivos y planes en función de cada entidad y momento de análisis.

Hacer las cosas bien, hacerlas mejor, pensando en la sociedad, en el medioambiente, en incrementar beneficios, en desarrollar nuestra compañía con visión de largo plazo, y además, propongo hacerlo contando de forma rotunda con un grupo de interés potente, profesional y que garantice una atención de excelencia a nuestros clientes: los agentes exclusivos.

Finalizar mis conclusiones afirmando que desearía haber tenido más tiempo para poder seguir investigando, y profundizar en este apasionante tema de la Responsabilidad Social Empresarial, que podemos decir está en sus inicios.

Tan sólo llevamos unos 15 años de trabajo colectivo para desarrollar todas sus posibilidades. Mi consuelo es que se trata de una realidad presente con un gran futuro, y quizá pueda seguir en ello más adelante.

5. Bibliografía

Artículos:

- ✚ Entrevista a Josep M^a Lozano, La Vanguardia (28 de junio de 2013) publicado en suplemento monográfico especial de RSE, página 8
- ✚ ALEIX CALVERAS, “Economía, ética y responsabilidad”, La Vanguardia (28 de junio de 2013), publicado en suplemento monográfico especial de RSE, página 10
- ✚ J&A Garrigues S.L.P. Jesús de la Morena, Roberto García Polo. Boletín información sobre la regulación de la RSE en la Ley de Economía Sostenible, publicado en marzo de 2011, en www.garrigues.com

Informes:

- ✚ D.G.S.- Ministerio de Economía y Hacienda. Informe “Seguros y Fondos de Pensiones año 2012”
- ✚ ICEA. Informe “La Responsabilidad Social Corporativa generadora de valor año 2010”, Mayo 2010
- ✚ ICEA. Informe “Indicadores de RSC en el sector asegurador” Documento nº 224 Diciembre de 2012
- ✚ Cámara de Comercio de Madrid. Juan Pedro Galiano Serrano. “Como elaborar un cuadro de Mando de RSC” Abril de 2013.
- ✚ Universidad Pontificia de Salamanca. Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la empresa. Raquel Greciano y Marta Pérez. “RSC y marketing Social en las entidades aseguradoras” Mayo 2006
- ✚ FUNDITEC. Autores diversos. “Guía RSE. Actividades de RSE para poner en práctica y para pensar” año 2009
- ✚ Gemellaggio Orso-Divitech. LOIES. Jornada RSE Torino (Italia) 09/05/2013
- ✚ Ministerio de Trabajo e Inmigración. Club Excelencia en Sostenibilidad. Grupo Expertos. Informe “Estudio Multisectorial sobre el estado de la RSC de la gran empresa en España” año 2011
- ✚ Ministerio de Trabajo e Inmigración. Club Excelencia en Sostenibilidad. Grupo de Expertos. “Consumo responsable y desarrollo sostenible. Tendencias de consumo responsable.” Año 2012
- ✚ Diputación Foral de Navarra. Xertadu: Informe “101 ideas para la mejora de la RSE” año 2013

Fuentes de internet:

- ✚ Accountability Guía AA1000, www.accountability.org
- ✚ Boletín Oficial del Estado, www.boe.es








- 📄 Club de Sostenibilidad, asociación empresarial de grandes empresas, www.club sostenibilidad.org
- 📄 Col·legi de Mediadors de Barcelona, www.elcol-legi.org
- 📄 Comisión Europea, <http://ec.europa.eu>
- 📄 Compromiso RSE, www.copromisorse.com
- 📄 Club de la excelencia en sostenibilidad, www.responsabilidadimas.org
- 📄 Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, www.dgsfp.mineco.es
- 📄 Entidades Aseguradoras, ICEA , www.icea.es
- 📄 Forética, asociación de empresas y profesionales de RSE de España, www.foretica.org
- 📄 Forética SGE 21, <http://sge21.foretica.org>
- 📄 Foro información RSC, www.responsabilidad-corporativa.es
- 📄 Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org
- 📄 Guía ISO 26000, International Organization for Standardization, www.iso.org
- 📄 Mediaeditorial, www.corresponsables.com
- 📄 Observatorio de RSC, www.observatoriorsc.org
- 📄 OIT, organización Internacional del Trabajo, www.ilo.org
- 📄 Pacto Mundial de las Naciones Unidas, website en España, www.pactomundial.org
- 📄 Responsabilidad Social Empresarial, foro de encuentro profesional de la RSE, www.responsabilidadsocialempresarial.com
- 📄 Social Accountability International, guía SA 8000, www.sa-intl.org
- 📄 Sumar Consultores SAS, Colombia, www.sumar.com.co
- 📄 Unió Catalana d'Entitats asseguradores, www.uceac.com
- 📄 Unión Española de Entidades Aseguradoras, www.unespa.es

Webs de Compañías consultadas:

- 📄 www.allianz.es
- 📄 www.arag.es
- 📄 www.aviva.es
- 📄 www.seguroscatalanaoccidente.com
- 📄 www.das.es
- 📄 www.dkvseguros.com

-  www.helvetia.es
-  www.libertyseguros.es
-  www.mapfre.com
-  www.mutuadepropietarios.es
-  www.nationalesuisse.es
-  www.pelayo.com
-  www.reale.es
-  www.vidacaixa-segurcaixaadeslas.es
-  www.zurich.es

Fuentes Oficiales:

-  Ley 15/2010 de 9 de diciembre de Responsabilidad Social Empresarial en Extremadura, Comunidad Autónoma de Extremadura. (BOE 314 de 27/12/2010) Ref. BOE-A-2010-19852
-  Ley 2/2011 de 4 de marzo de Economía Sostenible. Jefatura del Estado (BOE 55 de 05/03/2011) Ref. BOE-A.2011-4117
-  Libro Verde de la Unión Europea “Para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas” Bruselas, 18/07/2001 COM (2001) 366 final.
-  Comunicación de la Comisión al parlamento Europeo, de la Estrategia Renovada de la UE para 2011 – 2014 sobre la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 25/10/2011 COM (2011) 681
-  Comunicación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, “La responsabilidad social en las empresas. Diálogo Social” Marzo de 2005
-  Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Foro de Expertos. Informe” Las políticas públicas de Fomento y desarrollo de la RSE en España” julio de 2007
-  Norma Internacional. Guía Responsabilidad Social ISO 26000. Año 2010

Joan Carles Simón Robles

Nací en 1965, en Barcelona.

Me incorporé al sector asegurador en 1984, en la compañía Caudal hace años integrada en Zurich.

Como sucede a menudo, llegué al sector por una casualidad.

Mi primer puesto fue en el departamento de siniestros, recepción y toma de partes de accidentes. Ni tan sólo tenía contratada una póliza de seguro de ningún ramo. Llegué a desempeñar la labor de responsable de siniestros personales.

Entre el periodo 1984 y el día de hoy, he tenido la suerte de poder desempeñar múltiples funciones dentro de compañías: tramitador de siniestros, verificador de riesgos, comercial, responsable de canal de mediadores y director de sucursal, puesto que ocupó desde hace más de 10 años. Así como participar en proyectos multidisciplinarios.

En 1990, me incorporé al área comercial. En estos años debido a fusiones del propio mercado o decisión personal de nuevas experiencias profesionales, trabajé en empresas como Banco de Sabadell, UAP Ibérica (hoy AXA), Ascat-MNA, Seguros Bilbao, MFC y actualmente, desde 2007, en Reale Seguros, en calidad de director de sucursal en Barcelona.

En estos años, también he tenido la gran oportunidad de vivir la profesión desde el lado de la mediación, como agente exclusivo y corredor, por un periodo total de 5 años.

7. Anexos

Anexo 1.

Ley 2/2011 de 4 de marzo de Economía Sostenible. Jefatura del Estado (BOE 55 de 05/03/2011) Ref. BOE-A.2011-4117
Artº 35 y 39, páginas 15 hasta 18

Artículo 35. Sostenibilidad en la gestión de las empresas públicas.

1. Las sociedades mercantiles estatales y las entidades públicas empresariales adscritas a la Administración General del Estado adaptarán su gestión a los principios enunciados de esta Ley.

2. En el plazo de un año desde la entrada en vigor de esta Ley, adaptarán sus planes estratégicos para:

a) Presentar anualmente informes de gobierno corporativo, así como memorias de sostenibilidad de acuerdo con estándares comúnmente aceptados, con especial atención a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y a la plena integración de las personas con discapacidad.

b) Revisar sus procesos de producción de bienes y servicios aplicando criterios de gestión medioambiental orientados al cumplimiento de las normas del sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental.

c) Favorecer la adopción de principios y prácticas de responsabilidad social empresarial por sus proveedores, en particular relativas a la promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres y de la plena integración de las personas con discapacidad, con especial atención al cumplimiento de lo previsto en el artículo 38.1 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos.

d) Incluir en sus procesos de contratación, cuando la naturaleza de los contratos lo permita, y siempre que sean compatibles con el derecho comunitario y se indiquen en el anuncio de licitación y el pliego o en el contrato, condiciones de ejecución referentes al nivel de emisión de gases de efecto invernadero y de mantenimiento o mejora de los valores medioambientales que pueden verse afectados por la ejecución del contrato. Asimismo en los criterios de adjudicación de los contratos, cuando su objeto lo permita, y estas condiciones estén directamente vinculadas al mismo, se valorará el ahorro y el uso eficiente del agua y de la energía y de los materiales, el coste ambiental del ciclo de la vida, los procedimientos y métodos de producción ecológicos, la generación y gestión de residuos o el uso de materiales reciclados y reutilizados o de materiales ecológicos.

e) Optimizar el consumo energético de sus sedes e instalaciones celebrando contratos de servicios energéticos que permitan reducir el consumo de energía, retribuyendo a la empresa contratista con ahorros obtenidos en la factura energética.

f) Identificar líneas de actuación asociadas a procesos de investigación, desarrollo e innovación relacionadas con las actividades del objeto social o estatutario de la entidad,

orientadas a obtener tecnología no existente en el mercado susceptible de contribuir a mejorar sus procesos productivos.

g) Proponer y, en su caso, establecer, en el marco de la negociación colectiva, mecanismos que faciliten la movilidad de los trabajadores en el ámbito del sector público empresarial del Estado, así como establecer un sistema de formación orientado a la cualificación y adaptación de los trabajadores a las nuevas tecnologías y a la cultura de la sostenibilidad.

3. Los Departamentos u Organismos a los que se adscriban los grupos empresariales públicos elaborarán, teniendo en cuenta el contenido de los planes estratégicos de las empresas, un plan de sostenibilidad del grupo donde se establezcan las medidas de apoyo, refuerzo y coordinación complementarias de las iniciativas de las empresas y se definan los mecanismos para el seguimiento y control de los objetivos de sostenibilidad asumidos por el grupo.

CAPÍTULO VI

Responsabilidad Social de las Empresas

Artículo 39. Promoción de la responsabilidad social de las empresas.

1. Con el objetivo de incentivar a las empresas, organizaciones e instituciones públicas o privadas, especialmente a las pequeñas y medianas y a las empresas individuales, a incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social, las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes y estimulando el estudio y análisis sobre los efectos en materia de competitividad empresarial de las políticas de responsabilidad social.

En particular, el Gobierno pondrá a su disposición un conjunto de características e indicadores para su autoevaluación en materia de responsabilidad social, así como modelos o referencias de reporte, todo ello de acuerdo con los estándares internacionales en la materia.

2. El conjunto de características, indicadores y modelos de referencia a que se refiere el apartado anterior deberá atender especialmente a los objetivos de transparencia en la gestión, buen gobierno corporativo, compromiso con lo local y el medioambiente, respeto a los derechos humanos, mejora de las relaciones laborales, promoción de la integración de la mujer, de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, de la igualdad de oportunidades y accesibilidad universal de las personas con discapacidad y del consumo sostenible, todo ello de acuerdo con las recomendaciones que, en este sentido, haga el Consejo Estatal de la Responsabilidad Social Empresarial, constituido por el Real Decreto 221/2008, de 15 de febrero, por el que se regula el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas.

3. Las sociedades anónimas podrán hacer públicos con carácter anual sus políticas y resultados en materia de Responsabilidad Social Empresarial a través de un informe específico basado en los objetivos, características, indicadores y estándares internacionales mencionados en los apartados anteriores. En todo caso, en dicho informe específico deberá constar si ha sido verificado o no por terceras partes.

En el caso de sociedades anónimas de más de 1.000 asalariados, este informe anual de Responsabilidad Social Empresarial será objeto de comunicación al Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial que permita efectuar un adecuado seguimiento sobre el grado de implantación de las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en las grandes empresas españolas.

Asimismo, cualquier empresa podrá solicitar voluntariamente ser reconocida como empresa socialmente responsable, de acuerdo con las condiciones que determine el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial.

4. El Gobierno facilitará los recursos necesarios para que el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial pueda llevar a cabo plenamente sus funciones.


Anexo 2.

Ejemplos de índice de memorias anuales de compañías.

Catalana Occidente 2011

INDICE	
1. GRUPO CATALANA OCCIDENTE	3
2. DATOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE LOS ÚLTIMOS EJERCICIOS	5
3. CARTA DEL PRESIDENTE	7
4. INFORME DE GESTIÓN	9
5. CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS	55
6. MEMORIA DE LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS	65
7. INFORME DE LOS AUDITORES DE LAS CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS	177
8. INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO	179

INFORME ANUAL 2011 GRUPO CATALANA OCCIDENTE, S.A. Y SOCIEDADES DEPENDIENTES



Contents

- 4 CEO STATEMENT**
Michael Diekmann on the importance of sustainability for Allianz
- 6 SUSTAINABILITY AT ALLIANZ**
A proactive approach – now and in the future
- 8 ECONOMIC**
We focus on customer loyalty, brand recognition, responsible product offerings and sustainability in investments
- 12 SUSTAINABILITY IN PRACTICE**
Allianz invests in the world's first VCS certified REDD project and offers microinsurance that protects livelihoods
- 14 ENVIRONMENTAL**
We successfully reduce energy consumption, travel and paper consumption to lower our carbon footprint
- 16 SOCIAL**
Allianz fosters a diversified workforce, top talent and mutually beneficial engagement with local communities
- 20 GOVERNANCE**
Allianz adheres to strong standards of corporate governance and works across sectors to develop solutions for the greatest issues of our time
- 22 RECOGNITION OF OUR PERFORMANCE**

Helvetia 2012

Sumario

Carta del Director General	3
Organigrama y estructura de Helvetia Seguros	4
Misión, Valores y Compromisos de Helvetia Seguros	8
Los grupos de interés de Helvetia Seguros	10
La Responsabilidad Corporativa en el Grupo Helvetia	12
Resumen anual de actividad	21
La Responsabilidad Corporativa en el sector asegurador español	36
Balance económico 2012 de Helvetia Seguros	40

MAPFRE 2012

1. Carta del Presidente	4	4. Dimensión social de MAPFRE	26
2. Información general	6	MAPFRE y sus empleados	27
Implantación	8	MAPFRE y sus clientes	38
Organigrama societario del Grupo MAPFRE	9	MAPFRE y sus accionistas	55
Principales magnitudes económicas	10	MAPFRE y los profesionales y entidades que colaboran en la distribución de sus productos	57
Órganos de gobierno	11	MAPFRE y sus proveedores	62
3. MAPFRE y la Responsabilidad Social	12	5. Dimensión medioambiental de MAPFRE	66
El Modelo	13	6. Información complementaria	76
Los Grupos de Interés y la política de actuación en responsabilidad social	13	Principios seguidos para la elaboración del informe corporativo de Responsabilidad Social	77
La actuación ética y socialmente responsable de MAPFRE	16	Índice de indicadores GRI	79
Principios de Aseguramiento Sostenible y la Gestión de riesgos medioambientales, sociales y de gobierno	18	Índice de indicadores ICEA para el sector asegurador	90
MAPFRE y el Pacto Mundial	19	Principios del Pacto Mundial y Objetivos de Desarrollo del Milenio	92
MAPFRE como promotora de la responsabilidad social	20	Informe de verificación externa	94
Premios y reconocimientos	21		
Principales Asociaciones	23		

ÍNDICE

01

EL ENFOQUE DE DKV SEGUROS CON SUS GRUPOS DE INTERÉS

DIÁLOGO CON EL CONSEJERO DELEGADO 07
SOBRE EL INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2011 09
UN AÑO EN IMÁGENES 12
LO MÁS DESTACADO EN 2011 14
INDICADORES CLAVE Y DE ACTUACIÓN INTEGRADA 16
DIÁLOGO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS 26

02

CREACIÓN DE VALOR

NUEVOS VALORES 36
RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL 38
RESULTADOS DE NEGOCIO 40
BALANCE DE LAS ÁREAS DE NEGOCIO 42
TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO 47

03

EXCELENCIA, INNOVACIÓN Y ORIENTACIÓN AL CLIENTE

INNOVACIÓN 53
ESPIRITU DE SERVICIO: ATENCIÓN A CLIENTES 54
CONTACT CENTER DE DKV SEGUROS 62



04

UN EQUIPO SÓLIDO Y COMPROMETIDO

EMPLEADOS 64
MEDIADORES 83
PROFESIONALES SANITARIOS 87
PROVEEDORES DE SEGUROS GENERALES 91
PROVEEDORES DE SERVICIOS GENERALES 96

05

SOSTENIBILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE 100
INTEGRACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD:
LA FUNDACIÓN DKV INTEGRALIA 107
LA SALUD COMO EJE DEL PROGRAMA DE ACCIÓN
SOCIAL 112



06

ANEXOS

ÍNDICES DE INVERSIDORES DE LA GUÍA 3 DE GLOBAL
REPORTING INITIATIVE 122
CARTA DE VERIFICACIÓN 159
GLOBAL REPORTING INITIATIVE Y EL PACTO MUNDIAL
DE NACIONES UNIDAS 161
ENCUESTA INFORME DE SOSTENIBILIDAD 162
CONTACTA CON NOSOTROS 163

7 INDICE

01	MENSAJE DEL PRESIDENTE	04
02	UN GRUPO CON RESPONSABILIDAD	06
	• REALE MUTUA	08
	• REALE SEGUROS	10
	• LA GESTIÓN RESPONSABLE DE REALE	16
03	LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE REALE	18
	• EL COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE REALE	22
	• AVANCES EN EL MODELO	23
04	ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA	24
05	REALE Y SUS GRUPOS DE INTERÉS	26
	• RESPONSABLES CON EL EQUIPO HUMANO	28
	• RESPONSABLES CON LOS CLIENTES	38
	• RESPONSABLES CON LA MEDIACIÓN	44
	• RESPONSABLES CON LOS PROVEEDORES	48
	• RESPONSABLES CON EL SECTOR ASEGURADOR	52
	• RESPONSABLES CON LA SOCIEDAD	54
06	COMPROMISO MEDIOAMBIENTAL REALE	58
07	INDICADORES GRI	66
08	ANEXOS	80

Liberty Seguros 2006

2	1 · Carta del Presidente
5	2 · Magnitudes básicas de Liberty Seguros Económico-financieros Relacionados con estructura Hitos históricos del Grupo Liberty Seguros
11	3 · Estrategia y organización Misión, visión, valores y estrategia Programa RSC Actividades de Liberty Seguros
25	4 · Gobierno corporativo Consejo de Administración Comisiones Junta General de Accionistas Código ético y sistema de cumplimiento Gestión de riesgos

35	5 · Liberty Seguros y sus grupos de interés Identificación de los grupos de interés Equipo humano Clientes Mediadores Proveedores Medios de Comunicación
63	6 · Liberty Seguros en la sociedad Participación en iniciativas externas Patrocinio y mecenazgo
69	7 · Liberty Seguros y el medio ambiente Compromiso de Liberty Seguros con el medio ambiente Consumos Emisiones y vertidos Residuos
78	8 · Acerca de la elaboración de este informe
81	9 · Anexos Anexo 1: Indicadores GRI Anexo 2: Glosario

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

PUBLICACIONES

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

- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel Mª 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 Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- Mª 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 Muguerra Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005

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

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

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

165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013

166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013

167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013

