



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Análisis y mejora de la estrategia de negocio de Correduría de Seguros V. Francés Albero, S.A.

Andrea Cabanes Herrero

Tutor: Vicente Guerola Navarro

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Septiembre 2018

Índice

1.	Introducción	4
1.1	Objetivo	4
1.2	Motivación	4
1.3	Justificación	5
2.	La empresa	6
2.1	La historia de la Correduría	6
2.2	Valor añadido de la mediación.....	11
2.3	Organigrama.....	12
2.4	El seguro	14
2.4.1	Figuras que intervienen.....	14
2.4.2	Plazos a tener en cuenta	15
2.4.3	Tipos de seguros.....	15
2.5	Productos	17
2.5.1	Personales	17
2.5.2	De daños o patrimoniales	18
2.5.3	De prestación de servicios.....	19
2.6	Nuevas tecnologías empleadas en la empresa	20
2.6.1	Web	20
2.6.2	Posicionamiento.....	22
2.6.3	Social Media	23
2.6.4	App	24

2.6.5	WhatsApp.....	24
2.6.6	Newsletter.....	24
2.7	Estrategias actuales.....	26
2.7.1	La estrategia empresarial.....	26
2.7.2	Estrategias existentes.....	29
3.	Recogida y tratamiento de datos.....	31
4.	Análisis de las estrategias.....	32
4.1	Marco teórico: Dirección estratégica.....	32
4.1.1	Análisis Estratégico (DAFO).....	32
4.1.2	Formulación de Estrategias.....	46
4.1.3	Implantación de Estrategias.....	50
5.	Propuesta de mejora: Nuevas estrategias.....	51
5.1	Necesidades no satisfechas.....	51
5.2	Medidas a aplicar.....	54
6.	Conclusiones.....	57
7.	Bibliografía.....	59
8.	Anexos.....	62

1. Introducción

En el primer punto de este trabajo de fin de grado y como introducción al mismo, se resumirá y definirá tanto el objetivo del proyecto como cuál ha sido la motivación que ha llevado a su realización.

La empresa con la que se va a trabajar es una correduría de seguros, Seguros Francés, inmersa en el sector asegurador desde hace más de 25 años y con mucha experiencia. La elección de la misma es meramente personal por la relación profesional existente en la actualidad.

El desarrollo de este trabajo va a servir para analizar la empresa en sus dos entornos, externo e interno, y, según los datos obtenidos, definir nuevas estrategias de negocio. Con ello se pretende mejorar el beneficio de la empresa, con el aumento de nuevos clientes y la fidelización de los actuales.

1.1 Objetivo

La realización de este proyecto tiene como finalidad principal la mejora de las estrategias empleadas en la empresa con el fin de conseguir los objetivos específicos como son obtener mayores beneficios, la fidelización y satisfacción de los clientes y el correcto desarrollo de las acciones ejecutadas por los empleados.

Para conseguir el objetivo comentado, se estudiará de manera global el funcionamiento de la Correduría, además de analizar particularmente las estrategias que se siguen actualmente para poder obtener resultados e identificar posibles errores en su desarrollo.

Una empresa necesita unos ingresos para poder continuar en el mercado y, para ello, los clientes son pieza fundamental del entorno más directo. El entorno empresarial puede afectar e influenciar sobre la empresa, la cual debe plantear estrategias para poder detectar y convertir las amenazas de ese entorno en oportunidades.

1.2 Motivación

Uno de los motivos para realizar este proyecto, es la necesidad que tiene la empresa de encontrar solución a los malos resultados de las estrategias que han definido, tal vez por el mal planteamiento de las mismas, por errores en su realización o por no llevar un correcto seguimiento de principio a fin.

Otra de las motivaciones es la académica, aplicando los conocimientos adquiridos durante todo el Grado y en cada una de las asignaturas estudiadas, más concretamente, las relacionadas con la parte de organización de empresa.

Y, por último, con el desarrollo de este trabajo, finaliza la actividad académica y por consiguiente se obtiene la titulación del Grado.

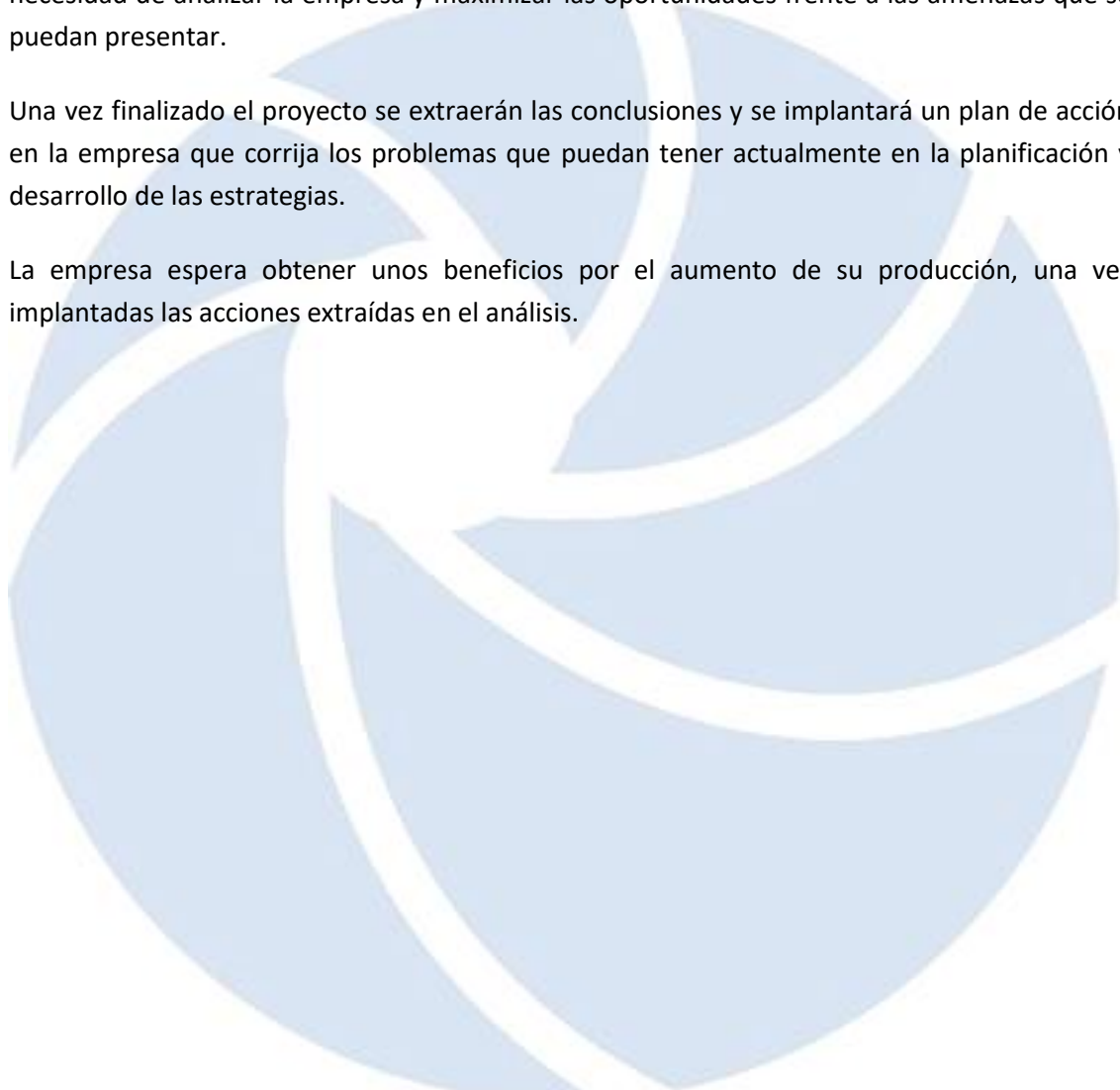
1.3 Justificación

Actualmente, todos los sectores empresariales se están encontrando con grandes cambios y avances -entre ellos tecnológicos- que les obligan a evolucionar para poder mantenerse en el mercado. Hay empresas que consiguen adaptarse bien y otras que no saben aprovecharlo.

Seguros Francés ha experimentado muchas novedades, en la manera de relacionarse con el cliente, en los hábitos de trabajo o en el proceso de venta. Es por ello, que encuentra la necesidad de analizar la empresa y maximizar las oportunidades frente a las amenazas que se puedan presentar.

Una vez finalizado el proyecto se extraerán las conclusiones y se implantará un plan de acción en la empresa que corrija los problemas que puedan tener actualmente en la planificación y desarrollo de las estrategias.

La empresa espera obtener unos beneficios por el aumento de su producción, una vez implantadas las acciones extraídas en el análisis.



2. La empresa

En este segundo punto del trabajo se va a describir a la empresa: Correduría de Seguros V. Francés Albero, S.A. (de aquí en adelante Correduría o Seguros Francés).

Inicialmente, se contará brevemente la historia de la Correduría, de la cual, se mostrará el organigrama para conocer y entender mejor los departamentos que tiene la empresa. También se hará una pequeña introducción en el sector del seguro y su terminología para tener un pequeño conocimiento del producto que comercializa.

Por último, se describirán las nuevas tecnologías que se aplican en Seguros Francés y se nombrarán las estrategias actuales de la empresa.

2.1 La historia de la Correduría

La Correduría de Seguros V. Francés Albero, S.A. fue fundada en 1982 por su actual gerente, Vicente Francés Albero, en Ontinyent. Comenzó siendo una pequeña oficina contando con la ayuda de su hermano y dos empleados, dedicándose a la venta de seguros.

Vicente Francés empezó en el mundo asegurador mucho antes, después de pasar por su trabajo de juventud como comercial en una empresa de embutidos ontinyentina. Fue entonces cuando empezó como trabajador de Seguros Martínez, una de las corredurías que aún está en funcionamiento de la ciudad. En ese momento, descubrió su inquietud por el sector.

Pero no fue hasta, como se ha comentado, 1982 cuando emprendió su andadura como empresario, obteniendo el título de agente de seguros el año siguiente. Durante casi diez años, hasta 1991, fue agente de seguros para la compañía Aurora Polar (actualmente Axa Seguros), dedicándose íntegramente a esa corporación.

Ya en 1991 cambió el tipo de negocio pasando a ser corredor de seguros y teniendo disponible un gran abanico de compañías aseguradoras. Trasladaron su puesto de trabajo a una avenida transitada de la ciudad y pasó a contar con seis empleados. Además de la oficina central sita en Ontinyent, también cuenta con una agencia en Ollería, de la que lleva su funcionamiento un socio.

En su propia página web se puede encontrar la mejor definición de *Seguros Francés*: *“La empresa ofrece un asesoramiento independiente, imparcial y profesional. Para ello, trabajan con compañías que se encuentran en primer nivel avaladas por su prestigio, servicio, calidad y solvencia. La experiencia que poseen en el sector es el mejor reflejo de su dedicación plena a sus clientes, basándose en una renovación constante, especialización, eficacia, servicio integral, y un capital humano que se esfuerza en superarse día a día”*¹.

¹ Fuente: Web de la Correduría (<http://www.segurosfrances.com>)

Seguros Francés es miembro de Espabrok, una asociación que cuenta con más de 100 oficinas en toda la península y que fue creada por diferentes corredurías en 1989, entre las que se encuentra Vicente Francés, el cual es socio y fundador.



Imagen 1: Antiguo logotipo Espabrok

Imagen 2: Actual logotipo Espabrok

El primer logotipo (imagen 1) que tuvo la organización desde su fundación tenía un aspecto más lineal, con el color azul representativo de la marca, pero, después de tantos años necesitaba un cambio de apariencia. Fue entonces, en el año 2017, cuando se realizó la modernización del logo, con unas líneas más actuales y con la inclusión del eslogan (imagen 2).

Como bien dice su actual logotipo, “*Generamos confianza*”, es una de las premisas fundamentales de la organización, tratando de transmitirla a los clientes.

Gracias a pertenecer a Espabrok, las corredurías cuentan con acuerdos exclusivos para la red con las compañías de seguros, pues el volumen de facturación en grupo es mayor y causa interés en las compañías de cara a las negociaciones, como bien representa su lema “*Juntos somos más fuertes*”. Este aspecto les ayuda a diferenciarse respecto a los competidores.

En 2017 se incorporaron un total de siete corredurías, y en 2018, hasta el mes de mayo, se han asociado ocho corredurías, estando cuatro ubicadas en la Comunidad Valenciana. En el siguiente mapa se indican las corredurías que hay en todo el territorio nacional a fecha de junio de 2018².

² Fuente: <http://www.espabrok.es>



Imagen 3: Red asociados

Para poder prestar un buen servicio al cliente y un asesoramiento personalizado, Espabrok proporciona tecnología propia a través de un programa de gestión integral con un proveedor líder en el sector como es MPM.

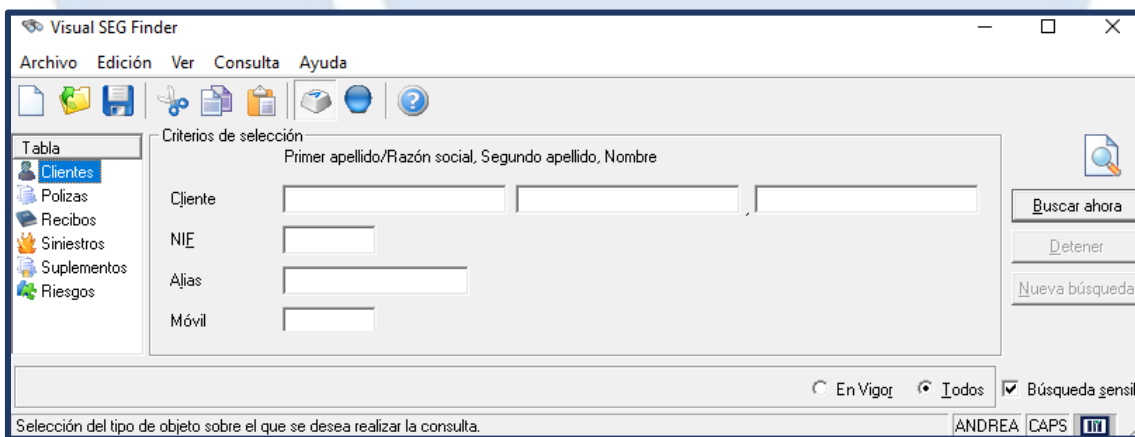


Imagen 4: buscador de clientes, pólizas, recibos o siniestros. Visual Seg

En la imagen 4 se muestra el buscador que permite acceder a los datos de cada cliente y tiene distintos filtros de búsqueda (por nombre, DNI, matrícula del vehículo, domicilio...).

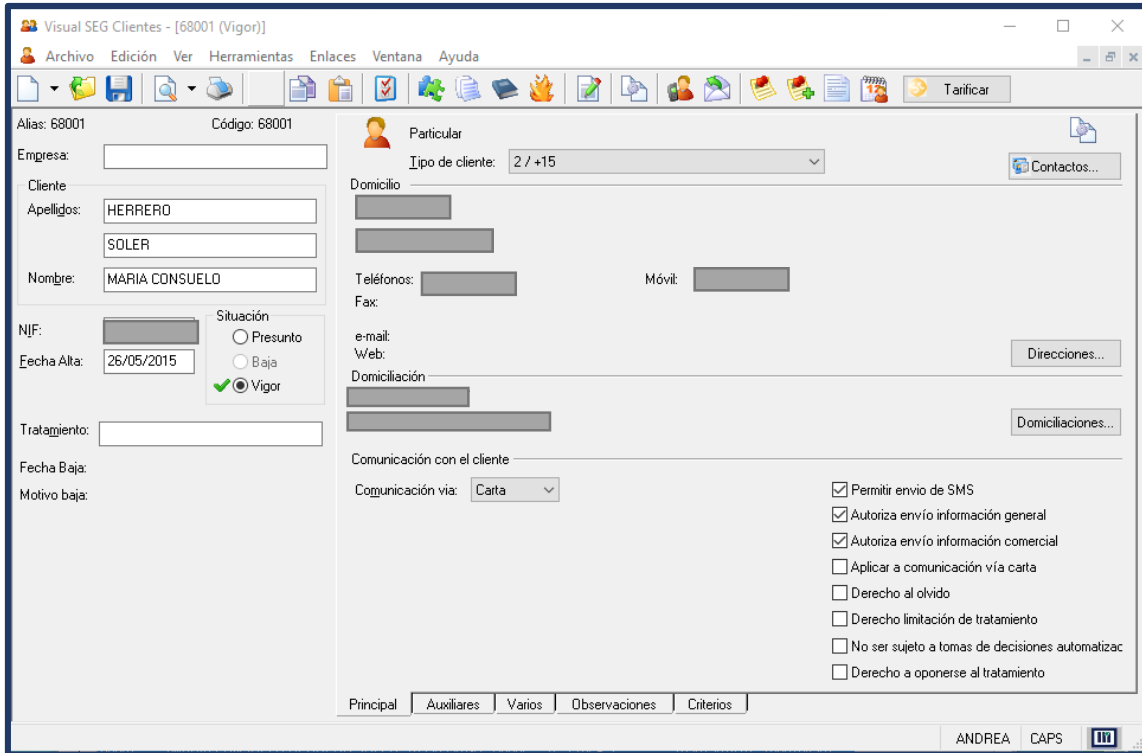


Imagen 5: Espacio cliente. Visual Seg

La imagen 5 corresponde al apartado del programa donde se encuentran los datos de interés del cliente. En este mismo espacio, se puede almacenar una copia del DNI u otros documentos. Desde esta ventana se accede a los contratos que tiene en vigor o están anulados, a los recibos, los siniestros y/o realizar muchas otras operaciones.

Además de su profesionalidad, con la ayuda de todo el valor añadido que recibe Seguros Francés por parte de la asociación, la Correduría ha conseguido posicionarse dentro del mercado, contando actualmente con más de 2.000 clientes, entre los que se encuentran particulares y empresas.

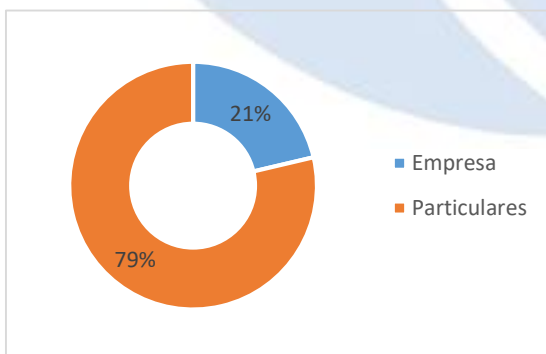


Gráfico 1: Clientes según tipo de entidad

El gráfico de la izquierda muestra los clientes, a fecha 30 de junio de 2018, que tiene la empresa en vigor, clasificados según el tipo de entidad.

Aunque el porcentaje de empresas es pequeño, la rentabilidad obtenida con este tipo de clientes es más elevada, al tratarse de unos riesgos más grandes que los que puedan tener los clientes particulares.

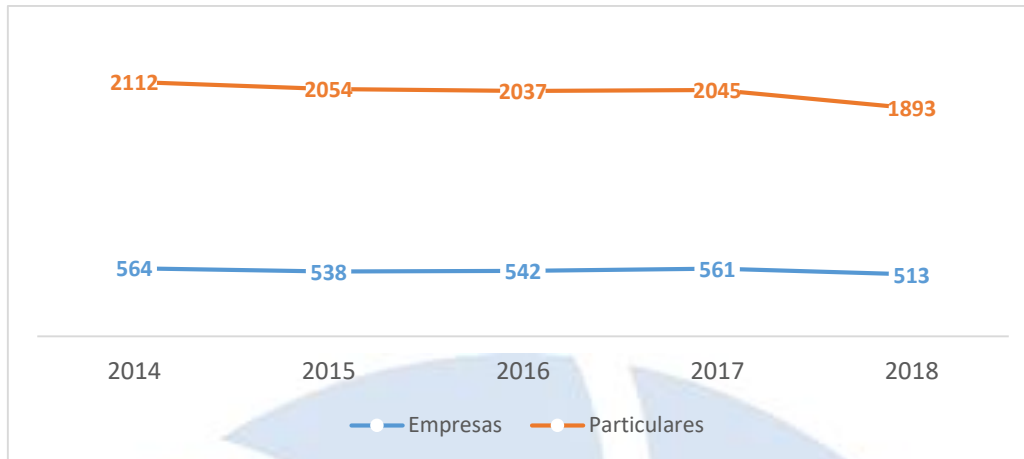


Gráfico 2: Evolución nº clientes

En el gráfico anterior, se muestra la evolución del número de clientes entre 2016 y lo acumulado hasta junio de 2018. La Correduría tiene una tendencia en aumento del número de clientes que tiene algún contrato en vigor.

Espabrok ofrece formación online a todos los empleados de las corredurías asociadas, dando importancia a la constante ampliación de conocimiento de las compañías, los productos y el funcionamiento de las herramientas utilizadas en los puestos de trabajo para prestar un mejor servicio a los clientes.

2.2 Valor añadido de la mediación

Como se ha expuesto al inicio de este trabajo, Seguros Francés se dedica a la mediación y por ello se encarga de asesorar y aconsejar al cliente que quiera contratar un seguro sobre las diferentes modalidades de seguro y coberturas que más le convengan para ajustarse a su situación personal. Por este motivo, los mediadores son importantes para las compañías aseguradoras, ya que van un paso más allá personalizando seguros a las necesidades de los clientes, valorando de forma profesional cuál es la mejor opción y aportando al cliente la seguridad de estar cubierto en lo que realmente necesita.

Existen tres tipos de mediadores en función de la relación que tienen con las compañías aseguradoras:

- ☞ **Agentes:** trabajan directamente para la compañía mediante un contrato. Pueden ser:
 - Exclusivos: trabajan con una sola compañía.
 - Vinculados: pueden trabajar con varias compañías.
- ☞ **Operadores de Banca-Seguros:** realizan su actividad aseguradora mediante las redes de distribución de las entidades de crédito. Como en el caso de los agentes pueden ser:
 - Exclusivos
 - Vinculados
- ☞ **Corredores:** ofrecen asesoramiento profesional, imparcial e independiente, sin tener vínculos contractuales con las compañías de seguro.

Los trabajadores de Seguros Francés entran en la categoría de Corredores de seguros ya que no tienen exclusividad con una sola compañía, pudiendo ofrecer mejores contratos a los clientes en cuanto a garantías, prima y servicio que presta la compañía en la ocurrencia de un siniestro. El abanico de posibilidades que tiene el cliente para contratar, junto con el trato profesional, hace que sea más probable el mantenimiento de la cartera.

2.3 Organigrama

Toda empresa tiene una estructura definida y su organigrama lo representa gráficamente. En Seguros Francés la estructura organizativa se basa en un modelo lineal, sencillo, en el que su punto inicial es la gerencia que imparte una supervisión directa de las tareas.

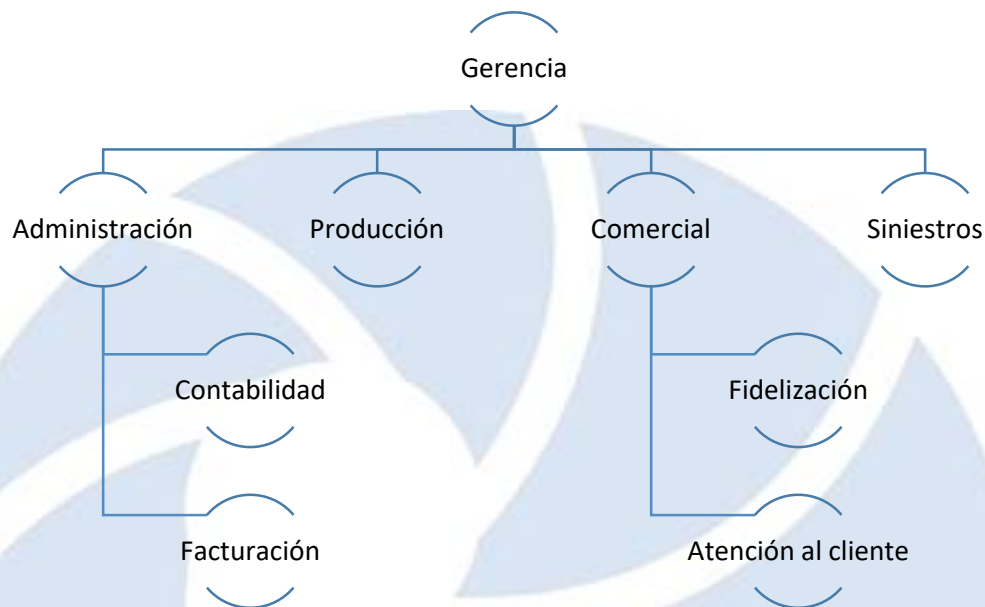


Figura 1: Organigrama. Elaboración propia

Como se puede ver en el esquema, los departamentos están claramente definidos, no obstante, cada empleado pertenece a más de un departamento y/o realiza tareas distintas.

- I. **Gerencia:** es el departamento central de la oficina. El gerente de la empresa establece objetivos y toma las decisiones, es el encargado de la gestión del personal y de transmitir las directrices.
- II. **Departamento de administración:** es el encargado de realizar y contabilizar facturas, gestionar el cobro a clientes, pagar a proveedores y empleados, entre muchas otras tareas. La empresa cuenta con un empleado responsable y con otro auxiliar.
- III. **Departamento de producción:** es el encargado de contratar las pólizas de seguro y modificarlas si es necesario a lo largo del contrato. Cuenta con dos empleados que al mismo tiempo realizan tareas comerciales al contactar y atender a los clientes.
- IV. **Departamento comercial:** encargado de atender y fidelizar a los clientes, ofreciéndoles los productos con atención de calidad y personalizada. Estas tareas son realizadas por la mayoría de empleados, incluyendo gerencia. En este departamento se encuentran trabajando tres personas.

- V. **Departamento de siniestros:** tiene tareas más específicas que requieren unos conocimientos técnicos para tramitar los siniestros de los clientes, por ello, cuenta con un empleado que se dedica en exclusiva a esas labores.

La Correduría tiene en total 7 personas en plantilla en la oficina de Ontinyent. En cuanto a la oficina de Ollería tiene un empleado, el propio socio, que trabaja su propia cartera de clientes.



2.4 El seguro

El seguro moderno nace en la Europa mediterránea de la Edad Media, comparten ese origen Italia y España. Un notario de Barcelona, Bartolomé Masons, redactó entre 1428 y 1429 un total de 380 pólizas, que cubrían la mercancía de 104 navíos³. En aquella época, los contratos eran redactados por notarios.

Para conocer qué productos comercializa la empresa, en este punto, se va a describir brevemente y de manera general el seguro y su terminología, y una visión del mercado asegurador.

El **seguro** es un contrato en el que las diferentes partes establecen un acuerdo, una persona o empresa paga una **prima**, precio del seguro, a la compañía para cubrir un riesgo y recibir una indemnización en caso de sufrir un **siniestro**, evento previsto en el contrato. Ese contrato en el que se detallan los derechos y obligaciones de las partes contratantes se denomina **póliza** del seguro y, además, se incluye la siguiente información básica:

- Datos personales del asegurado o empresa y la compañía de seguros
- Riesgo asegurado
- Descripción de las coberturas contratadas
- Prima total y forma de pago
- Vigencia del contrato
- Suma asegurada
- Beneficiarios del seguro (en caso de que los haya)

2.4.1 Figuras que intervienen



Figura 2: Figuras que intervienen en un seguro

³ Historia del seguro (www.helvetia.es/actualidad/los-temas-que-nos-interesan/espana-pais-pionero-en-la-historia-del-seguro)

- **Compañía aseguradora:** empresa que presta los servicios asegurados y que está obligada a responder de la indemnización al asegurado en caso de que se produzca un evento asegurado por el contrato.
- **Tomador:** persona que contrata, firma y realiza el pago de la póliza.
- **Asegurado:** persona expuesta al riesgo. Puede ser la misma persona que el tomador.
- **Beneficiario:** persona a la que se indemniza en caso de ocurrir un evento asegurado en la póliza de seguro. Puede coincidir con el tomador y/o asegurado.

2.4.2 Plazos a tener en cuenta

- El **período de aceptación** es el tiempo que pasa entre que la compañía ofrece la propuesta de seguro y la persona o empresa acepta la oferta. Suele ser de quince días.
- Hay un **período de carencia** de cobertura, que es el que transcurre entre que la póliza se formaliza y la fecha en la cual se inician las coberturas del seguro, tiempo en el que el asegurado no tiene cobertura.
- El **período de gracia** corresponde al plazo de un mes que concede la compañía aseguradora inmediatamente después del vencimiento del pago de las primas vencidas. En este tiempo el asegurado está cubierto.

2.4.3 Tipos de seguros



Seguros personales

- Seguros de vida
- Seguros de accidentes personales
- Seguros de salud o enfermedad
- Seguros de dependencia



Seguros de daños o patrimoniales

- Seguros de automóvil
- Seguros multirriesgo
- Seguros de crédito y caución
- Seguros de transporte
- Seguros de Responsabilidad Civil
- Seguros de robo e incendio
- Seguros de pérdidas pecuniarias diversas
- Seguros de ingeniería



Seguros de prestación de servicios

- Seguros de asistencia en viaje
- Seguros de decesos
- Seguros de defensa jurídica

Tabla 1: Tipos de seguros. Elaboración propia

Dentro de cada tipología existen una gran variedad de seguros y la contratación de muchos de ellos se puede realizar de forma personalizada según las coberturas que le convengan al asegurado.

En el siguiente punto se describirán los seguros que comercializa la Correduría y que son los más habituales.



2.5 Productos

En el punto anterior se han enumerado los tipos de seguros que existen y, a continuación, se detallará brevemente en qué consiste cada uno de ellos.

2.5.1 Personales

Los seguros personales, como su nombre indica, son los que aseguran a la persona, protegiéndola de cualquier evento que le afecte directamente, como puede ser el fallecimiento, la supervivencia, alguna enfermedad...

Se puede dividir en cuatro grandes categorías dependiendo de las características de los productos aseguradores:

- **Seguros de vida personales:** cubren el fallecimiento de la persona asegurado o una situación surgida de una invalidez total y permanente por enfermedad o accidente. En caso de suceder los riesgos asegurados, el beneficiario percibiría el capital establecido en póliza.

Este tipo de seguro se puede subdividir en tres tipologías:

- Seguros de fallecimiento o de vida riesgo: Son los que cubren el fallecimiento de la persona o su invalidez.
 - Seguros de supervivencia o de ahorro: Garantizan un ahorro futuro, abonando a los beneficiarios el capital establecido si al finalizar el contrato la persona asegurada vive.
 - Seguros mixtos: este tipo de seguro tiene las garantías y coberturas de los dos anteriores.
- **Seguros de accidentes personales:** cubre cualquier accidente que sufra la persona asegurado y que le impida desarrollar su actividad profesional o le cause la muerte, indemnizando con la cantidad pactada al beneficiario. Este tipo de seguros son contratados por profesionales que desempeñan actividades que tienen cierto riesgo o por autónomos que necesitan una cobertura económica en caso de sufrir un accidente.
 - **Seguros de salud o enfermedad:** dan cobertura sanitaria y asistencial al titular y a su familia en el supuesto de sufrir alguna enfermedad o dolencia.

Hay varias modalidades:

- Seguros de asistencia sanitaria o cuadro médico: la cobertura asistencial médico-quirúrgica se basa en un cuadro médico integrado por los profesionales y centros privados concertados por la compañía.

- Seguros de salud con reembolso: en esta modalidad el asegurado tiene la posibilidad de acudir al médico o centro hospitalario que desee sin necesidad de que forme parte del cuadro médico de la compañía. El asegurado será el encargado de abonar los gastos médicos de la consulta y, una vez envíe la factura y el informe a la aseguradora, el seguro reembolsa todo o parte de esos gastos.

- Seguros de enfermedad o de indemnización: el asegurado percibe una indemnización para compensar las consecuencias de algunas enfermedades y dolencias. También puede cubrir una baja laboral o un periodo de hospitalización.

- **Seguros de dependencia**: indemnizan a la persona asegurada en caso de que como consecuencia de un accidente o enfermedad no pueda llevar una vida normal y valerse por sí misma. Se puede cobrar en forma de renta vitalicia o en un solo plazo.

2.5.2 De daños o patrimoniales

Los seguros de daños o patrimoniales son los que se encargan de cubrir la pérdida patrimonial que una persona o empresa pierde a consecuencia de un siniestro o catástrofe. El objeto asegurado en un seguro contra daños es un elemento material, en el caso de un seguro patrimonial se protege al patrimonio de las personas (por ejemplo: pérdidas económicas).

Los principales seguros de daños son:

- **Seguros de incendio**: se indemnizan los daños ocasionados por incendios en el objeto asegurado.
- **Seguros de robo**: se indemnizan los daños derivados de la sustracción ilegítima de las cosas aseguradas por parte de terceros.

El principal seguro patrimonial es:

- **Seguros de responsabilidad civil**: cubren los daños y perjuicios ocasionados por el asegurado a un tercero a causa de un hecho previsto en la póliza.

Hay dos tipos de seguro que incluyen varios tipos de seguro comentados anteriormente como coberturas, y otras más, que son contratados para proteger las viviendas y los vehículos.

- **Seguros multirriesgo del hogar**: es el que cubre los daños causados a la vivienda y a los bienes que se encuentren en ella. Dentro de un mismo contrato se comprenden una gran variedad de coberturas, como el incendio, daños por agua, robo, responsabilidad civil, etc.
- **Seguros de automóviles**: este tipo de seguro tiene dos modalidades de coberturas, las obligatorias y las voluntarias. El incumplimiento de las primeras está sancionado administrativamente con multa.

Indemnicen el daño ocasionado a un tercero, cubren la asistencia al vehículo y puede llegar hasta cubrir el daño que se realice el propio asegurado a su vehículo, dependiendo de las garantías contratadas.

2.5.3 De prestación de servicios

En estos tipos de seguros, el asegurador queda obligado a prestar un servicio al asegurado, o también puede tratarse de proporcionar una indemnización económica.

- **Seguros de asistencia en viajes:** prestan al asegurado, o a quienes le acompañen, una serie de servicios para resolver las incidencias que les hayan podido surgir durante la realización de un viaje.
- **Seguros de decesos:** garantizan la prestación del servicio fúnebre al fallecimiento de cada asegurado o el reembolso de las cantidades indicadas en el contrato.
- **Seguros de defensa jurídica:** la compañía aseguradora se hace cargo de los gastos derivados por la intervención del asegurado en un procedimiento administrativo, judicial o arbitral, prestándole asistencia jurídica judicial y extrajudicial.

2.6 Nuevas tecnologías empleadas en la empresa

El mundo ha vivido una gran revolución de la información, cambios que hacen actualizar constantemente los conocimientos relacionados con las nuevas tecnologías. La Correduría necesita desarrollar nuevas capacidades para poder competir en el mercado laboral, que también agiliza, optimiza y perfecciona algunas de las actividades que se realizan en el día a día.

En la actualidad la comunicación es muy rápida, por lo que es imprescindible estar presentes y bien posicionados para que la cantidad de posibles clientes aumente. Para ello, Seguros Francés tiene presencia en la red a través de diferentes plataformas.

Otras de las ventajas de la presencia online es que el negocio está abierto ininterrumpidamente y mejora la comunicación con el cliente.

2.6.1 Web

La empresa tiene presencia en internet a través de su propia página web diseñada por un proveedor externo. Se trata de una página sencilla y de fácil uso, teniendo a la vista toda la información.



Imagen 6: Web - <http://www.segurosfrances.com/>

Cuenta con un apartado en el que se describe brevemente a la empresa y donde se muestra también a los empleados, demostrando así cercanía con el cliente. Otro de los apartados es el de productos, dividiéndolos en particulares, empresas y productos exclusivos. La tercera parte son noticias relacionadas con el sector y de interés para el cliente. Por último, se indica cómo

ponerse en contacto con la empresa, a través del teléfono, mail o rellenando un pequeño formulario en el mismo momento, cuya petición llegará al departamento comercial de forma inmediata.

En los gráficos siguientes se indican los accesos que tiene cada espacio de la web desde el mes de enero hasta junio, para poder comparar 2017 con el año actual.



Gráfico 3: Accesos a cada apartado (enero – junio 2017)

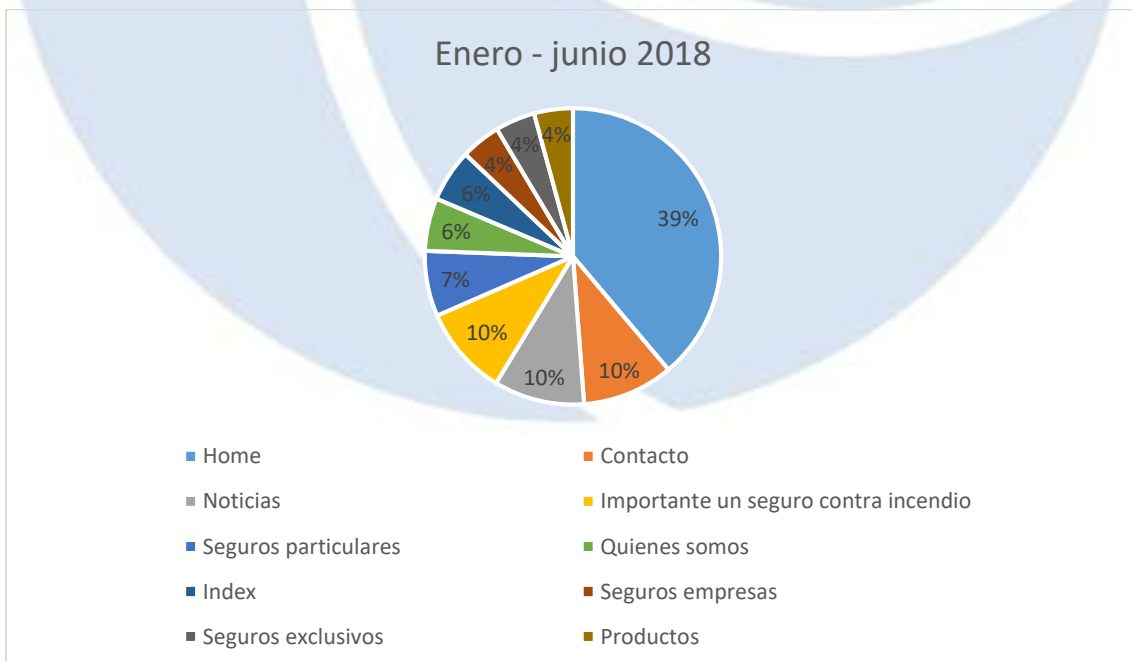


Gráfico 4: Accesos a cada apartado (enero – junio 2018)

A continuación, se expone la comparativa de accesos entre ambos periodos. Analizando los datos se extrae que en el año actual los diferentes apartados de la web obtienen más accesos que en el mismo periodo del año anterior, por lo que los usuarios presentan más interés en conocer e informarse sobre la Correduría y sus productos

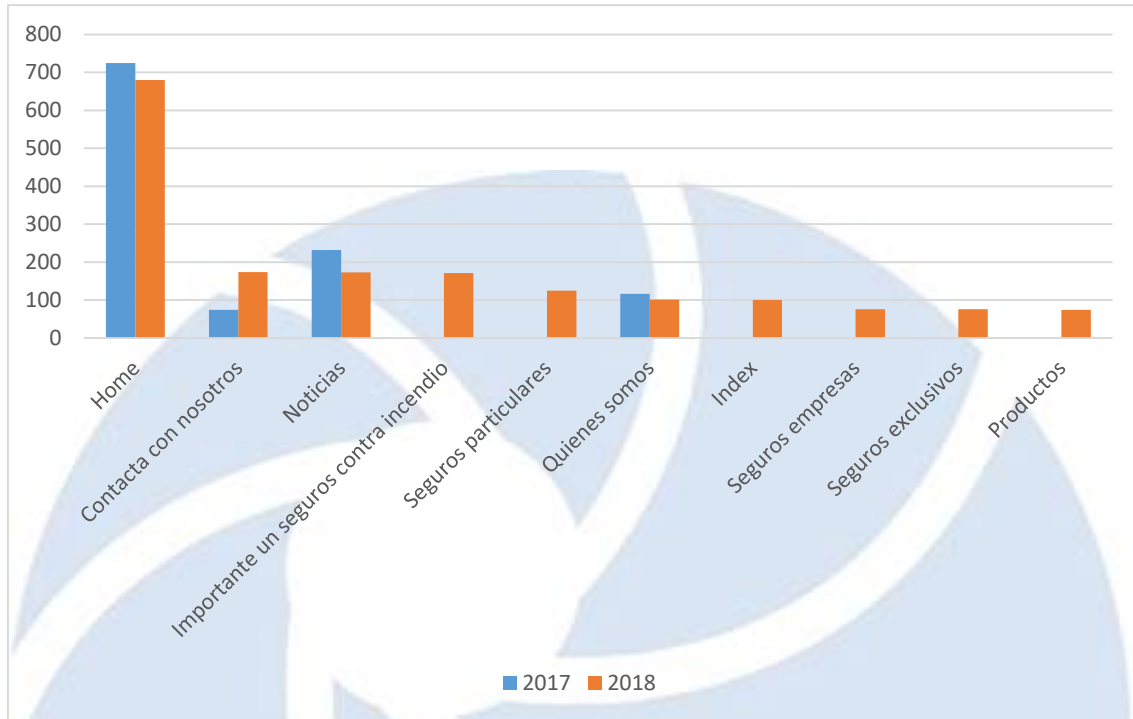


Gráfico 5: Comparativa accesos a cada apartado (2017 y 2018)

2.6.2 Posicionamiento

El posicionamiento en buscadores u optimización de motores de búsqueda es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores. Es frecuente denominarlo en su término inglés SEO (Search Engine Optimization).

Sirve para hacer más útil una página web tanto para los usuarios como para los motores de búsqueda.

Para estar bien posicionados en buscadores y que la página web de *Seguros francés* sea encontrada fácilmente se aplica la herramienta SEO.

A través de la metodología seguida por el posicionamiento SEO, se optimiza la página web de Seguros Francés, haciendo que aparezca en los motores de búsqueda (por ejemplo: Google). Para ello se seleccionan unas palabras clave y los enlaces que vinculan con la página.

Se debe cuidar el contenido de la web para mantener una buena posición online y se actualiza la página de forma frecuente.

2.6.3 Social Media

Los medios sociales son plataformas de comunicación en línea donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante poderosas tecnologías de edición, publicación e intercambio de información.

Los más utilizados son las redes sociales y Seguros Francés está presente en:

- **Facebook:** Es una red social donde se intercambia información a través de publicaciones con las que interactuar, pudiendo indicar opiniones y comentarios. Es un método de ofrecer productos o servicios y mantener el contacto cercano entre la empresa y el cliente.



Imagen 7: Perfil en Facebook de la Correduría

En esta red se publican noticias y artículos de interés de manera periódica, cada dos días, para mantener la presencia en el medio.

Semana del 29 de junio al 5 de julio	Última semana	Semana anterior	Tendencia
Visitas de la página	16	13	23,1 %
Alcance total de la semana	681	493	38,1 %
Personas que han interactuado	11	6	83,3 %
Total de Me gusta de la página	669	669	0 %

Tabla 2: Estadísticas de la página

- **LinkedIn:** la red social destinada al ámbito empresarial, fomenta los negocios y la movilidad laboral. El perfil del usuario revela su experiencia laboral y sus destrezas. La empresa tiene un perfil para estar presente en esta red profesional, en la cual se publican algunas noticias de manera más eventual.



2.6.4 App

Al fin de adaptarse a los actuales métodos de comunicación y agilizar el proceso, Espabrok ha hecho un gran esfuerzo económico y de trabajo en desarrollar una aplicación informática. Es compatible con smartphones y tablets, y los sistemas operativos de IOS y Android.



Esta App es exclusiva para los clientes de la red Espabrok. Con ella se pueden solicitar modificaciones de los seguros, comunicar siniestros y conocer en todo momento como está la gestión del mismo.

Imagen 8: App Espabrok

Ventajas de la aplicación:

- Consultar las pólizas contratadas.
- Consultar los recibos y vencimientos.
- Tener información de los siniestros y su historial.
- Declarar siniestros en línea.
- Acceder a productos exclusivos.
- Solicitar modificaciones de los seguros y consultar su situación en cualquier momento.
- Tener disponibles los teléfonos de asistencia.

Para la empresa es una herramienta de gran utilidad que facilita el contacto de los clientes con la Correduría.

2.6.5 WhatsApp



La Correduría ha puesto a disposición de los clientes un número de teléfono móvil asociado a una cuenta en la aplicación WhatsApp, la herramienta de mensajería más utilizada, con la que poder comunicarse y facilitar el envío de documentación entre ambas partes. Este servicio solo está disponible en el horario laboral.

2.6.6 Newsletter

La newsletter es un boletín con información que lanza la Correduría de forma periódica por medio del correo electrónico. Contiene noticias y artículos de interés para el usuario, y se informa de nuevos productos que les puedan interesar.

Los suscriptores que previamente han mostrado su interés y han solicitado recibir información por correo son los que reciben esta comunicación.

En la emisión de una newsletter, enviada el 12 de junio de 2018, se entregó correctamente al 98,40 % de los suscriptos, abriendo la comunicación el 40,33 % de ellos.

De todos los suscriptores, uno de ellos abrió el mensaje 37 veces, demostrando así su interés por el contenido recibido.

Newsletter – Seguro cibernético – Enviada: 12/06/2018		
Entregas exitosas	719	98,40 %
Total aperturas	290	40,33 %
Repetición de apertura más alta de un suscriptor	37	

Tabla 3: Estadísticas newsletter

Con su uso se busca fidelizar a los clientes, tal y como conoceremos más adelante en el punto [2.8.2.](#)

Será en el punto [5.1](#) donde se analizará con más profundidad el impacto de las nuevas tecnologías en la empresa.

2.7 Estrategias actuales

2.7.1 La estrategia empresarial

La estrategia es la búsqueda de un plan de acción que permite alcanzar una ventaja competitiva de una empresa y son muy importantes para poder diferenciarse de la competencia.

Existen tres niveles de estrategia:



1. Estrategias corporativas o de empresa: se ocupan del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes que la forman. Implican decisiones sobre el conjunto de la organización. Basándose en la Matriz de Ansoff, que marca las direcciones de desarrollo de la estrategia corporativa según el producto y el mercado.

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Proteger/Construir	Desarrollo del producto
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Tabla 4: Matriz de Ansoff

Proteger/Construir

Proteger es la opción más defensiva, donde la empresa protege y consolida su lugar en los mercados actuales con productos actuales.

Construir se le denomina cuando la empresa trata de ganar cuota de mercado aumentando sus ventas de productos actuales en mercados actuales.

Desarrollo del producto

En este tipo de estrategia, la empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos con características nuevas y diferentes, ampliando la línea de productos de la organización. Estas acciones permiten ofrecer una imagen de innovación.

Desarrollo del mercado

Aprovechando la tecnología y las capacidades existentes, la empresa tiene que introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados.

Diversificación

Es la estrategia más drástica y arriesgada, ya que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados haciendo que opere en entornos competitivos nuevos, con factores de éxito diferentes.

Existen dos tipos de diversificación:

- Diversificación relacionada: existe relación entre las actividades existentes y las nuevas.
 - Integración vertical: es un movimiento estratégico en la propia red de valor, convirtiéndose en su propio proveedor (integración vertical hacia atrás) o cliente (integración vertical hacia delante).
 - Integración horizontal: se desarrollan actividades complementarias a las actuales.
- Diversificación no relacionada: ausencia total de relación entre las actividades existentes y las nuevas.



Figura 4: Tipos de diversificación. Elaboración propia

2. Estrategias competitivas o de negocio: afecta a las unidades estratégicas de negocio. Hacen referencia a cómo se debe competir con éxito en los mercados en los que está presente la empresa. Basándose en el modelo de Porter las estrategias pueden ser de tres tipos según la ventaja competitiva y el ámbito competitivo en el que se trabaja.

Las estrategias competitivas genéricas (Porter) son las de liderazgo de costes, diferenciación y segmentación de mercados (enfoque).

El liderazgo de costes consiste en conseguir una ventaja cuando la empresa tiene costes inferiores a los de sus competidores. La estrategia de diferenciación persigue que el producto o servicio de la empresa sea percibido como único en el mercado y que, de esta forma, los clientes estén dispuestos a pagar más por él. Por último, la segmentación de mercados radica en centrarse en un segmento y perseguir el liderazgo de costes o la diferenciación, es decir, seguir una de las estrategias anteriormente explicadas, pero centrándose en un grupo específico del mercado para atenderlo mejor.



Figura 5: Estrategias competitivas genéricas (Porter). Elaboración propia

3. Estrategias funcionales u operativas: se ocupan de aplicar de manera eficaz los recursos y habilidades en cada área funcional, para maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas.
 - Estrategias de producción
 - Estrategias de financiación
 - Estrategias de comercialización
 - Estrategias de compras

2.7.2 Estrategias existentes

La empresa, como **estrategia de penetración de mercados** dentro de la estrategia corporativa, desarrolla campañas para ganar una mayor cuota de mercado. La empresa contacta con los clientes que tienen contratada una sola póliza y les ofrece la revisión de otros contratos que puedan tener en la competencia. El objetivo de la empresa es poder conseguir tener un cliente integral.

Por parte de las compañías, se ha desarrollado un nuevo producto (**estrategia de desarrollo de nuevos productos**) que se adapta al entorno tecnológico y digital actual con una póliza de ciberriesgo.

Una de las estrategias competitivas utilizada en la Correduría es la **diferenciación**. Para ello, presta al cliente una atención personalizada con la utilización del Whatsapp. Con esta herramienta comentada, se facilita la comunicación y hace más sencilla la contratación de una póliza.

En lo relativo a las **estrategias de enfoque o nicho**, la empresa, para conseguir un volumen de ventas continuado, centro sus productos en un segmento del mercado como son las empresas. Sobre una base de datos se realizan llamadas a empresas para ofrecer una revisión de sus pólizas.

Como **estrategia funcional** la empresa tiene un servicio post venta determinado por el buen trato y la correcta atención en el momento de un siniestro. Para ello, hay un empleado especializado en la tramitación de los siniestros y se dedica a ello exclusivamente.

Dentro de este mismo nivel, como **estrategia de comercialización**, Espabrok ha desarrollado una App para smartphones y tablets que facilita la comunicación con el cliente y la consulta de sus pólizas, recibos y siniestros. Su uso está en proceso.

Seguros Francés lanza periódicamente una Newsletter a los suscriptores, como se ha detallado en el punto 2.6.6. En ella se redactan noticias relacionadas con los seguros que pueden ser del interés del suscriptor, y productos exclusivos o novedosos, que puedan despertar curiosidad. Además, también se aprovechan épocas del año para ofrecer un tipo de productos u otros. La empresa trata de estar presentes en el pensamiento del cliente o futuro cliente y no caer en el olvido.

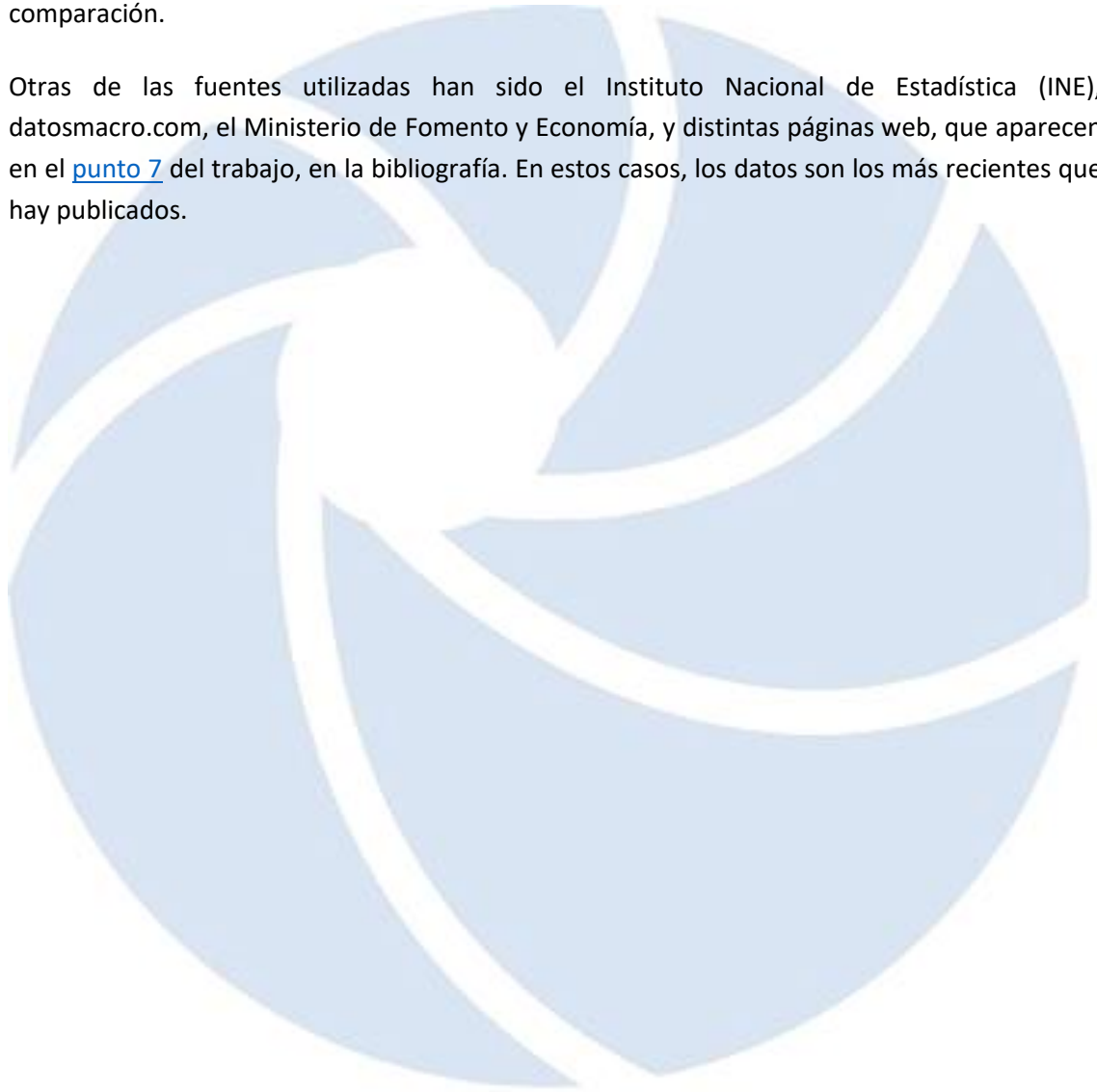


3. Recogida y tratamiento de datos

Los análisis realizados en la siguiente parte del trabajo se han realizado gracias a la recopilación de datos, obtenidos a través de varias fuentes de información.

Los datos referentes a la Correduría, han sido facilitados por la gerencia de la misma, otorgando su uso y publicación en este proyecto. Se ha optado por utilizar datos sobre un espacio de tiempo de cuatro años, es decir, desde 2014 hasta junio de 2018, así poder tener una mejor comparación.

Otras de las fuentes utilizadas han sido el Instituto Nacional de Estadística (INE), datosmacro.com, el Ministerio de Fomento y Economía, y distintas páginas web, que aparecen en el [punto 7](#) del trabajo, en la bibliografía. En estos casos, los datos son los más recientes que hay publicados.



4. Análisis de las estrategias

A lo largo de 2018, la empresa ha experimentado cambios enfocándose en implantar nuevas estrategias con el fin de satisfacer las necesidades que se han ido presentando durante los últimos años. Con el fin de estudiar las acciones llevadas a cabo, este apartado enumerará cuáles eran las necesidades inmediatas de la empresa, que métodos/medidas se han aplicado y su posterior análisis de éxito o fracaso.

4.1 Marco teórico: Dirección estratégica

El objetivo principal de la dirección estratégica es formular estrategias y ponerlas en práctica con el fin de llevar un control exhaustivo y centralizado de todas las estrategias implantadas en cada empresa.

Las funciones básicas son:

- Desarrollo y motivación de los recursos y capacidades de la empresa.
- Coordinación de los recursos para que estén disponibles en la cantidad, momento y lugar adecuados.
- Búsqueda de rentas empresariales, es decir, de creación de valor.

Saber dónde se quiere llegar con los recursos reales de la empresa y conocer el entorno podría llevar a la empresa a realizar una implantación efectiva teniendo como resultado una estrategia de éxito.

A continuación, se detallarán las tres fases que desarrolla la Dirección Estratégica.

4.1.1 Análisis Estratégico (DAFO)

En esta primera fase se alcanza la posición estratégica de la empresa analizando externa e internamente a la organización. Este análisis se denomina Análisis DAFO y aporta una visión global de la situación de la empresa para diseñar su estrategia.

Se identifican las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y como afectan a la empresa, y se analizan los puntos débiles y fuertes de la misma. Todo ello permitirá la realización de un diagnóstico y una evaluación de la situación, pasando a formular una estrategia una vez definidos los fines de la empresa.

- El Análisis Externo se interesa únicamente por aquella parte del entorno que influye en la empresa. Identifica las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas).

Hay dos niveles de entorno:

- Entorno General o Macroentorno: es el que afecta a la empresa de manera más indirecta (por ejemplo: las leyes, factores económicos...).

Para obtener la información e identificar las variables que tienen impacto en la empresa se aplican diversas técnicas:

Análisis PEST

- Es una herramienta para realizar el análisis del macroentorno, dividiéndolo en cuatro dimensiones (factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos) donde detectar las amenazas y oportunidades.
- Análisis del entorno actual.

Técnicas de previsión

- Investigar acerca de la situación que afectará a la empresa en un futuro. Para ello se utilizan técnicas proyectivas, adecuadas en entornos estables pensadas para el corto plazo, y técnicas prospectivas, adecuadas en entornos turbulentos pensadas para largo plazo.
- Análisis del entorno futuro.

A continuación, se realizará el análisis PEST:

Factores político-legales:

-Actualmente, en España existe una inestabilidad política con el cambio de gobierno que puede influir de manera negativa en cuanto al funcionamiento del sistema.

-El sector asegurador está regulado por la Ley del Contrato del Seguro, que dictamina su comercialización.

-La Ley 16/2006 le permite al mediador ejercer libremente en la Unión Europea.

-El Reglamento General de Protección de Datos, con la ley entrada en vigor el 26 de mayo de 2018, garantiza el derecho que los clientes tienen sobre sus datos, con el consentimiento expreso e inequívoco.

-El Art. 20 de la Ley del Impuesto sobre el Valor Añadido exenta, a las operaciones de seguros, reaseguros y capitalización del IVA.

Factores económicos:

-El PIB en España en el I trimestre de 2018 ha crecido en un 0.7 % respecto al trimestre anterior. La evolución del PIB per cápita ha variado un 3.7 % en esta anualidad.

PIB Trimestral a precios de mercado 2018				PIB Trimestral Per Capita 2018			
Fecha	PIB Trimestral	Var. Trim. PIB (%)	Var. anual PIB Trim. (%)	Fecha	PIB Trim Per Capita	Var. PIB Trim Per Capita	Var. anual PIB Trim Per Capita
I Trim 2018	298.023M.€	0,7%	3,0%	I Trim 2018	6.387€	0,6%	4,0%
< PIB España 2017				< PIB España 2017			

Evolución: PIB anual España			Evolución: PIB Per Capita España		
Fecha	PIB anual	Var. PIB (%)	Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2017	1.163.662M.€	3,1%	2017	25.000€	3,7%
2016	1.118.522M.€	3,3%	2016	24.100€	3,4%
2015	1.079.998M.€	3,4%	2015	23.300€	2,3%
2014	1.037.820M.€	1,4%	2014	22.780€	1,2%
2013	1.025.693M.€	-1,7%	2013	22.518€	-0,2%

Imagen 9: PIB en España

-El IPC, índice de precios de consumo, está aumentando respecto a la variación anual (junio 2017 a junio 2018), por lo que los precios aumentan.

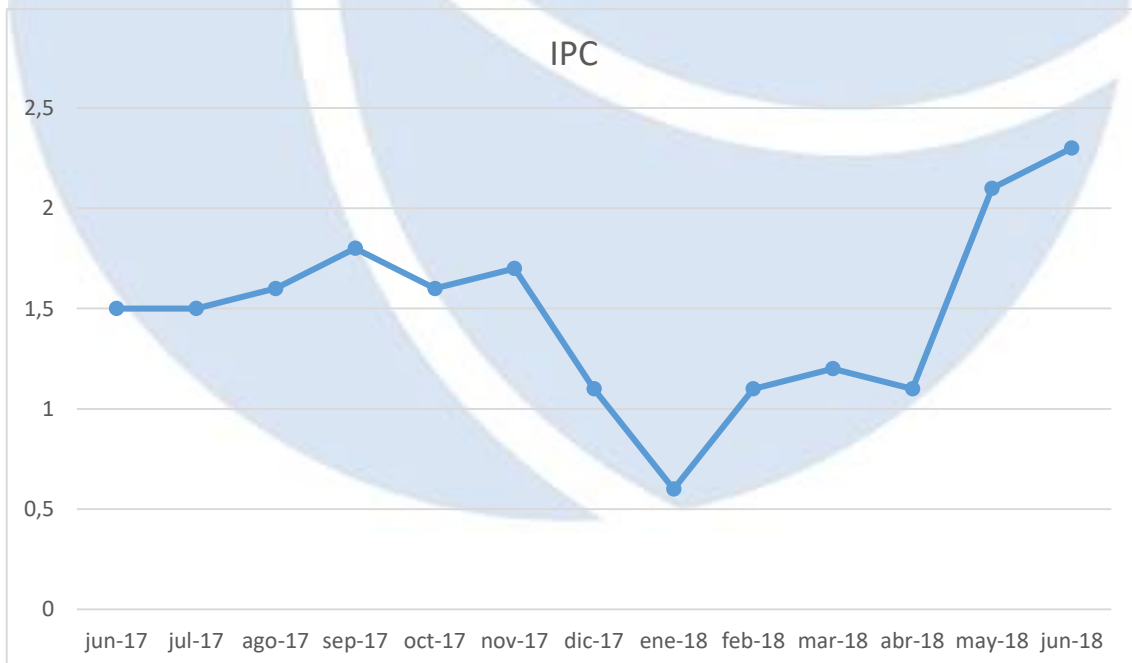


Gráfico 6: IPC (junio 2017 – junio 2018)

-La tasa de paro está en un 16.3 %, ha descendido en 2018. Las familias tienen mayor poder adquisitivo.

España: Tasa de desempleo 2018			
	Tasa de desempleo	Desempleo hombres	Desempleo mujeres
Mayo 2018	15,8%	14,2%	17,7%
Abril 2018	15,9%	14,3%	17,8%
Marzo 2018	16,1%	14,6%	17,9%
Febrero 2018	16,2%	14,7%	18,0%
Enero 2018	16,4%	14,8%	18,2%
Diciembre 2017	16,5%	14,9%	18,3%
Noviembre 2017	16,6%	15,0%	18,4%
Octubre 2017	16,7%	15,1%	18,5%
Septiembre 2017	16,7%	15,2%	18,5%
Agosto 2017	16,8%	15,2%	18,7%
Julio 2017	16,9%	15,3%	18,7%
Junio 2017	17,0%	15,4%	18,9%

Tabla 5: Tasa paro en España (junio 2017 – junio 2018)

-El indicador de la confianza de los consumidores - ICC - revela que, en relación del mes de junio del pasado año, la evolución de la confianza es positiva.

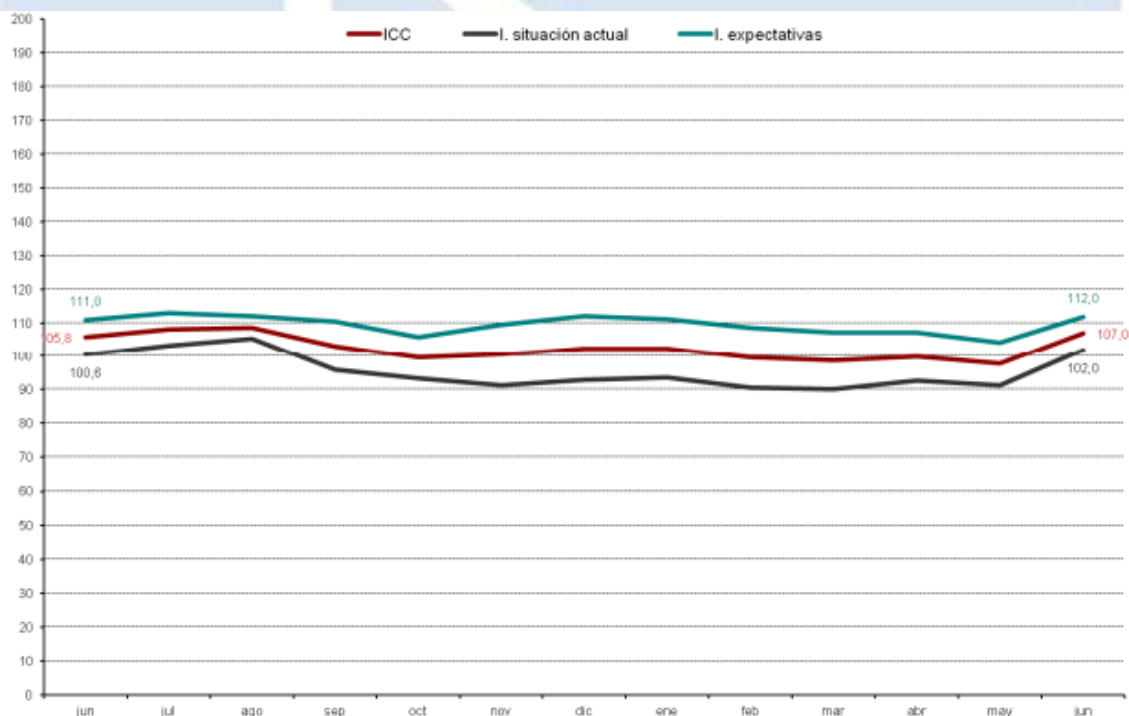


Gráfico 7: ICC (junio 2017 – junio 2018)

-Decrece el sector asegurador, según la investigación cooperativa de entidades aseguradoras - ICEA- el mercado decreció en 2017 un 0.7 % respecto a 2016, con una cantidad de 63.392 millones de €.

Factores socioculturales:

-A la población española la representa una pirámide regresiva, con la base más estrecha que en la zona central y un porcentaje de personas mayores significativo.

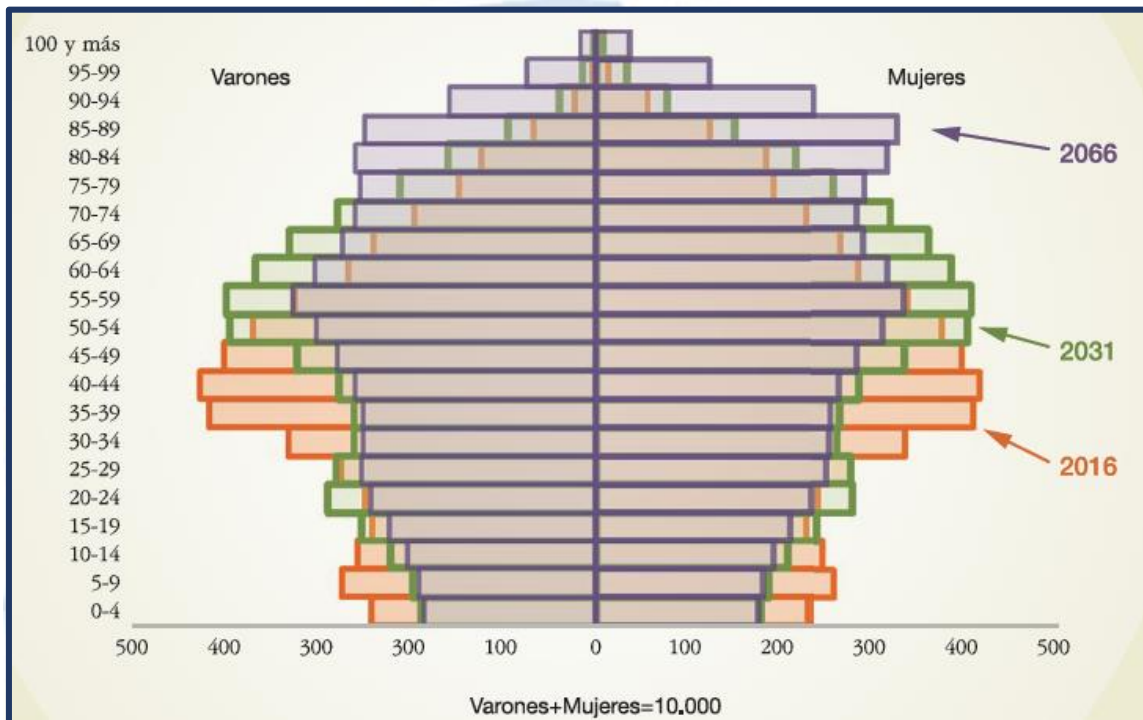


Imagen 10: Pirámide población española (2016-2031-2066)

-La esperanza de vida es muy alta respecto a otros países, se vive de media 83,5 años.

-El 19.09 % de la población se trata de los mayores de 65 años, por lo tanto, una población envejecida.

-Los seguros de vida (ahorro y fallecimiento) están en expansión del 3.2 %, lo que indica la importancia de las decisiones de ahorro y previsión para las familias.

-Las transacciones inmobiliarias nacionales totales muestran un incremento respecto al primer trimestre de años anteriores.

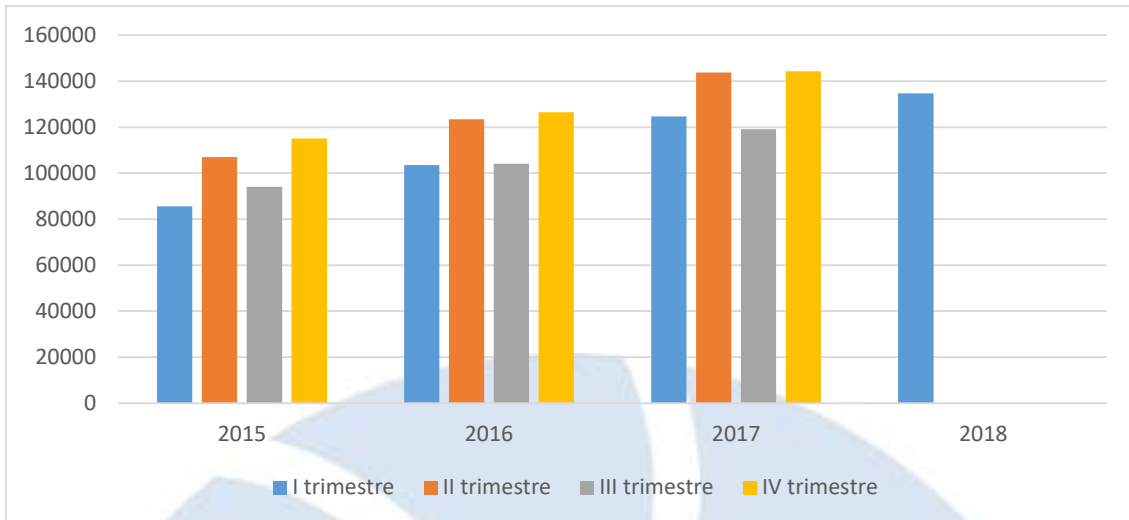


Gráfico 8: Transacciones inmobiliarias en España (2015-2018)

-Las redes sociales más utilizadas son, claramente, Facebook y Whatsapp.

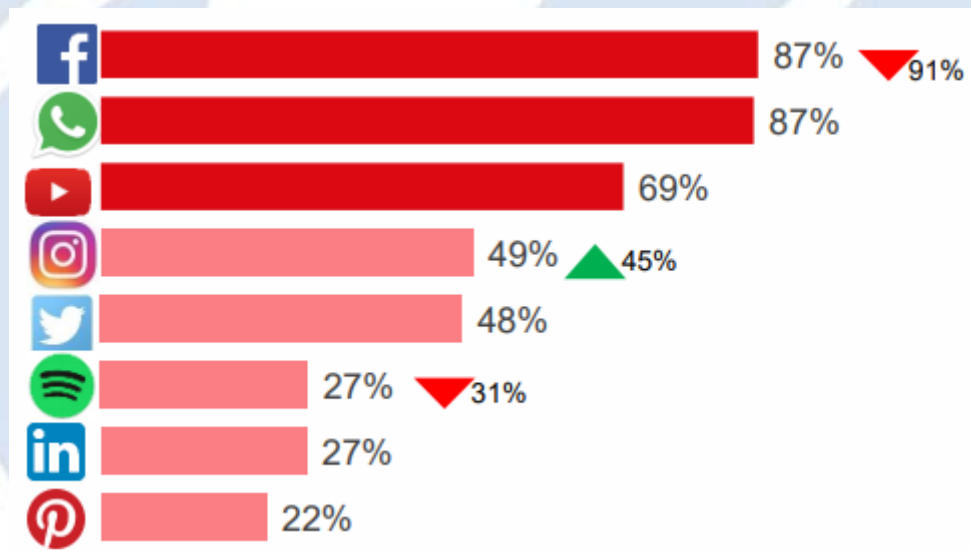


Imagen 11: Redes sociales más utilizadas

-Las personas que no utilizan las redes sociales se encuentran comprendidos entre los 45-65 años, el 60 % son hombres y el 40 % mujeres.

Factores tecnológicos:

-La Digitalización es la transformación digital gracias a las nuevas generaciones de clientes, todo gira alrededor de internet, deseando una mayor agilidad en la respuesta y una mayor personalización en el servicio de atención.

-Innovación tecnológica estancada. Desde 2015 hasta la fecha, España ha caído 5 puestos en la clasificación de los países más innovadores del mundo, concretamente se encuentra en el puesto 42.

-La venta online en el sector asegurador y su alta previsión de crecimiento.

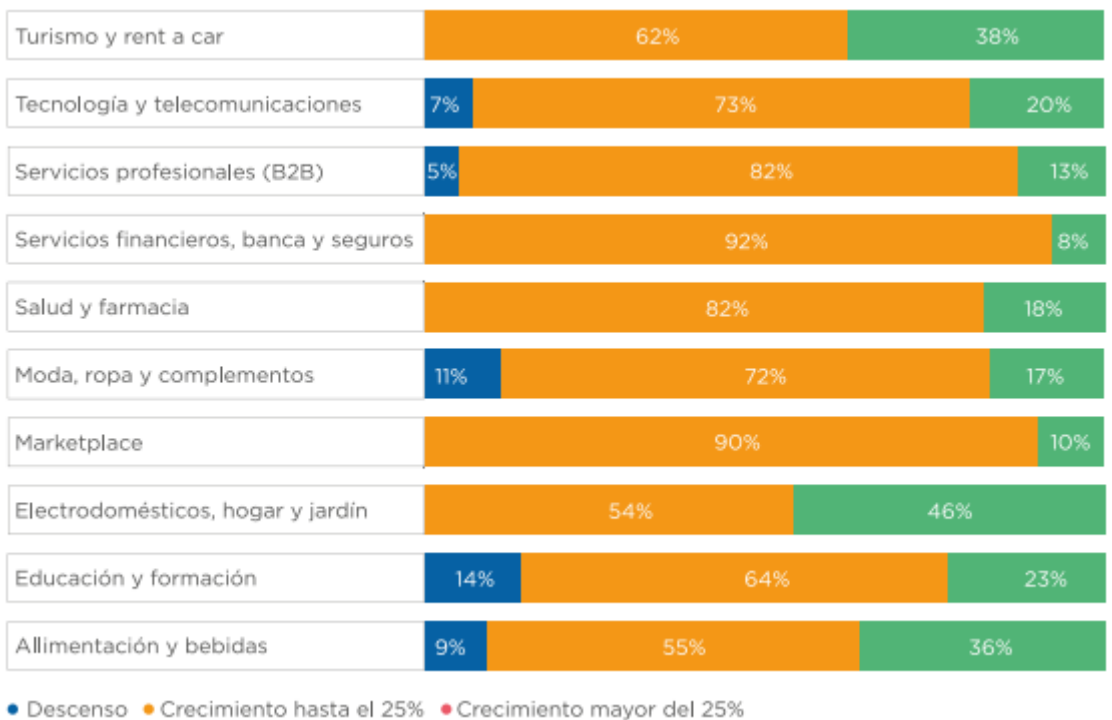
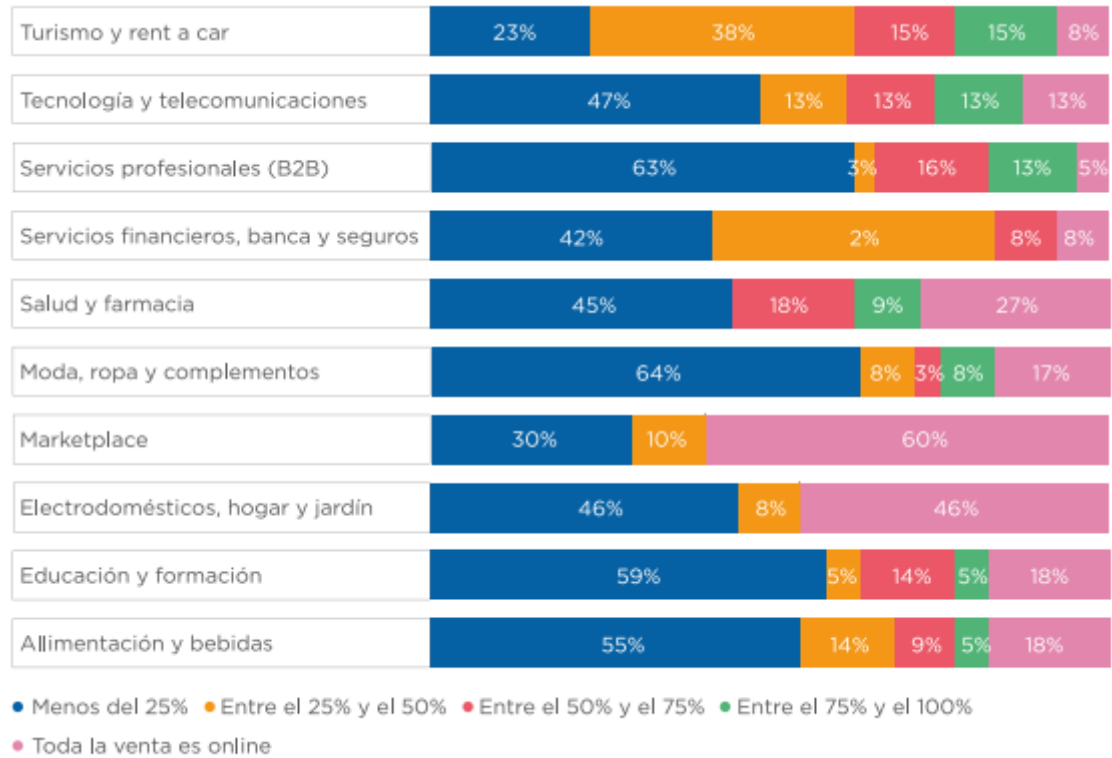


Imagen 12 y 13: Venta online por sectores. Crecimiento venta online

Mediante la herramienta, perfil estratégico, se clasificarán todos los factores que se han comentado y se deben tener en cuenta, de forma negativo o positiva según su influencia en la empresa. Una vez concluido el perfil estratégico, se podrán determinar las amenazas (columnas rojas) y las oportunidades (columnas verdes) que tiene la empresa.

Variable	MN	N	I	P	MP	
Factores político-legales	Inestabilidad política		x			
	Ley del Contrato del Seguro				x	
	Ley 16/2006, ejercer libremente en UE				x	
	RGDP. Protección de datos		x			
	IVA exento					x
Factores económicos	Crecimiento PIB				x	
	Aumento IPC		x			
	Tasa paro en descenso				x	
	ICC con evolución positiva				x	
	Decrece el sector asegurador	x				
Factores socioculturales	Población española envejecida		x			
	Alta esperanza de vida		x			
	Expansión de los seguros de vida				x	
	Incremento transacciones inmobiliarias					x
	Utilización redes sociales				x	
Factores tecnológicos	Digitalización del sector				x	
	Innovación tecnológica estancada		x			
	Venta online				x	

Tabla 6: Perfil estratégico del análisis externo

- Entorno Específico o Microentorno: es la parte del entorno con quien interactúa la empresa constantemente (por ejemplo: clientes, proveedores...).

La herramienta que se utiliza para analizar el atractivo del sector:

Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

- Herramienta que analiza la industria del sector de la empresa.
- Las 5 fuerzas de Porter son:
 - La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores (competidores potenciales)
 - El poder de la negociación de los diferentes proveedores
 - Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van a consumir una sola vez (clientes)
 - Amenaza de ingresos por productos secundarios (productos sustitutivos)
 - La rivalidad entre los competidores (competidores en el sector)

Competidores actuales:

Este tipo de competidores son aquellos que se encuentran situados en el mismo grupo estratégico que Seguros Francés. Actualmente, tiene similares características Coinbroker Cmsa, Ontibroker Seguros y la Correduría de Seguros Ferri Molla.

Las tres empresas tienen rasgos en común como el mismo ámbito local, el tipo de aseguradora es correduría y la facturación es menor a los 500.000 €. Las compañías aseguradoras de las que comercializan sus productos son mayormente las mismas, con pequeñas distinciones internas en cada tipo de seguro, ya sea en coberturas, porcentaje de descuento o de comisión. El número de competidores es elevado, lo que supondría una amenaza para la empresa, que tiene que luchar más para mantenerse en el mercado.

Dentro del mercado asegurador, la rivalidad entre los competidores es muy alta, debido a la gran fragmentación de competidores que ofrecen productos similares al mercado. Para poder competir se reducen las primas, creando inestabilidad desde el punto de vista de la rentabilidad.

Las barreras de salida son elevadas si se decide cambiar de sector, ya que cambiaría la actividad ejercida y debería adquirir nuevas herramientas de trabajo.

El sector está sufriendo un pequeño decrecimiento del 0.7 %, cifra bastante baja. Los seguros obligatorios son lo que hacen que se mantenga estable y no se produzcan cambios bruscos. También permiten esa estabilidad la existencia de los riesgos en la vida y la probabilidad de que estos ocurran.

Competidores potenciales:

El sector asegurador tiene un atractivo para los posibles competidores, ya que la industria aseguradora es una pieza indispensable de la economía española.

Aun así, las barreras de entrada al sector son bajas, ya que la infraestructura de la empresa no necesitaría grandes inversiones. Aun así, no podrían acceder tan fácilmente por la elevada competencia, sobre todo de las grandes aseguradoras multinacionales que tienen capacidad económica para expandirse. Por tanto, la posibilidad de que nuevas empresas entren en el sector es reducida.

La larga experiencia y el buen posicionamiento de las empresas que están dentro del sector hacen que las represalias contra los competidores potenciales sean altas.

Productos sustitutivos:

Actualmente no existen productos que puedan sustituir a los seguros.

Clientes:

Los clientes, cada vez más exigentes, son los que provocan la reducción de precios haciendo que la competencia sea mayor.

Hay poca diferenciación de producto, por lo que el grado de competencia es más elevado.

La empresa debe utilizar la mayor transparencia de información frente al cliente, descubriendo a los competidores las capacidades que posee.

Proveedores:

El número de compañías aseguradoras que tiene a disposición una correduría es elevado, pudiendo elegir con cual trabajar entre más opciones.

No hay posibilidad de integración vertical hacia delante, ya que las compañías aseguradoras comercializan los mismos productos y servicios, que la empresa, desde sus oficinas.

	Amenaza	Oportunidad
Competidores actuales		
Elevada competencia	x	
Rivalidad alta	x	
Barrera de salida elevada	x	
Estabilidad del sector		x
Competidores potenciales		
Atractivo del sector		x
Barreras de entrada bajas	x	
Represalias del sector		x
Competencia del sector		x
Productos sustitutivos		
No existen		x
Clientes		
Alto poder de negociación	x	
Poca diferenciación de producto	x	
Mayor información frente al cliente	x	
Proveedores		
Alto poder de negociación	x	
Alta cantidad de proveedores		x

Tabla 7: Resumen amenazas y oportunidades del análisis interno

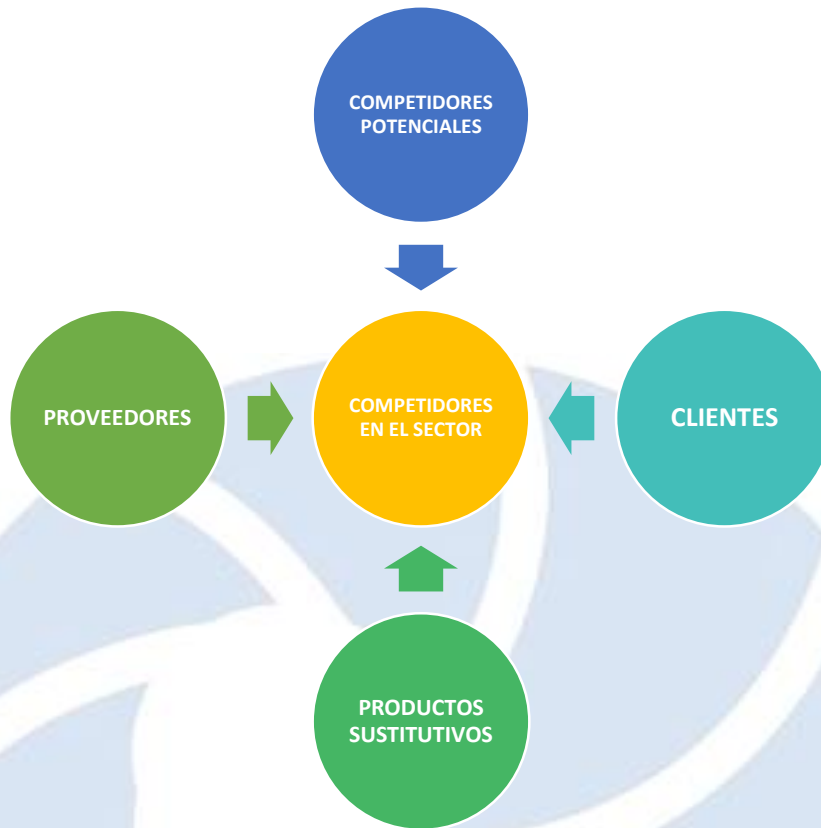


Figura 6: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia

Una vez realizado el análisis externo de la empresa a través del análisis del macroentorno y del microentorno se extraen las amenazas del sector para la empresa y las oportunidades que el mismo presenta.

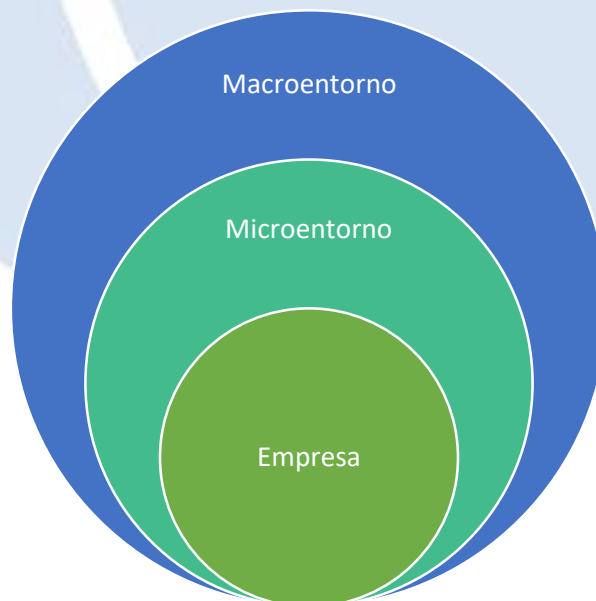


Figura 7: Niveles de entorno. Elaboración propia

- El análisis Interno consiste en estudiar la situación de la empresa. Para su realización es necesario que la empresa tenga un completo conocimiento de sus recursos y capacidades, con lo que podrá seleccionar una estrategia que explote las fortalezas de la empresa y desarrollar esos recursos y capacidades, eliminando las carencias de recursos (debilidades) y construyendo capacidades para el futuro.

Las técnicas que se utilizan en este análisis son:

- o Identificación de los Recursos: se clasifican los recursos tangibles (físicos y financieros) e intangibles (no humanos y humanos) de la empresa.

Los recursos tangibles son más fáciles de identificar y evaluar, y pretenden comprender su potencial para crear una ventaja competitiva.

Los recursos intangibles contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales y suelen ser, en su mayor parte, indivisibles en los estados financieros de la empresa.

RECURSOS TANGIBLES	FÍSICOS	R1	Oficina
		R2	Mobiliario
		R3	Ordenadores e impresoras
		R4	7 trabajadores
	FINANCIEROS	R5	Beneficio neto (82.038 €)
		R6	Facturación (637.310 €)
		R7	Inversión en publicidad (2.000 €)
RECURSOS INTAGIBLES	NO HUMANOS	R8	Página web actualizada
		R9	Programa informático (Visual Seg)
		R10	App Espabrok
		R11	Marketing (bolis, carpetas..)
		R12	Presencia en redes sociales
		R13	Poca interacción en redes social
	HUMANOS	R14	Imagen de marca (Espabrok)
		R15	Alta reputación en la ciudad
		R16	Productos personalizados
		R17	Conocimientos técnicos (siniestros)
	R18	Experiencia en el sector	
	R19	Servicio de calidad	
	R20	Formación personal	
	R21	Conocimientos productos	
	R22	Lealtad a la empresa	

Tabla 8: Recursos de la empresa

- Análisis funcional: es la metodología empleada para identificar las variables clave de la empresa a través de sus áreas funcionales. En este momento se obtendrán las capacidades de la empresa.

A todas las capacidades encontradas se les debe asignar una serie de recursos extraídos anteriormente, que hace que dichas capacidades sean posibles.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
ÁREA DIRECCIÓN	C1: Capacidad de toma de decisiones (R5-R7)
	C2: Capacidad de establecer objetivos (R5-R7)
	C3: Capacidad de resolución de conflictos (R4, R22)
	C4: Capacidad de liderazgo (R4, R18)
	C5: Capacidad de formación del personal (R3, R4, R9, R14, R17, R18, R19, R20, R21)
	C6: No capacidad de creación de empleo
	C7: Capacidad de coordinación (R4)
ÁREA COMERCIAL	C8: Capacidad de mantener clientes (R15, R17, R19, R21)
	C9: Baja capacidad de realizar publicidad (R7, R11)
	C10: Capacidad de actualizar redes sociales (R12)
	C11: Baja capacidad de interacción en redes sociales (R13)
	C12: Baja capacidad de venta online (R8, R10)
	C13: Baja capacidad explotación App (R10, R14)
ÁREA PRODUCCIÓN	C14: Capacidad de contratar pólizas (R1, R3, R16, R21)
	C15: Capacidad de orientación al cliente (R1, R16, R18, R19, R20, R21)
	C16: Capacidad de trabajo en equipo (R4)
	C17: Capacidad de compromiso (R22)
	C18: Baja capacidad de organización del trabajo (R4, R9)
ÁREA ADMINISTRACIÓN	C19: Capacidad de facturación (R6)
	C20: Capacidad de beneficio (R5)
	C21: No capacidad de invertir en I+D+i
ÁREA SINIESTROS	C22: Capacidad de prestar buen servicio (R17, R19)
	C23: Capacidad de resolución de siniestros (R3, R17)

Tabla 9: Capacidades de la empresa

El perfil estratégico complementa al análisis funcional y su objetivo es valorar el potencial de la empresa en cada uno de los recursos y capacidades estratégicas de su marco distintivo (se valoran como muy negativo, negativo, indiferente, positivo o muy positivo), e identificar los puntos fuertes y débiles. Se compara con otro perfil de referencia (indicadores de color rojo), en este caso, con el de otra empresa del sector.

Para empezar, se valorará la importancia estratégica (IE) que tiene cada capacidad para la empresa y después de comparar con la competencia, se establecerán los parámetros correspondientes a la fortaleza relativa.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES	IE	MN	N	I	P	MP	FR	
			(1-2)	(3-4)	(5-6)	(7-8)	(9-10)		
ÁREA DIRECCIÓN	Toma de decisiones	8					x	x	10
	Establecer objetivos	10					x	x	10
	Resolución de conflictos	7					x	x	7,5
	Liderazgo	7		x					6
	Formación del personal	10						x	10
	Creación de empleo	4		x					4
	Coordinación	7					x	x	6
ÁREA COMERCIAL	Mantener clientes	8					x	x	8
	Realizar publicidad	5		x					4
	Actualizar redes sociales	7					x	x	8
	Interacción en redes sociales	7					x	x	4
	Venta online	8		x					2
	Explotación App	4		x					1,5
ÁREA PRODUCCIÓN	Contratar pólizas	9						x	8
	Orientación al cliente	9						x	7,5
	Trabajo en equipo	6					x	x	4
	Compromiso	6					x	x	8
	Organización del trabajo	5					x	x	6
ÁREA ADMINISTRACIÓN	Facturación	9						x	10
	Beneficio	10						x	10
	Invertir en I+D+i	7					x	x	4
ÁREA SINIESTROS	Prestar buen servicio	9						x	9,5
	Resolución de siniestros	8						x	8

El siguiente paso es colocar las capacidades en la matriz de fortalezas y debilidades, tomando como referencia la fortaleza relativa y la importancia estratégica para situar cada capacidad en la zona donde corresponde.

FORTALEZAS RELATIVAS	10								C1	C19	C2 C5			
	9												C22	C20
	8					C17	C10	C8	C14					
	7						C3	C23	C15					
	6	FORTALEZAS SUPERFLUAS		C18		C7 C4	FORTALEZAS CLAVE							
	5													
	4							C6	C9	C16	C11	C21		
	3													
	2												C12	
	1	ZONA IRRELEVANTE		C13	DEBILIDADES CLAVE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
		IMPORTANCIA ESTRATÉGICA												

En la siguiente tabla se resume de forma visual las debilidades y fortalezas halladas.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Toma de decisiones		x
Establecer objetivos		x
Resolución de conflictos		x
Liderazgo		x
Formación del personal		x
Creación de empleo	x	
Coordinación		x
Mantener clientes		x
Realizar publicidad	x	
Actualizar redes sociales		x
Interacción en redes sociales	x	
Venta online	x	
Explotación App	x	
Contratar pólizas		x
Orientación al cliente		x
Trabajo en equipo	x	
Compromiso		x
Organización del trabajo		x
Facturación		x
Beneficio		x
Invertir en I+D+i	x	
Prestar buen servicio		x
Resolución de siniestros		x

Una vez finalizado este proceso de análisis se obtiene una visión completa de la empresa, y con las conclusiones extraídas se pasará al siguiente punto, la formulación de estrategias.

4.1.2 Formulación de Estrategias

En esta segunda fase, y después de analizar la situación de la empresa, ésta debe formular estrategias alternativas. Para ello, se utilizarán los datos obtenidos en el análisis DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Creación de empleo	A1: Inestabilidad política
D2: Realizar publicidad	A2: Ley de Protección de Datos
D3: Interacción redes sociales	A3: Aumento IPC
D4: Venta online	A4: Decrece el sector asegurador
D5: Explotación App	A5: Población española envejecida
D6: Trabajo en equipo	A6: Alta esperanza de vida
D7: Invertir en I+D+i	A7: Innovación tecnológica estancada
	A8: Elevada competencia
	A9: Rivalidad en el sector alta
	A10: Barrera de salida elevada
	A11: Barreras de entrada bajas
	A12: Alto poder de negociación de los clientes

	<p>A13: Poca diferenciación de producto A14: Mayor información frente al cliente A15: Alto poder de negociación de proveedores</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1: Toma de decisiones F2: Establecer objetivos F3: Resolución de conflictos F4: Liderazgo F5: Formación del personal F6: Coordinación F7: Mantener clientes F8: Actualizar redes sociales F9: Contratar pólizas F10: Orientación al cliente F11: Compromiso F12: Organización del trabajo F13: Facturación F14: Beneficio F15: Prestar buen servicio F16: Resolución de siniestros</p>	<p>O1: Ley del Contrato del Seguro O2: Ley 16/2006, ejercer libremente en la UE O3: IVA exento O4: Crecimiento PIB O5: Tasa paro en descenso O6: ICC con evolución positiva O7: Expansión de los seguros de vida O8: Incremento transacciones inmobiliarias O9: Utilización de redes sociales O10: Digitalización del sector O11: Venta online O12: Estabilidad del sector O13: Atractivo del sector O14: Represalias del sector O15: Competencia del sector O16: No existen productos sustitutivos O17: Alta cantidad de proveedores</p>

Según la combinación de debilidades y fortalezas con amenazas y oportunidades surgen cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias de supervivencia (DA):** opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas. Son adecuadas para empresas que están sometidas a una fuerte presión por parte del entorno o por las propias debilidades de la empresa. Se intenta encontrar una salida a un grave problema.
- **Estrategias de reorientación (DO):** opciones que aprovechan las oportunidades porque superan las debilidades. Persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad.
- **Estrategias defensivas (FA):** opciones que utilizan las fortalezas de la empresa para evitar las amenazas del entorno.
- **Estrategias ofensivas (FO):** opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Están orientadas a la innovación y estrechamente ligadas al lanzamiento de nuevos productos.

Tras la realización del DAFO anterior, se van a definir una serie de estrategias que cubren las necesidades de la empresa, minimizando las amenazas y debilidades, y aprovechando las fortalezas y oportunidades. Para trazar las nuevas estrategias, se tendrán en cuenta la visión y misión de la empresa, siendo estas la especialización y profesionalidad en la mediación del

seguro, aumentando la cartera de clientes y crear una fidelización con los mismos, para situarse en una posición dominadora en el mercado.

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	<i>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</i>	<i>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</i>
	1.Crear campañas publicitarias (D2, A8, A9) 2.Ofrecer la utilización de la App de Espabrok a los clientes (D5, A8, A13, A9, A15, A16)	3.Realizar campaña de contratación de pólizas de decesos para mayores de 65 años (F5, F1, F2, F6, F7, F9, F10, A5, A6)
OPORTUNIDADES	<i>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</i>	<i>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</i>
	4.Venta online de seguros de hogar (D4, D7, O3, O4, O5, O6, O8, O10, O11) 5.Conseguir más seguidores en redes sociales (D3, D2, O9, O10)	6.Mantener a los clientes mejorando su seguro de vida (F7, F9, F10, F13, O4, O5, O6, O7)

Evaluación y selección de estrategias:

Para poder llevar a cabo la selección de las mejores estrategias a implantar en la empresa, se evaluarán a través de tres filtros, el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad.

- Con el ajuste de la estrategia se pretende conocer cómo, las estrategias, se adaptan al marco generado en el análisis estratégico, es decir, qué estrategia se ajusta más a la realidad (interna y externa) de la empresa. Representa una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según criterios de racionalidad.

Los métodos de valoración de ajuste de las estrategias tratan de comparar las distintas opciones estratégicas y establecer un orden de preferencia de cada estrategia.

Entre los diferentes métodos de valoración que existe para realizar el ajuste, se va a utilizar la matriz DAFO, la cual consiste en identificar opciones estratégicas directamente del análisis DAFO⁴.

ESTRATEG.1	ESTRATEG.2	ESTRATEG.3	ESTRATEG.4	ESTRATEG.5	ESTRATEG.6
7,130	6,770	6,150	7,539	3,511	7,689

Después de realizar el ajuste y establecer qué factores son los que influyen más en la estrategia, las que continúan con el proceso de evaluación son la estrategia 1 –crear campañas publicitarias-

⁴ Matriz DAFO completa en el apartado de [Anexos](#)

, la estrategia 4 –venta hogar de seguros de hogar- y la estrategia 6 –mantener a los clientes mejorando su seguro de vida-.

Aceptabilidad:

Esta etapa trata de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos en la empresa. Debe medirse según dos criterios:

- Rentabilidad y creación de valor, y riesgo para los accionistas o propietarios
- Reacciones de los grupos de interés para el resto

Los grupos de interés son un conjunto de personas u organizaciones que persiguen unos mismos objetivos (intereses). Los grupos de interés de Seguros Francés serían los siguientes:

GRUPOS DE INTERÉS	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 3
Socios	SI	SI	SI
Proveedores	Indiferente	SI	SI
Clientes	SI	SI	SI
Empleados	SI	SI	SI

Tras el estudio de aceptabilidad por parte de los grupos de interés, se establece que seguirán con la evaluación las tres estrategias.

Para los proveedores, las compañías de seguros, les resulta indiferente la aplicación de la estrategia 1 porque realizar sus propias campañas publicitarias.

Factibilidad:

Esta última etapa de selección consiste en analizar el funcionamiento de la estrategia en práctica. Trata de conocer la posibilidad de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios y la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

La estrategia 1, realizar campañas publicitarias, necesita recursos monetarios para ser llevada a cabo. Para ello, se debe contratar a una empresa especializada en publicidad que desarrolle la iniciativa de la empresa. Dependiendo del canal de distribución, ya sea televisión, radio, periódico... tendría un coste u otro.

En el caso de la segunda estrategia, la venta online de seguros de hogar, necesitaría la creación de una plataforma que sea accesible, intuitiva y sencilla para el cliente. Espabrok posee un tarificador de hogar para los mediadores, por lo que solo se necesitaría adaptarlo al acceso de clientes, sin necesidad de una gran inversión de dinero. El control sería llevado a cabo por los empleados de la Correduría, por lo que no se necesitaría nuevos recursos.

Por último, la estrategia número 3, mantenimiento de los clientes mejorando su seguro de vida, no se necesitaría ningún tipo de inversión. Con la base de datos de la empresa, los empleados harían llamadas o mailing a los clientes y se les ofrecería la mejora del seguro de vida que tengan

contratado, ya sea con Seguros Francés o con otro mediador. Para su realización, se deben estudiar todas las compañías que comercialicen el seguro de vida y extraer cuál de ellas tiene algún punto, como puede ser una cobertura, diferencial.

Por todos los factores mencionados, las estrategias que se llevarían a cabo por Seguros Francés serían:

- Venta online de seguros de hogar
- Mantener a los clientes mejorando su seguro de vida

Las dos estrategias se pueden desarrollar con los recursos actuales, sin la necesidad de tener que ampliar el gasto de la empresa.

Una vez establecidas las mejores estrategias a llevar a cabo, el siguiente paso es su implantación.

4.1.3 Implantación de Estrategias

En este punto, se implementarán y controlarán las estrategias formuladas en la fase anterior. Tiene como objetivo llevar a cabo las estrategias elegidas y asegurar su control, tanto en su ejecución como de su validez.

Para hacer operativas las estrategias seleccionadas se debe elaborar un plan de acción. Implica determinar:

- **QUÉ** se debe hacer
- **CÓMO** puede alcanzarse el propósito (acciones)
- **CUÁNDO** van a alcanzarse las acciones
- **QUIÉN** va a desempeñarlas
- **QUÉ** recursos se utilizarán

Es conveniente que sea un sistema formal vinculado con un sistema de control.

En el punto siguiente del trabajo, [5.2](#), se realizará la correspondiente implantación.

5. Propuesta de mejora: Nuevas estrategias

Una vez realizadas todas las fases de análisis por parte de la Dirección Estratégica, se han detectado carencias en las estrategias implantadas esperadas y se han hallado diferentes necesidades.

En este punto se examinarán esas necesidades encontradas, así como, se aplicarán las medidas necesarias para cubrirlas y poder llegar a los resultados que se esperan.

5.1 Necesidades no satisfechas

Los ingresos de la Correduría provienen única y exclusivamente de las comisiones, que tiene establecidas con la compañía, por la contratación de cada póliza de seguros. El porcentaje a aplicar sobre la prima neta de la póliza es distinto según el ramo al que pertenece el contrato.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje medio, entre todas las compañías con las que trabaja la empresa, de cada producto.

RAMO	COMISIÓN
Auto	12,5 %
Hogar	25 %
Vida	40 %
Accidentes	20 %
Pyme	20 %
Responsabilidad Civil	20 %
Decesos	60 %
Salud	15 %

Tabla 10: Comisiones medias según producto

También se debe tener en cuenta la cuantía de prima neta, pues en el caso de las Pyme o Responsabilidad Civil, son más elevadas, al tener un riesgo mayor. En estos casos, se aseguran capitales más altos que, por ejemplo, en una póliza de hogar, por lo que el margen de beneficio es mayor.

Con la aplicación de la primera estrategia – venta online de seguros de hogar – se obtendrán beneficios, ya que hay infinidad de hogares para asegurar. La segunda estrategia – mejora del

seguro de vida – se obtendrán beneficios al ser primas más elevadas y tener mayor porcentaje de comisión.

Como se puede ver en la siguiente tabla, con la mitad de pólizas contratadas en el ramo de Pyme se obtienen más ingresos que en el doble de pólizas de hogar.

RAMO	Nº RECIBOS	PRIMAS NETAS	COMISIONES
Auto	2.988	844.907,23 €	135.974,61 €
Hogar	1.531	325.889,28 €	113.264,09 €
Vida	814	541.073,76 €	46.313,50 €
Pyme	508	690.990,86 €	144.823,50 €
Accidentes	500	105.990,28 €	25.186,13 €

Tabla 11: distribución de cartera (año 2017)

La empresa tiene una tendencia estable en cuanto a su nivel de facturación, desde 2014 hasta el 2017. Esto se debe a un mantenimiento del número de clientes en vigor, compensando las bajas con las altas producidas año tras año.

En 2014 se pierde más clientes de los que se hacen nuevos y la facturación es más baja que en el año posterior, donde se crean más de los que se pierden.

Como se muestra en el punto número [2.1](#), el número de clientes en 2017 es mayor que en 2016, y la facturación por consiguiente también es mayor.

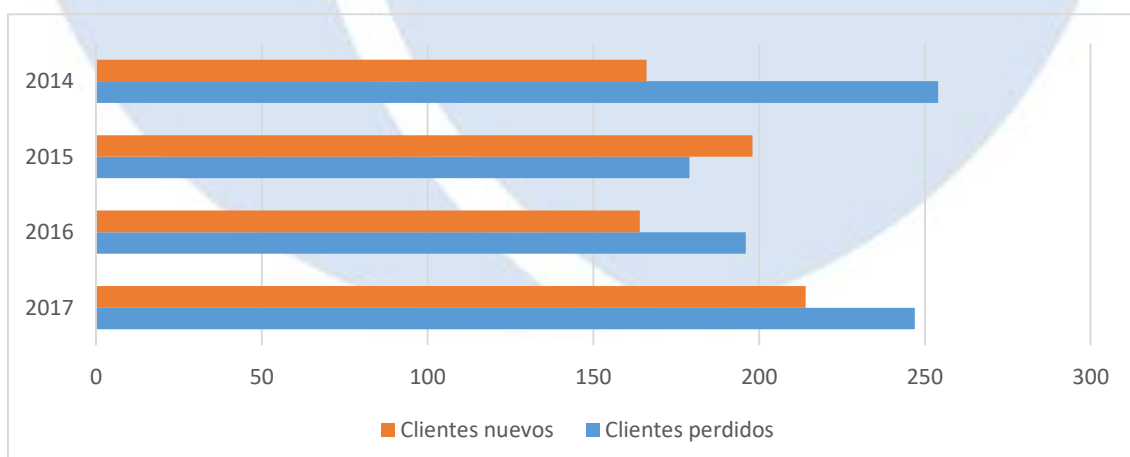


Gráfico 9: nº de clientes nuevos y perdidos anualmente. Elaboración propia

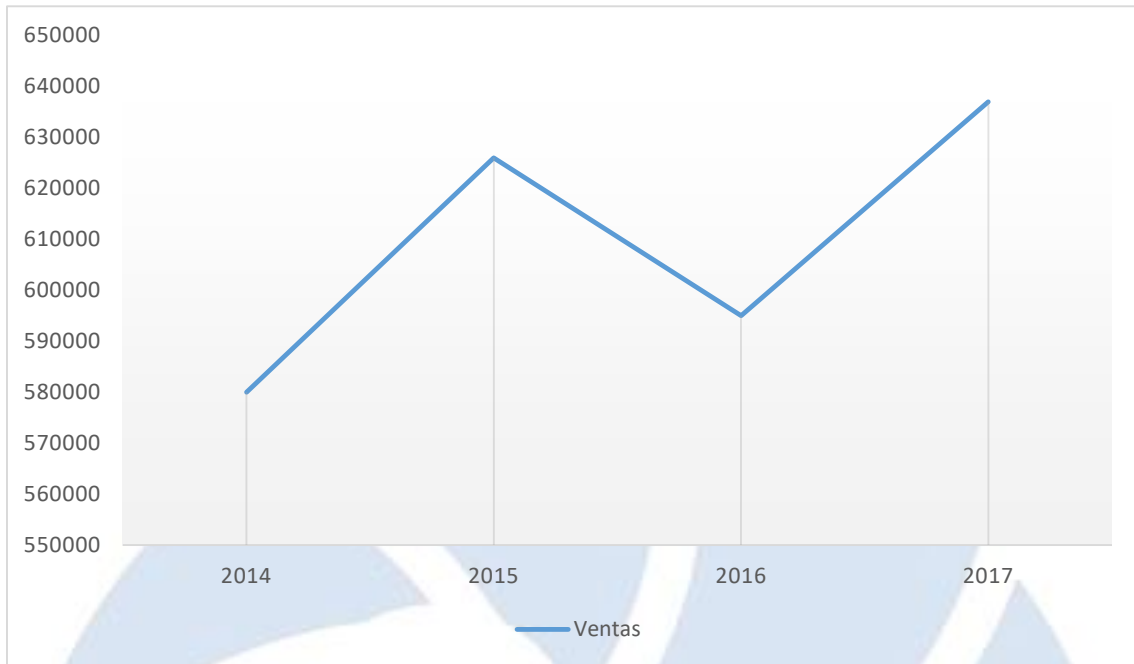


Gráfico 10: Ventas anuales. Elaboración propia

En el año actual y en los posteriores, la empresa quiere aumentar el nivel de ventas, para tener un mayor margen de beneficio.

Los clientes actuales se pueden dividir de dos formas, los monopoliza y los multipoliza. Como indica la nomenclatura, los monopolizas solo tienen contratada una póliza en la Correduría, y los multipoliza tienen más de una.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, en la cartera de clientes predomina el cliente de una póliza. Siendo el cliente multipoliza el que mayor rentabilidad aporta a la empresa, la tendencia se inclina más hacia conseguir este tipo de cliente, siendo uno de los objetivos principales a conseguir.

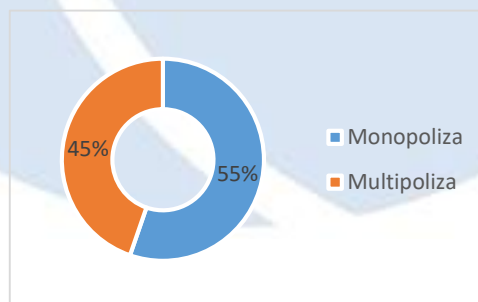


Gráfico 11: % clientes monopoliza y multipoliza. Elaboración propia

Una vez aplicadas las estrategias se pretende también llegar a conseguir más clientes multipolizas llegando a ser un cliente integral de la Correduría.

5.2 Medidas a aplicar

Una vez establecidas las estrategias que se van a llevar a cabo, se realizarán los planes de acción para saber qué tareas se deben efectuar, su presupuesto y el horizonte temporal de dichas tareas.

Un plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que han sido establecidos con anterioridad.

En la elaboración de los planes de acción se analizarán las acciones, las fechas objetivo de cada una, el/los responsables de llevar a cabo dichas acciones y los recursos necesarios tanto económicos como intangibles y, por último, el tiempo necesario para realizarlo.

El control del plan de acción tiene que realizarse durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Plan de acción para la estrategia 1: Venta online de seguros de hogar

La primera estrategia seleccionada tendrá una aplicación indefinida, no obstante, se programa su seguimiento y control a los 6 meses y al año para medir los resultados obtenidos, aplicando mejoras si fuese necesario.

La inversión es baja al tener los recursos disponibles en la actualidad, teniéndolos que adaptar a el acceso de los clientes. De esta acción se encargará la empresa de MPM que colabora con Espabrok a través de su programa Visual Seg.

Objetivo: Realizar ventas online de seguros de hogar, a clientes actuales que no tienen el seguro de hogar contratado con Seguros Francés, o clientes potenciales			
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunión informativa	3 de septiembre	Gerencia	Tiempo: 2 horas
2. Solicitar a Espabrok la adaptación del tarificador para los clientes	4 de septiembre	Gerencia	Tiempo: 1 día Inversión: 500 €
3. Estudiar el mercado a abarcar	10 de septiembre	Gerencia y el responsable del ramo hogar	Tiempo: 1 semana
4. Preparar listados de clientes sobre base de datos	12 de septiembre	Responsable ramo hogar	Tiempo: 2 días
5. Añadir en la página web el enlace al tarificador	4 de octubre	Informática	Tiempo: 1 mes Inversión: 60 €

6. Realizar pruebas con el tarificador de hogar ya listo	6 de octubre	Dpto. Producción	Tiempo: 2 días
7. Formación personal	10 de octubre	Gerencia	Tiempo: 4 días
8. Puesta en marcha de la venta online	17 de octubre	Dpto. Producción	Tiempo: 1 semana
9. Informar a los clientes y/o futuros clientes de la nueva herramienta de contratación	17 de octubre	Dpto. Comercial	Tiempo: 1 semana Recursos: Newsletter, facebook
10. Seguimiento y control de su uso	17 de abril de 2019	Gerencia y Dpto. Producción	Tiempo: 6 meses

Tabla 12: Plan de acción para la estrategia 1

Plan de acción para la estrategia 2: Mantener clientes mejorando su seguro de vida

Para el desarrollo de la segunda estrategia seleccionada, no es necesaria la inversión de €, ya que todos los recursos están disponibles en la empresa y son de uso cotidiano en las tareas realizadas por los empleados.

Se estima como fecha objetivo del total de las acciones de 1 año. Al depender de los vencimientos de las pólizas, se determina la anualidad para haber completado el listado y a todos los clientes.

Objetivo: Mantener a los clientes mejorando su seguro de vida, contratado con la Correduría o con otro mediador			
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunión informativa	1 de enero de 2019	Gerencia	Tiempo: 2 horas
2. Estudiar las pólizas de vida de todas las compañías para escoger la diferenciadora	7 de enero de 2019	Responsable ramo vida	Tiempo: 1 semana
3. Sacar listados de clientes con pólizas de vida	7 de enero de 2019	Responsable ramo vida	Tiempo: 1 día
4. Cambiar pólizas de compañía a su vencimiento	1 de enero de 2020	Dpto. Producción	Tiempo: 1 año
5. Sacar listados de clientes sin pólizas de vida	7 de enero de 2019	Responsable ramo vida	Tiempo: 1 día
6. Contactar con los clientes sin póliza	1 de enero de 2020	Dpto. Producción	Tiempo: 1 año

y ofrecer su revisión y mejora (tratar de captar la póliza)			
7. Seguimiento de la campaña	1 de julio de 2019	Gerencia y Dpto. Producción	Tiempo: 1 día
8. Análisis de los resultados	1 de enero de 2020	Gerencia y Dpto. Producción	Tiempo: 1 día

Tabla 13: Plan de acción para la estrategia 2



6. Conclusiones

Para finalizar con este informe, se escribirán unas líneas a modo de conclusión, en las que se resumirán todos los pasos seguidos para la elaboración del Plan Estratégico de la Correduría de Seguros V. Francés Albero, S.A.

En la primera parte del proyecto, se ha presentado a la empresa, mostrando sus características más relevantes, y se ha hecho una breve introducción al sector asegurador y sus productos que, a su vez, prestan servicios.

En la otra parte, primero, se ha realizado un estudio del entorno de la empresa, donde se han encontrado, tanto en el entorno general como en el específico, es decir, macro y microentorno, las amenazas y oportunidades que afectan o podrían afectar a la empresa. Cabe destacar que en el macroentorno ha sido donde más oportunidades, al contrario que en el microentorno, donde se han obtenido más amenazas. Entre ellas destaca la digitalización del sector y el aumento de la venta online.

Una vez realizado el estudio del entorno, se ha analizado la empresa internamente. Determinados los recursos y capacidades de Seguros Francés, se han comparado con lo que sería “la empresa perfecta del sector”, extrayendo así las fortalezas y debilidades de la Correduría. La empresa se trata de una empresa fuerte en el sector, tal y como indica el análisis interno en el que se han obtenido más fortalezas que debilidades. Entre ellas destacan la capacidad de la empresa en contratar pólizas y la de mantener a los clientes actuales.

Encontradas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se formulan las estrategias que ayuden a la empresa a hacer frente a las amenazas que presente con sus fortalezas, y minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades que presenta el entorno. En ese momento, fueron 6 las estrategias planteadas, pero aplicando el ajuste, solo 3 superaron la primera fase.

Seguidamente, se ha estudiado la aceptabilidad que tendría la implantación de esas 3 estrategias en los grupos de interés, pasando el filtro todas las estrategias al no tener ninguna valoración negativa. Por último, se ha analizado la factibilidad de cada una de las estrategias teniendo en cuenta las posibilidades, en cuanto a recursos y capacidades, para su implantación por parte de la empresa. En esta etapa, han finalizado con éxito este filtro 2 estrategias, la venta online de seguros de hogar y el mantenimiento de los clientes mejorando su seguro de vida.

Para llevar a cabo su implantación, se ha diseñado el plan de acción para cada estrategia, detallando el horizonte temporal estimado y los recursos necesarios. El tiempo marcado en cada estrategia no supera el año, pudiendo alargar su aplicación según los resultados que se obtengan. La empresa tendrá que decidir llevar a cabo ambas estrategias o alguna de ellas.

Analizada toda la información, cabe destacar que ambas estrategias son factibles y viables para la empresa, al no necesitar una gran inversión en su implantación.

La Correduría obtendría un mayor número de pólizas contratadas y más margen de beneficio con la contratación de seguros de vida, al ser el porcentaje de comisión mayor al de otros productos. Con la venta online de seguros de hogar, facilitaría su contratación en un mundo cada vez más digitalizado.

Seguros Francés tiene buena reputación entre sus clientes, por su buen hacer y experiencia, lo que ayuda a la fidelización de los clientes.



7. Bibliografía

7.1 Libros/apuntes

Estrategia y Diseño de la organización. Josep Capó Vicedo

Introducción a la Administración de Empresas

7.2 Páginas web

<http://www.segurosfrances.com>

<http://www.espabrok.es>

http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/142_tipos_de_estructuras_organizativas.html

<http://mundodelaempresa.blogspot.com/2011/08/organizacion-las-funciones-de-cada.html>

<https://www.rankia.com/blog/mejores-seguros/2449635-que-seguro-tipos-seguros-existen>

<https://www.turboseguros.com/blog/seguros/que-tipos-de-seguros-personales-existen/>

<https://www.finanzasparatodos.es>

<https://www.palbin.com/es/blog/p32-seo-y-sem-que-es-el-posicionamiento-seo-y-sem.html>

<https://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607

<https://www.datosmacro.com/paro/espana?sc=LAB->

<https://www.adigital.org/media/kanlli-evolucion-ecommerce.pdf>

<https://www.estamos-seguros.es/la-meta-esta-es-una-carrera-de-fondo/>

<https://definicion.de/plan-de-accion/>

7.3 Representaciones gráficas

FIGURAS

Pág. 12 – Figura 1: Organigrama. Elaboración propia

[Pág. 14](#) – Figura 2: Figuras que intervienen en un seguro

[Pág. 26](#) – Figura 3: Tipos de estrategias. Elaboración propia

[Pág. 28](#) – Figura 4: Tipos de diversificación. Elaboración propia

[Pág. 28](#) – Figura 5: Estrategias competitivas genéricas (Porter). Elaboración propia

[Pág. 42](#) – Figura 6: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Elaboración propia

[Pág. 42](#) – Figura 7: Niveles de entorno. Elaboración propia

GRÁFICOS

[Pág. 9](#) – Gráfico 1: Clientes según tipo de entidad. Elaboración propia. Fuente: Correduría

[Pág. 10](#) – Gráfico 2: Evolución nº clientes. Elaboración propia. Fuente: Correduría

[Pág. 21](#) – Gráfico 3: Accesos a cada apartado (enero – junio 2017). Fuente: Correduría

[Pág. 21](#) – Gráfico 4: Accesos a cada apartado (enero – junio 2018). Fuente: Correduría

[Pág. 22](#) – Gráfico 5: Comparativa accesos a cada apartado (2017 y 2018). Fuente: Correduría

[Pág. 34](#) – Gráfico 6: IPC (junio 2017 – junio 2018). Fuente: INE

[Pág. 35](#) – Gráfico 7: ICC (junio 2017 – junio 2018). Fuente: INE

[Pág. 37](#) – Gráfico 8: Transacciones inmobiliarias en España. Fuente: Ministerio Fomento

[Pág. 52](#) – Gráfico 9: Nº clientes nuevos y perdidos. Elaboración propia. Fuente: Correduría

[Pág. 53](#) – Gráfico 10: Ventas anuales. Elaboración propia. Fuente: Correduría

[Pág. 54](#) – Gráfico 11: % clientes monopoliza y multipoliza. Elaboración propia. Fuente: Correduría

TABLAS

[Pág. 15](#) – Tabla 1: Tipos de seguros. Elaboración propia

[Pág. 23](#) – Tabla 2: Estadísticas de la página. Fuente: Correduría

[Pág. 25](#) – Tabla 3: Estadísticas newsletter. Fuente: Correduría

[Pág. 26](#) – Tabla 4: Matriz de Ansoff

[Pág. 35](#) – Tabla 5: Tasa paro en España (junio 2017 – junio 2018). Fuente: datosmacro

[Pág. 39](#) – Tabla 6: Perfil estratégico del análisis externo. Elaboración propia

[Pág. 41](#) – Tabla 7: Resumen amenazas y oportunidades del análisis interno. Elaboración propia

[Pág. 43](#) – Tabla 8: Recursos de la empresa. Elaboración propia

[Pág. 44](#) – Tabla 9: Capacidades de la empresa. Elaboración propia

[Pág. 51](#) – Tabla 10: Comisiones medias según producto. Elaboración propia

[Pág. 52](#) – Tabla 11: Distribución de cartera (año 2017). Elaboración propia. Fuente: Correduría

[Pág. 55](#) – Tabla 12: Plan de acción para la estrategia 1. Elaboración propia

[Pág. 56](#) – Tabla 13: Plan de acción para la estrategia 2. Elaboración propia

IMÁGENES

[Pág. 7](#) – Imagen 1: Antiguo logotipo Espabrok

[Pág. 7](#) – Imagen 2: Actual logotipo Espabrok

[Pág. 8](#) – Imagen 3: Red asociados. Fuente: Espabrok

[Pág. 8](#) – Imagen 4: Buscador de clientes, pólizas, recibos o siniestros. Visual Seg

[Pág. 9](#) – Imagen 5: Espacio cliente. Visual Seg

[Pág. 20](#) – Imagen 6: Web. Fuente: <http://www.segurosfrances.com/>

[Pág. 23](#) – Imagen 7: Perfil en Facebook de la Correduría

[Pág. 24](#) – Imagen 8: App Espabrok

[Pág. 34](#) – Imagen 9: PIB en España. Fuente: INE

[Pág. 36](#) – Imagen 10: Pirámide población española (2016-2031-2066). Fuente: datosmacro

[Pág. 37](#) – Imagen 11: Redes sociales más utilizadas. Fuente: <https://bloomsocialmedia.es>

[Pág. 38](#) – Imagen 12: Venta online por sectores. Fuente: <https://www.adigital.org>

[Pág. 38](#) – Imagen 13: Crecimiento venta online. Fuente: <https://www.adigital.org>



8. Anexos

Factores		Ponderación	Puntuaciones absolutas						Puntuaciones relativas					
			ESTR. 1	ESTR. 2	ESTR. 3	ESTR. 4	ESTR. 5	ESTR. 6	ESTR. 1	ESTR. 2	ESTR. 3	ESTR. 4	ESTR. 5	ESTR. 6
F1	8	0,018	3	3	8	7	0	7	0,055	0,055	0,148	0,129	0,000	0,129
F2	10	0,023	7	7	8	9	0	8	0,161	0,161	0,185	0,208	0,000	0,185
F3	7	0,016	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
F4	7	0,016	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
F5	10	0,023	0	7	9	6	0	8	0,000	0,161	0,208	0,138	0,000	0,185
F6	6	0,014	0	4	7	6	0	6	0,000	0,055	0,097	0,083	0,000	0,083
F7	8	0,018	7	5	9	3	2	10	0,129	0,092	0,166	0,055	0,037	0,185
F8	7	0,016	3	0	0	0	10	0	0,048	0,000	0,000	0,000	0,161	0,000
F9	10	0,023	8	7	10	10	5	10	0,185	0,161	0,231	0,231	0,115	0,231
F10	10	0,023	0	7	9	8	0	10	0,000	0,161	0,208	0,185	0,000	0,231
F11	8	0,018	1	3	3	0	0	0	0,018	0,055	0,055	0,000	0,000	0,000
F12	7	0,016	0	6	3	0	0	6	0,000	0,097	0,048	0,000	0,000	0,097
F13	9	0,021	6	6	6	8	0	10	0,125	0,125	0,125	0,166	0,000	0,208
F14	9	0,021	6	6,5	6	8	0	10	0,125	0,135	0,125	0,166	0,000	0,208
F15	9	0,021	0	7	0	3	0	0	0,000	0,145	0,000	0,062	0,000	0,000
F16	9	0,021	0	7	0	3	0	0	0,000	0,145	0,000	0,062	0,000	0,000
O1	8	0,018	0	0	0	5	0	5	0,000	0,000	0,000	0,092	0,000	0,092
O2	8	0,018	1	0	0	5	0	5	0,018	0,000	0,000	0,092	0,000	0,092
O3	10	0,023	0	0	3	7	0	5	0,000	0,000	0,069	0,161	0,000	0,115
O4	8	0,018	3	0	5	5	0	9	0,055	0,000	0,092	0,092	0,000	0,166
O5	7	0,016	3	0	0	5	0	7	0,048	0,000	0,000	0,081	0,000	0,113
O6	7	0,016	7	0	6	5	0	8	0,113	0,000	0,097	0,081	0,000	0,129
O7	8	0,018	7	3	1	0	0	10	0,129	0,055	0,018	0,000	0,000	0,185
O8	8	0,018	7	3	0	10	0	7	0,129	0,055	0,000	0,185	0,000	0,129
O9	8	0,018	6	8	0	3	10	0	0,111	0,148	0,000	0,055	0,185	0,000
O10	7	0,016	6	9	0	8	9	0	0,097	0,145	0,000	0,129	0,145	0,000
O11	7	0,016	7	7	3	10	5	5	0,113	0,113	0,048	0,161	0,081	0,081
O12	8	0,018	5	0	0	0	0	0	0,092	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
O13	8	0,018	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
O14	7	0,016	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
O15	7	0,016	6	4	1	0	6	3	0,097	0,065	0,016	0,000	0,097	0,048
O16	10	0,023	0	0	6	6	0	8	0,000	0,000	0,138	0,138	0,000	0,185
O17	7	0,016	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000



Factores		Ponderación	Puntuaciones absolutas						Puntuaciones relativas					
			ESTR. 1	ESTR. 2	ESTR. 3	ESTR. 4	ESTR. 5	ESTR. 6	ESTR. 1	ESTR. 2	ESTR. 3	ESTR. 4	ESTR. 5	ESTR. 6
A1	5	0,012	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
A2	5	0,012	5	5	5	5	9	6	0,058	0,058	0,058	0,058	0,104	0,069
A3	7	0,016	5	0	3	5	0	3	0,081	0,000	0,048	0,081	0,000	0,048
A4	7	0,016	0	0	0	0	0	5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,081
A5	8	0,018	0	4	10	8	1	6	0,000	0,074	0,185	0,148	0,018	0,111
A6	8	0,018	0	6	10	8	1	6	0,000	0,111	0,185	0,148	0,018	0,111
A7	7	0,016	6	8	0	0	7	0	0,097	0,129	0,000	0,000	0,113	0,000
A8	6	0,014	8	0	7	3	6	6	0,111	0,000	0,097	0,042	0,083	0,083
A9	6	0,014	9	6	0	3	0	0	0,125	0,083	0,000	0,042	0,000	0,000
A10	7	0,016	6	0	0	0	0	0	0,097	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
A11	6	0,014	5	0	0	0	0	0	0,069	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
A12	6	0,014	7	5	6	6	0	0	0,097	0,069	0,083	0,083	0,000	0,000
A13	9	0,021	8	0	8	6	0	6	0,166	0,000	0,166	0,125	0,000	0,125
A14	6	0,014	0	5	3	3	0	0	0,000	0,069	0,042	0,042	0,000	0,000
A15	7	0,016	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
D1	5	0,012	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
D2	8	0,018	10	5	3	0	10	0	0,185	0,092	0,055	0,000	0,185	0,000
D3	8	0,018	8	8	0	0	10	0	0,148	0,148	0,000	0,000	0,185	0,000
D4	7	0,016	7	7	3	10	0	3	0,113	0,113	0,048	0,161	0,000	0,048
D5	8	0,018	7	10	0	0	0	0	0,129	0,185	0,000	0,000	0,000	0,000
D6	8	0,018	0	0	0	0	0	0	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
D7	6	0,014	6	6	0	7	0	0	0,083	0,083	0,000	0,097	0,000	0,000
MISIÓN	9	0,021	7	6	8	6	6	9	0,145	0,125	0,166	0,125	0,125	0,187
VISIÓN	7,5	0,017	7	6	8	6	6	9	0,121	0,104	0,138	0,104	0,104	0,156
TOTAL	433,5	1,000	210	196,5	177	216	103	216	3,674	3,574	3,345	4,007	1,755	4,093