

TRABAJO FINAL DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS Y PROPUESTAS
DE MEJORA DE UNA
CORREDURÍA DE SEGUROS
EN VALENCIA”**

ALUMNO: Manuel Barea Zanón

TUTOR: Carlos Vicente García Gallego

ÍNDICE

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1 RESUMEN	4
1.2 OBJETIVOS DEL TFG.	5
1.3. METODOLOGÍA.	7
2. EL SECTOR DE LOS SEGUROS	10
2.1.- ANÁLISIS PESTEL.	11
2.2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR.	33
2.2.1. CONCEPTO Y FUNCIONAMIENTO DE LAS CORREDURÍAS DE SEGUROS.	33
2.2.2.- IMPACTO DEL COVID-19 EN EL SECTOR.	39
2.4.- FUERZAS DE PORTER	42
2.4.1.- CONCEPTO Y UTILIDAD	42
2.4.2.- APLICACIÓN	44
2.5.- ANÁLISIS DAFO	53
2.6. ANÁLISIS CAME	59
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	68
3.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	69
3.2. ORGANIGRAMA Y DEPARTAMENTOS	70
3.3. EVOLUCIÓN DE LAS CIFRAS ECONÓMICAS DE LA EMPRESA.	75
4. PROPUESTAS DE MEJORA	83
5. CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	91

1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN

El presente trabajo final de grado consiste en analizar el funcionamiento, desde diversos puntos de vista, de una empresa del sector de los seguros privados, situada en Valencia, para, en la medida de lo posible aportar diferentes propuestas de mejorar que pudieran contribuir a un mejor posicionamiento en el mercado.

La motivación principal de comenzar con este proyecto de final de grado ha sido personal ya que llevo un año y medio trabajando en una correduría de seguros en Valencia y durante este tiempo he aprendido del sector lo suficiente para proponer diversas mejoras en todas las áreas de la empresa.

Las áreas que trataremos serán las siguientes: recursos humanos, administración y contabilidad, siniestros y reclamaciones, ventas y marketing.

El motivo por el que se ha mencionado todas ellas es dado que tanto directa como indirectamente se ha tenido contacto con cada una de ellas, aunque la labor principal se haya desarrollado en el departamento de administración y ventas.

Además de lo citado anteriormente, que es el objetivo fundamental de este proyecto, no se tratará únicamente de mejorar o corregir posibles debilidades que aparezcan a lo largo del análisis de la empresa si no que se utilizará como medio para potenciar las oportunidades de crecimiento de la correduría ya sea centrado en tipo de productos a los que dirigirse en clientes particulares: ahorro e inversión, asistencia sanitaria, seguro de hogar, incapacidad temporal, invalidez parcial, invalidez profesional total, invalidez absoluta y permanente, seguro de dependencia, seguro de decesos, viudedad y orfandad, etc.

Como a productos dirigidos a empresas: consultoría de riesgos, crimen comercial, seguros de directivos y administradores (D&O), daños materiales, fusiones y adquisiciones (M&A), responsabilidad civil profesional, responsabilidad civil profesional sanitaria (la trataremos tanto en clientes particulares como en empresas) y riesgos cibernéticos. También a mercados a los que dirigirse, tanto nacional como internacional.

Para finalizar este punto, cabe hacer mención el área de responsabilidad civil profesional sanitaria que tendrá un peso significativo debido a la importancia que supone en la correduría que analizaremos y el papel que desarrolla en la empresa debido a que gran parte del negocio a clientes particulares depende de esta rama y la

cual se explicará posteriormente con más detalle junto con el resto de los productos mencionados anteriormente.

1.2 OBJETIVOS DEL TFG.

El objetivo principal del presente trabajo final de grado consiste en establecer una serie de mejoras en una empresa del sector de los seguros privados a partir de un análisis serio y completo de su funcionamiento.

Previamente a detallar los diferentes objetivos del proyecto, cabe señalar que algunos de ellos y de las mejoras que se van a proponer a lo largo del trabajo se verán modificadas dada la situación en la que nos encontramos con la pandemia mundial del coronavirus (COVID-19) y por lo tanto dichas mejoras se tendrán que adaptar a la nueva tesitura para que surtan efecto en la empresa.

Así a la conclusión del trabajo podrá determinarse si el mismo puede considerarse o no como una herramienta útil para las personas que trabajan en la propia sociedad y de este modo poder mejorar los aspectos en los cuales no son tan competitivos y tratar de mejorarlos. Al mismo tiempo podrá deducirse si mediante este proyecto de análisis y propuesta de mejoras de una correduría de seguros se pueda ayudar a la misma a generar un mayor número de ingresos y del mismo modo suprimir los costes que no sean necesarios, si es que existen.

Una vez determinado el objetivo principal conviene señalar que para poder alcanzarlo habrá que pasar previamente por diferentes objetivos secundarios. Dichos objetivos que se señalan a continuación:

En primer lugar, se realizará un estudio del sector en el que se enmarca la empresa, es decir, el sector del seguro privado. En este apartado se realizará una introducción al sector de los seguros, se analizará la evolución del sector seguros en España en los últimos años y el peso que tiene en la economía actual, con la ayuda de datos macroeconómicos como el PIB o la tasa de desempleo, y más concretamente al de las corredurías de seguros a nivel nacional, es decir, se definirá que es una correduría de seguros y que funciones tiene en el sector del seguro ya que se tiende a confundir aseguradora con correduría de seguros y existe mucho desconocimiento del sector.

También se explicará cómo funciona una correduría desde distintos puntos de vista, identificar las necesidades que impulsan al consumidor a contratar un seguro y a implementar mejoras en la calidad de servicio que ofrecen las corredurías de seguros.

Posteriormente se aplicará el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Rivalidad entre las empresas, poder de negociación de los clientes o compradores, poder de negociación de los proveedores o vendedores, amenaza de los nuevos competidores entrantes y amenaza de productos sustitutos) con objeto de identificar las oportunidades de negocio, mejorar la estrategia de la empresa, comparar las ventajas competitivas, maximizar los recursos, conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones y superar a la competencia. Por lo tanto, se aconseja que la empresa controle estas fuerzas ya que tienen un impacto directo sobre el negocio y, por ende, sobre la rentabilidad.

Además, con este análisis de las 5 fuerzas de Porter se realizará un análisis de la competencia directa, que son las empresas o negocios que venden un producto igual o similar en el mismo mercado en el que se está, lo que hace que ambas empresas busquen a los mismos clientes para venderles lo mismo.

Y finalmente se elaborará una matriz para el análisis DAFO y el análisis CAME que es una metodología suplementaria al análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos con anterioridad a partir de la matriz DAFO.

En el apartado *2.5 Análisis DAFO Y CAME* del presente trabajo se matizará en mayor profundidad las características externas e internas de la correduría de seguros que se está analizando.

En segundo lugar, se profundizará acerca de la empresa en cuestión, es decir, se realizará una descripción donde se resumen los puntos más importantes de la misma: historia de la compañía, personal y organigrama, donde se encuentra, departamentos o áreas que la componen, qué hace y que espera lograr, la declaración de la misión, metas y objetivos, los productos y servicios que ofrece y por último la estructura legal.

Y finalmente se realizará una serie de propuestas de mejora a partir del análisis realizado en los primeros apartados del proyecto y se implantará un plan de acción en la empresa que corrija los problemas que puedan tener actualmente en la planificación y el desarrollo de estrategias.

En particular se incidirá sobre la organización de los departamentos y la cooperación entre ellos, es decir, potenciar la comunicación interdepartamental además de intensificar la importancia de los departamentos de administración, finanzas y contabilidad. Entre otras cosas en lo referente al ámbito de posicionamiento de mercado de la empresa, se fijará como objetivo posicionarse entre los tres mejores *brokers* especialistas de seguros del panorama nacional, esta estrategia ya se está

llevando a cabo en el último año, pero se pretende intensificar a corto plazo con acuerdos de colaboración estratégico con otras corredurías de seguros especializadas en un producto en concreto para hacer crecer sus negocios en España, Portugal y Latinoamérica.

1.3. METODOLOGÍA.

Dado el carácter multidisciplinar del presente trabajo final de grado, su desarrollo permitirá poner en práctica buena parte de los conocimientos adquiridos durante todo el grado en administración y dirección de empresas y aplicarlos en un sector determinado, en este caso el de seguros.

Al tratarse de un proyecto que se centra en una correduría de seguros, que se está analizando una empresa, se utilizarán en mayor o menor medida la gran mayoría de las asignaturas que se han estudiado a lo largo del grado de ADE.

A continuación, se detallarán mediante una tabla resumen las que se pueden aplicar de forma práctica y con criterio a este Trabajo Fin de Grado:

- **Introducción a la Administración de Empresas:** Aporta la visión, misión y los valores de la empresa en su conjunto, es decir, los conocimientos iniciales para conocer el funcionamiento y creación de una empresa. En este caso se trata de una empresa ya existente pero los puntos de visión, misión y valores van a tener importancia a la hora de definir las propuestas de mejora.
- **Microeconomía:** Estudia la economía de una zona, país o conjunto de países en función de las actividades individuales de un comprador, fabricante, de una empresa, etc. Por tanto, engloba muchos aspectos para tener en cuenta como es la introducción al sector, las 5 fuerzas de Porter, el análisis de la competencia directa y por último el análisis DAFO y CAME.
- **Macroeconomía:** Esta asignatura nos será de vital importancia para conocer cómo ha evolucionado la economía en los últimos años, con gráficas como la variación del PIB, o la tasa de desempleo. Aspectos claves para conocer los antecedentes que han llevado a esta situación económica actual.

- Contabilidad Financiera: Esta asignatura aporta los conocimientos necesarios en materia de balances y cuenta de resultados, fundamentales para ver la evolución de la sociedad en los últimos años y su situación actual.
- Contabilidad de Costes: Proporciona una visión global de los aspectos más relevantes en materia de gastos de la empresa, su clasificación y gestión de estos. Este aspecto es fundamental para tener un buen equilibrio económico-financiero.
- Gestión Fiscal de la empresa: Esta asignatura nos facilita conocimientos para entender la fiscalidad y así poder calcular de una forma más certera los impuestos en los que incurrirá la empresa.
- Análisis y Consolidación Contable: Se trata de una de las asignaturas que mayor peso tiene a lo largo de la carrera ya que mediante el análisis de la situación económico-financiera de la empresa se consigue valorar si se podrá hacer frente a la inversión y si el proyecto será viable.
- Dirección Comercial: Se realiza un estudio de mercado para conocer los factores del entorno que pueden afectar de manera negativa a la empresa. Estos conocimientos también permiten elaborar la matriz DAFO y el análisis PESTEL. Dichos análisis nos permitirán comprobar el entorno que rodea a la empresa, así como su situación sectorial.
- Dirección de Recursos Humanos: Esta asignatura permite comprobar el organigrama que existe en la empresa donde se puede observar la relación jerárquica que hay en la empresa, puestos de trabajo necesarios, empleados, sueldos y salarios, etc.
- Dirección Financiera: Será de gran utilidad para conocer la viabilidad económico-financiera del proyecto junto con la asignatura de Análisis y Consolidación Contable ya mencionada anteriormente.
- Marketing en empresas y servicios profesionales: Será de gran utilidad para potenciar el departamento de ventas de la empresa y reforzar la propia área de marketing, ya que en una correduría de seguros todos los productos que se venden son intangibles y por lo tanto se debe tener bien diseñada la estrategia de venta que se va a llevar a cabo para que el cliente se interese por el producto.

Además de la influencia de las asignaturas mencionadas anteriormente, también han sido de utilidad las siguientes fuentes para realizar el trabajo:

- Curso de mediador de seguros tipo B realizado de forma online durante 200 horas en <https://campusasegurador.com/> (Escuela de Seguros).
- Consulta directa con profesionales del sector que se encuentran trabajando en la compañía como agentes comerciales o ejecutivos de cuentas.
- Datos proporcionados por la empresa y de la página web de esta.
- Páginas web de compañías de seguros con las que trabaja directamente la correduría de seguros en cuestión: Mapfre, AXA, Berkley, Generali, Markel, Allianz, Sham, entre otras.
- Bases de datos estadísticos y económicos como el Instituto Nacional de Estadística (INE), la página web de “Datosmacro.com” que reúne todos los datos macroeconómicos: el PIB, la inflación, ratings, deuda, hipotecas, paro, prima de riesgo, salarios, divisas, etc.
- Por último, el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) que se puede acceder mediante la web de la Universidad Politécnica de Valencia y que se trata de una herramienta para obtener todo tipo de información económico-financiera correspondiente a los balances anuales de más de 2 millones de empresas españolas en las que se encuentra la correduría que analizaremos.

2. EL SECTOR DE LOS SEGUROS

En este capítulo se tratará con mayor profundidad el área principal del proyecto que es el sector de los seguros. Se analizarán los factores que afectan al macroentorno: políticos, económicos, tecnológicos, sociales, legales y ecológicos; mediante el análisis PESTEL.

Además, para poder identificar las propuestas de mejora y potenciarlas en la empresa se llevará a cabo una serie de técnicas que nos facilitaran obtener los resultados esperados de este proyecto, ya que, con las fuerzas de Porter, entre ellas la competencia directa y por último el apartado que hará mención el análisis DAFO y el correspondiente CAME donde se podrá obtener una visión más global de la empresa.

2.1.- ANÁLISIS PESTEL.

Esta técnica nos permite conocer el macroentorno en el que se va a desenvolver la empresa a través de los siguientes factores: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Se trata del análisis más externo de todos, que menos se puede regular ya se desconoce como va a impactar a la empresa.

Mediante la aplicación de esta herramienta intentaremos comprender que va a pasar en un futuro próximo, y de esta forma poder utilizarlo a nuestro favor.

En cuanto al macroentorno es el conjunto de factores que existen en la economía de un país. Es decir, el macroentorno engloba las tendencias del producto interior bruto (PIB), la inflación, el empleo, la política monetaria y fiscal y el gasto.

Las empresas nunca son ajenas a su entorno, sino todo lo contrario, son una parte más del conjunto de factores que se juntan en un contexto o circunstancia.

Hasta hace relativamente poco, por “entorno” se entendía aquellos factores próximos a la actividad de las empresas, como pueden ser el impacto medioambiental o desarrollo social entre algunos otros.

En cambio, con el paso de los años este concepto ha variado al mismo tiempo que la forma de modelos de gestión empresarial. Por lo tanto, no basta únicamente con que la empresa forme parte del entorno, sino que se tiene que sentir como tal y que actúe en consecuencia.

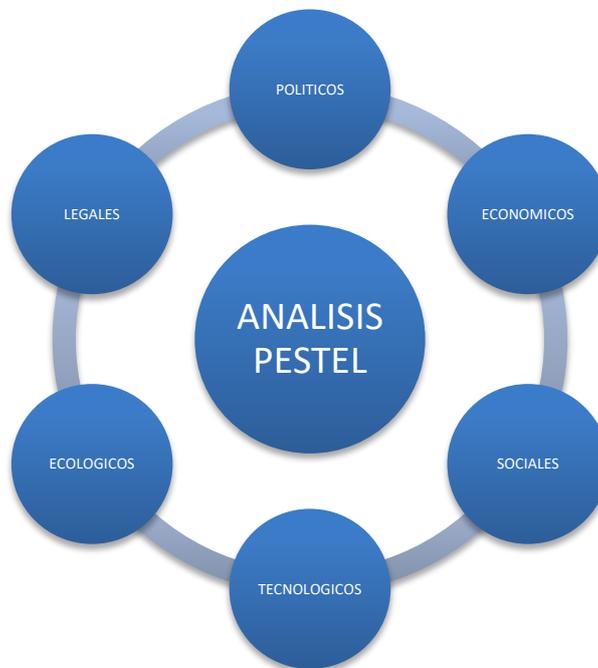
Conviene destacar que el concepto de macroentorno está completamente ligado al de microentorno, apartado que trataremos más adelante, ya que el macroentorno está relacionado con aspectos externos de la empresa a los que esta no ejerce ningún tipo de control.

Es decir, son estructuras o elementos que ya existían antes de que se constituyeran las empresas y que permanecerán aun cuando éstas se extingan o dejen de operar.

Una vez introducido el macroentorno, en este apartado se utilizará una herramienta de análisis estratégico llamada “Análisis PESTEL”, el cual se trata de una técnica de análisis de negocio que permitirá a la empresa determinar el contexto en el que se mueve y diseñar sus estrategias para poder defenderse, aprovecharse o adaptarse a todo aquello que afecta al sector o mercado.

A continuación, se muestra la figura 1 donde aparecen los factores que forman el análisis PESTEL y posteriormente se detallará cada uno de ellos:

Figura 1: Factores que integran el análisis PESTEL.



Fuente: Elaboración propia.

- **Factores políticos.**

Se hace referencia a los factores relacionados con la intervención política, en concreto del gobierno, dentro de la economía de un país: políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político; presupuestos generales del estado, regionales y locales; deuda del gobierno, déficit o superávit presupuestario, subvenciones, etc.

En cuanto a la coyuntura económica en España, el pasado 7 de enero de 2020 el secretario general del Partido Socialista Obrero Español (PSOE): Pedro Sánchez logró por apenas dos votos de margen sacar adelante su investidura como presidente del Gobierno después de intentarlo en tres ocasiones y tras obtener mayoría simple en la segunda votación en el Congreso de los Diputados.

El líder del partido socialista obtuvo la investidura más ajustada de la democracia con el respaldo de 167 parlamentarios. Se trata por lo tanto de un gobierno poco estable que depende de diferentes grupos parlamentarios para obtener apoyos a su política.

Políticamente España atraviesa por un periodo bastante convulso, pasando por un periodo de diez meses con un Ejecutivo en funciones, con dos elecciones generales durante este periodo y con cuatro años de Gobiernos en precario, y en la que la política se ha polarizado y las instituciones se han visto sometidas a la mayor tensión en décadas, con el desafío independentista catalán.

Junto con los factores políticos nacionales procede añadir la situación política europea en la que predominan gobiernos de coalición, en los cuales incluso podemos encontrar partidos políticos de ideologías totalmente opuestas que gobiernan con cierta normalidad y se reparten los ministerios en base a los resultados electorales. En cambio, en la historia reciente de España nunca se había formado un gobierno de coalición como en gran parte de los países de la Unión Europea. A continuación, se verán estos casos:

En primer lugar, en Alemania, una de las mayores potencias económicas a nivel europeo, está gobernada por una gran coalición política de las dos principales fuerzas políticas del país: la socialdemócrata y el conservador. Los motivos que llevaron a formar esta alianza fueron el fraccionamiento de la cámara y “el cordón sanitario” al partido alemán de ultraderecha, este concepto hace referencia a pactos del resto de partidos políticos contra la extrema derecha para que no lleguen a ocupar cargos políticos, en Francia también se ha realizado la misma estrategia.

En cambio, en Francia el presidente del partido socio liberal Emmanuel Macron obtuvo la mayoría absoluta en las elecciones de 2017. Su partido, La República en Marcha

(LREM) obtuvo 308 de los 577 diputados que forman la Asamblea Nacional. Pese a este resultado también incorporó ministros del partido de centro: Movimiento Demócrata. Como se ha comentado anteriormente, el partido de extrema derecha, Agrupación Nacional, liderado por Marine Le Pen se ha visto infrarrepresentado en la cámara baja en parte por las medidas del “cordón sanitario”.

En Italia se vuelve a dar el caso de coalición entre dos partidos de ideologías totalmente opuestas, por un lado, los populistas del Movimiento Cinco Estrellas y por el otro la ultraderechista Liga. En este caso en lugar de gobernar uno de los dos líderes de estos dos partidos se eligió al abogado Giuseppe Conte como primer ministro “consensuado” y a los dos líderes como vicepresidentes del gobierno.

En el Reino Unido se celebraron elecciones anticipadas el pasado mes de diciembre ya que el presidente del Gobierno británico, Boris Johnson, tras haber sido autorizado para ello propuso la disolución del Parlamento británico y la convocatoria de estas.

Estas elecciones fueron convocadas con el fin de dar una solución a la posible salida del Reino Unido de la Unión Europea, popularmente llamada como “*Brexit*”, que es un proceso político que perseguía el abandono por parte del Reino Unido de su condición de Estado miembro de la Unión Europea, el 29 de marzo de 2017 tras conseguir la aprobación del parlamento británico, el Reino Unido se lo comunicó al presidente del Consejo Europeo y se inició el proceso de salida que según establece el Tratado Europeo tiene una duración inicial de dos años y finalmente el pasado 31 de enero logró abandonar la Unión Europea.

En Portugal gobierna el Partido Socialista en solitario debido a la coalición con los partidos de izquierdas. En un primer momento se criticó esta alianza, pero dicho gobierno ha llevado al país a una situación de estabilidad política y grandes mejoras económicas.

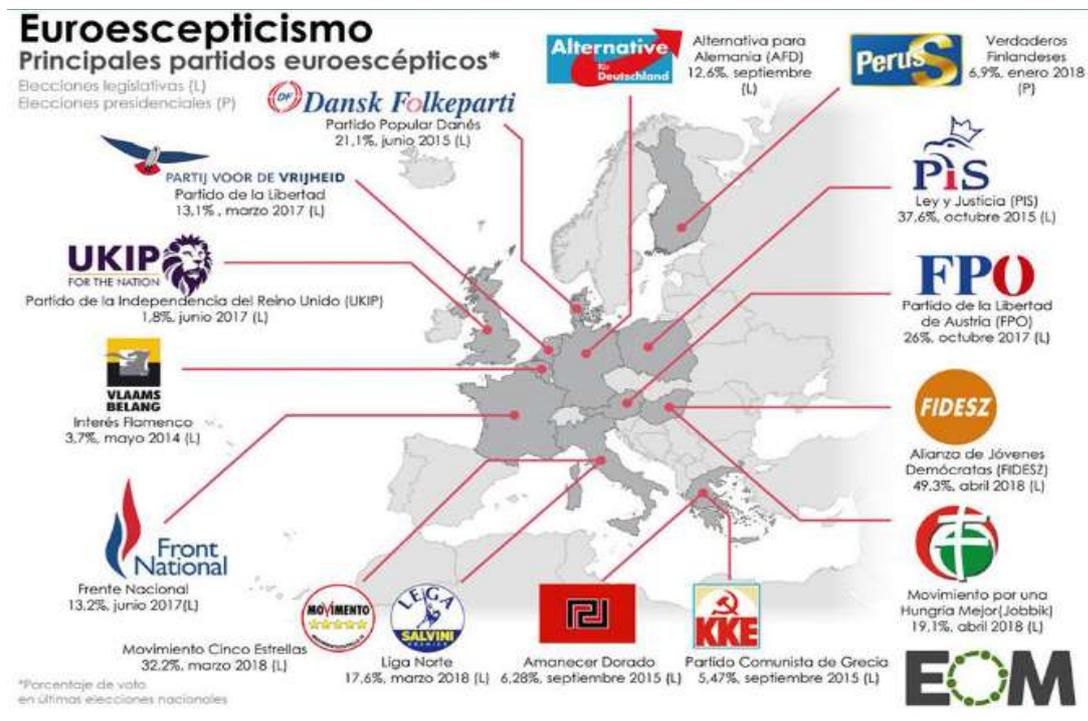
En la mayoría de los países europeos también se han formado gobiernos de coalición como es el caso de Bélgica, Irlanda, Holanda, Luxemburgo, Bulgaria, Rumanía, República Checa, Eslovaquia, Croacia, Eslovenia, Dinamarca, Noruega, Suecia, Finlandia, Estonia, Austria, Letonia y Lituania. En cambio, en los países de Grecia, Polonia, Hungría, Malta y Chipre gobiernan en solitario partidos conservadores y ultraconservadores. De este modo se puede afirmar que en la mayoría de los países europeos predominan los gobiernos de coalición frente a las mayorías absolutas.

Para ir concluyendo con lo comentado, es importante destacar el aumento del euroescepticismo en Europa, que se trata de un movimiento político y social que se basa en el rechazo de la Unión Europea por parte de los ciudadanos europeos y que se ha incrementado notablemente en los últimos meses debido a la crisis del coronavirus.

A parte del “Brexit” en Reino Unido que se formalizó el pasado mes de enero y es sin duda el caso más representativo llevado a la práctica, en los últimos años también existen otros movimientos políticos antieuropeos y con índole nacionalista que amenazan con debilitar a la Unión Europea, entre ellos se encuentran el Frente Nacional en Francia liderado por Marine Le Pen, el Partido de la Libertad en Austria, el Interés Flamenco en Bélgica, el Partido de la Libertad en Holanda y, por último el actual gobierno italiano de Conte sostenido por los partidos de la Liga Norte y el Movimiento 5 Estrellas.

En la figura 2 se muestran los principales partidos euroescépticos que existen en Europa y la representación que están obteniendo en sus respectivos países. Además de tener en común el rechazo a la Unión Europea, también les une su ideología de derecha o extrema derecha.

Figura 2: Principales partidos euroescépticos.



Fuente: www.eulixe.com

Como consecuencia de la crisis sanitaria del coronavirus, también se está viendo agravada esta desconfianza hacia la Unión Europea. Esta desunión llega en un momento muy delicado y, como se ha analizado en el párrafo anterior, con una ola euroescéptica bien asentada en buena parte de los países miembro.

Por lo tanto, ante este contexto se considera que una mala gestión comunitaria de esta crisis podría llevar a una ruptura del proyecto europeo y reavivar la imagen del Estado nación, en lugar de buscar soluciones conjuntas para todos los implicados.

En parte ya está sucediendo debido a la lentitud en la gestión de las autoridades europeas en dos de los países más afectados por esta crisis como son España e Italia, además de las diferencias existentes en el Eurogrupo entre la zona Norte y Sur para aprobar diversas medidas económicas referentes al COVID-19, entre las más destacadas la emisión de *coronabonos*, es decir, deuda respaldada por todos los Estados miembro y que implica que el riesgo es compartido o mutualizado por todos.

Para dar por concluido el actual apartado, es importante destacar dos puntos:

En primer lugar, la inestabilidad del gobierno en España y en mayor medida la situación sanitaria y económica que está enfrentándose el país causada por el coronavirus y que la ha situado entre los países más damnificados a nivel mundial.

En segundo lugar, los movimientos antieuropeístas que están surgiendo en gran parte de los países de la Unión Europea y se están acentuando debido al COVID-19.

A todo esto, habrá que añadir la ya citada situación producida por la pandemia que puede derivar en una crisis económica y social que, según la mayoría de los analistas, puede ser la más profunda en décadas.

En el siguiente apartado se analizará con más detalle las consecuencias económicas en España.

- **Factores económicos**

Esta categoría hace alusión al poder de compra y patrón de gasto de los consumidores y de este modo prevé la evolución de las magnitudes económicas más relevantes como son el crecimiento de la renta, tipos de interés, la tasa de jubilación, la renta de capital, la tasa de desempleo, la balanza comercial, la tasa de inflación, el PIB (producto interior bruto), el cambio monetario, el consumo de los hogares, el IPC (índice de precios al consumo), sueldos y salarios, etc.

Dada la situación en la que se encuentra el estado español debido a la crisis mundial y sanitaria del coronavirus se va a analizar cómo está afectando a las diferentes variables comentadas en el párrafo anterior.

En primer lugar, se tratará el impacto que está teniendo el COVID-19 en el mercado laboral y en consecuencia a la tasa de desempleo.

Según datos publicados por los Ministerios de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones y el Ministerio de trabajo en el mes de abril se ha incrementado el número de parados en 282.891 personas respecto al mes anterior, situando la cifra de demandantes de empleo en un total de 3.831.203 personas y, en consecuencia, un descenso de la afiliación a la Seguridad Social en casi 50.000 cotizantes en comparación al mes de marzo.

De tal forma, desde el pasado 14 de marzo que el Gobierno declaró el estado de alarma hasta finales de abril, la caída de afiliados al sistema se sitúa en 947.896 personas.

Tal y como puede comprobarse en la siguiente figura 3 que representa la variación del número de afiliados a la seguridad social hasta el pasado 30 de abril de 2020, las cifras se sitúan en 18.396.362 afiliados, lo que supone un descenso de 49.074 personas si se compara el último día de marzo con último día de abril.

Esto supone cierta normalización del empleo ya que en el mes de marzo el descenso de afiliados fue de 833.979, el mayor recorte de toda la serie histórica.

Por lo tanto, se puede observar un saldo negativo de 947.896 afiliados a la Seguridad Social desde que se instauró el estado de alarma por la pandemia de coronavirus.

Figura 3: Evolución afiliados a la Seguridad Social a 30 abril 2020.



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, www.epdata.es

En las dos figuras que aparecen a continuación se van a detallar el número de parados y su evolución en los meses de marzo y abril de 2020 en España.

La figura 4 muestra la evolución del número de parados en marzo y la variación positiva de 302.365 nuevos parados respecto al mes de febrero y la comparativa con el mes de marzo del año anterior y que lo sitúa con un aumento de 293.228 personas.

Como se puede apreciar, el mes de marzo ha sido un mes negro para el empleo en España debido a la situación del estado de alarma derivada por la pandemia del COVID-19, lo que ha provocado un parón económico en todo el país excepto en las consideradas actividades esenciales.

De modo que, solo con las cifras registradas en el mes de marzo de 2020, que son de 3.548.312 parados, se eliminaría de golpe el aumento de personas inscritas en la Seguridad Social durante seis años de recuperación económica.

Figura 4: Evolución del número de parados en marzo.



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social

En la figura 5 se puede apreciar que el número de parados en España en el mes de abril sigue la dinámica ascendente ya iniciada en el mes anterior y lo sitúan en 3.841.203 parados, lo que supone que el número de desempleados registrados en las oficinas del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) aumentó un 7,97%, es decir, en 282.891 personas con respecto al mes de marzo y registra datos que no se veían desde el año 2017.

Figura 5: Evolución del paro registrado en España.



Fuente: Ministerio de Empleo y Seguridad Social, www.epdata.es

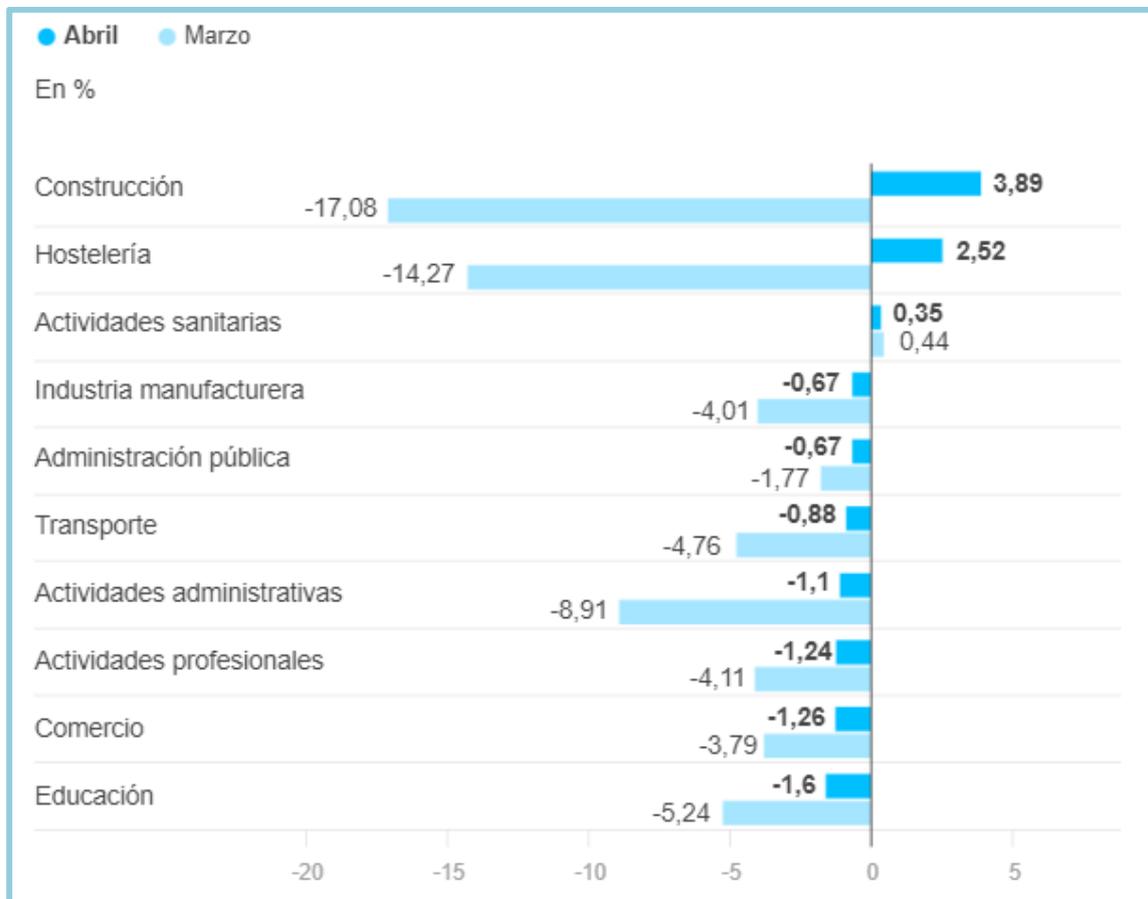
Dentro de este marco laboral, se va a analizar brevemente como ha afectado la crisis del COVID-19 a los diferentes sectores económicos en España.

El único sector que se ha crecido durante este periodo ha sido el de la sanidad puesto que se trata de una crisis de emergencia de salud pública y que ha presentad un aumento de 7.085 afiliados desde el pasado 12 de marzo.

El resto de los sectores han descendido, entre ellos los más afectados son la construcción y la hostelería, que han tenido que parar toda su actividad debido al estado de alarma.

Como se puede observar en la figura 6, las variaciones en la afiliación más destacadas es en estos dos sectores con un -17,08% en la contrucción y un -14,27% en la hostelería. Los siguientes sectores más damnificados son las actividades administrativas y servicios auxiliares (-8,91%), educación (-5,24%) y transporte y almacenamiento (4,76%).

Figura 6: Variación de la afiliación por sectores.



Fuente: Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Por último, es importante destacar que del total de afiliados a final del mes de abril, 3.386.785 estaban cubiertos por una situación de suspensión total o parcial por Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE). De los cuales, un total de 3.074.462 se encontraban en situación de ERTE por fuerza mayor.

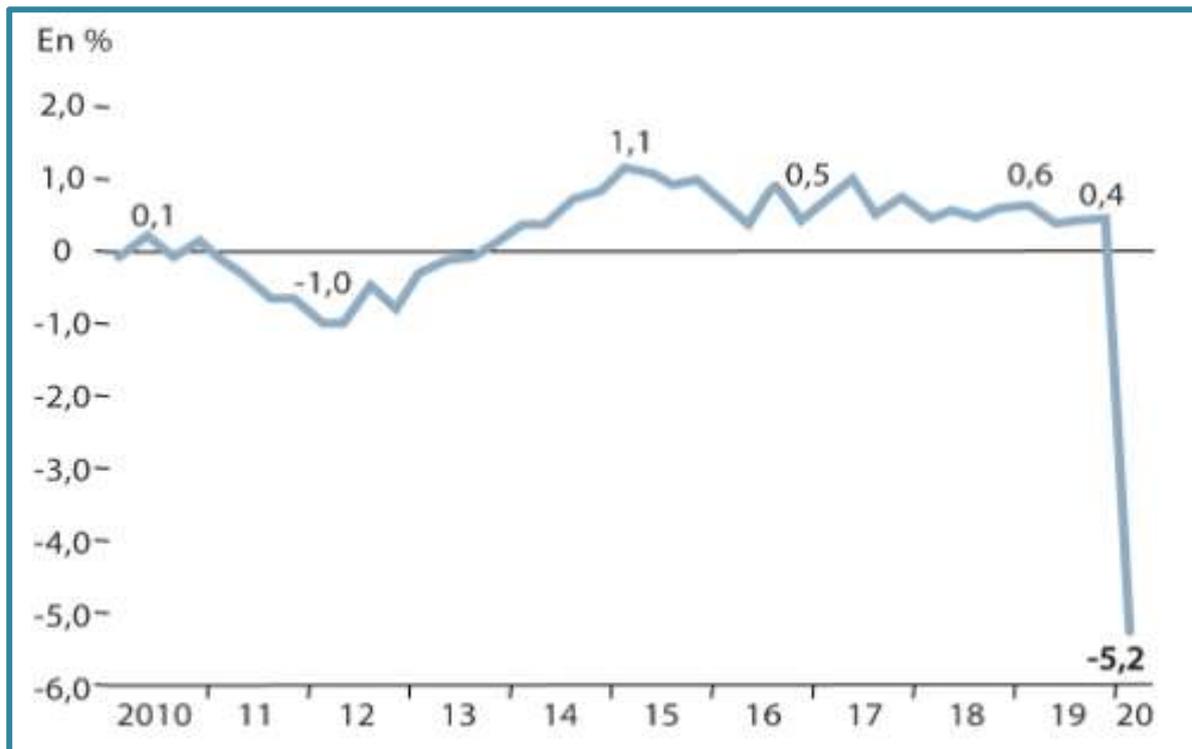
De manera que, se podría considerar que los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) han sido una de las medidas que han podido optar las empresas españolas para paliar el desempleo y tratar de minizar las pérdidas económicas causadas por la crisis del coronavirus.

En segundo lugar, se analizará otro de los factores económicos más relevantes como es el Producto Interior Bruto (PIB). Se conoce como un indicador económico que mide el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por una región o país en un determinado periodo de tiempo, en la mayoría de los casos durante un año.

Dicho de otro modo, se trata de la magnitud macroeconómica que reflejan con más certeza la situación económica de un país.

Tal y como puede observarse en la Figura 7 que representa la evolución trimestral del PIB en España, en los primeros tres meses de 2020 con respecto al último trimestre del año anterior existe un caída del 5,2% en el Producto Interior Bruto (PIB).

Figura 7: Evolución trimestral del PIB en España.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

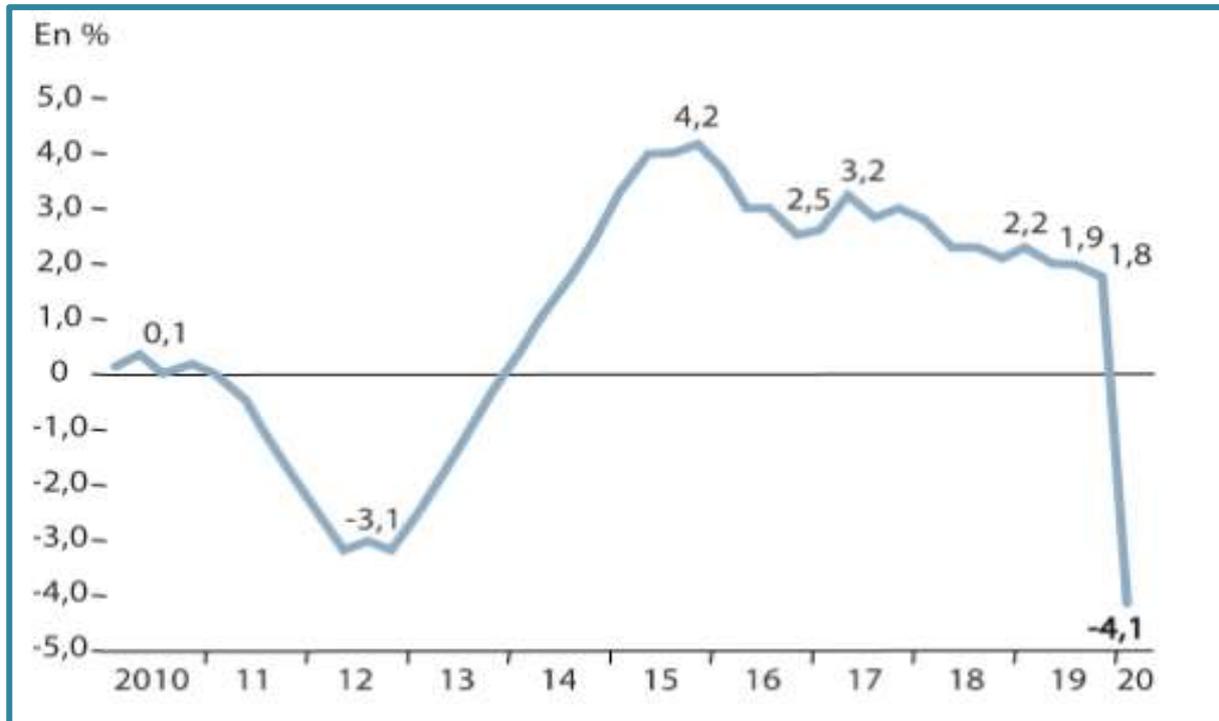
Según indica el Instituto Nacional de Estadística (INE), esta tasa es 5,6 puntos inferior a la registrada en el cuarto trimestre de 2019.

Además se trata del retroceso más elevado en la serie histórica del INE, incluso en la crisis más reciente de 2008, los datos eran más positivos a los que se enfrenta actualmente la economía española.

Y si la comparación del PIB con el año anterior se realiza en terminos interanuales, es decir, comparando la situación actual del primer trimestre con la del mismo periodo del año 2019, la bajada es igual de significativa.

En la Figura 8 que corresponde a la evolución interanual del PIB puede apreciarse una descenso del PIB en 4,1% en comparación con el 1,8% del trimestre precedente.

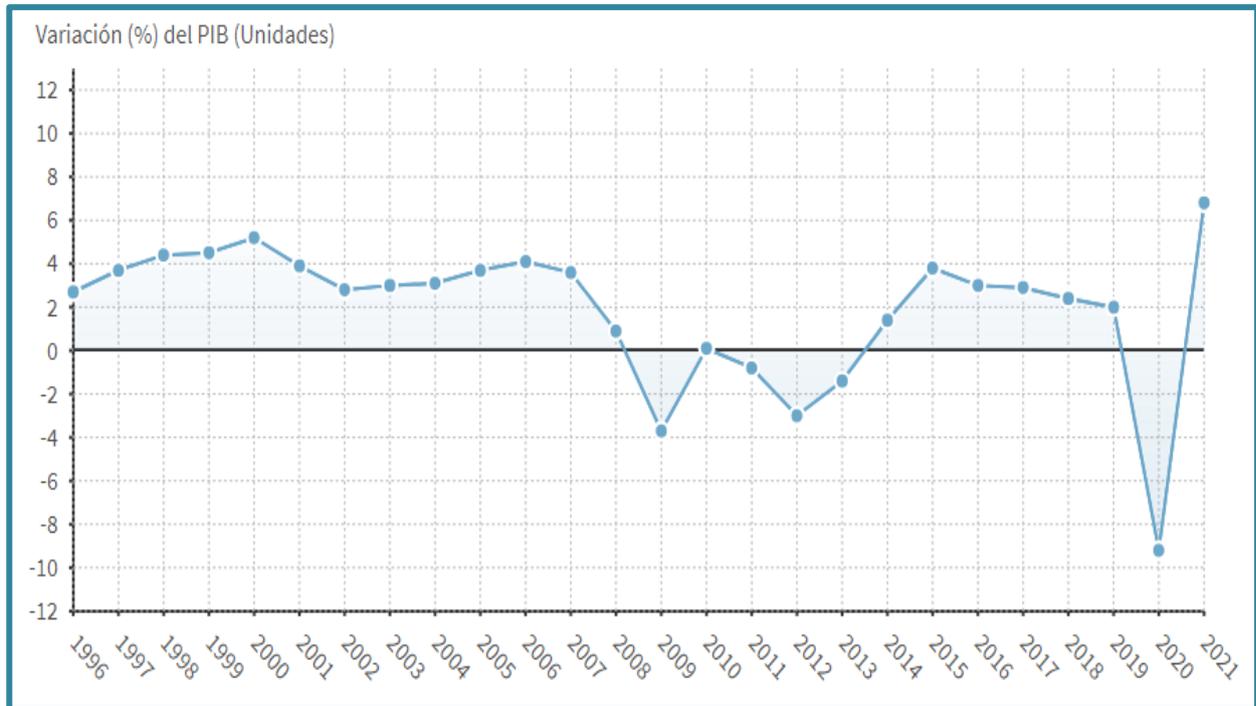
Figura 8: Evolución interanual del PIB



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

En cuanto a las previsiones futuras del año no son muy esperanzadoras ya que el Gobierno pronostica un desplome del Producto Interior Bruto (PIB) del 9,2%, sin embargo para el próximo año se prevé un repunte del 6,8%. Estos datos se pueden apreciar en la Figura 9 que se muestra a continuación:

Figura 9: Evolución del PIB y previsiones para 2020 y 2021.



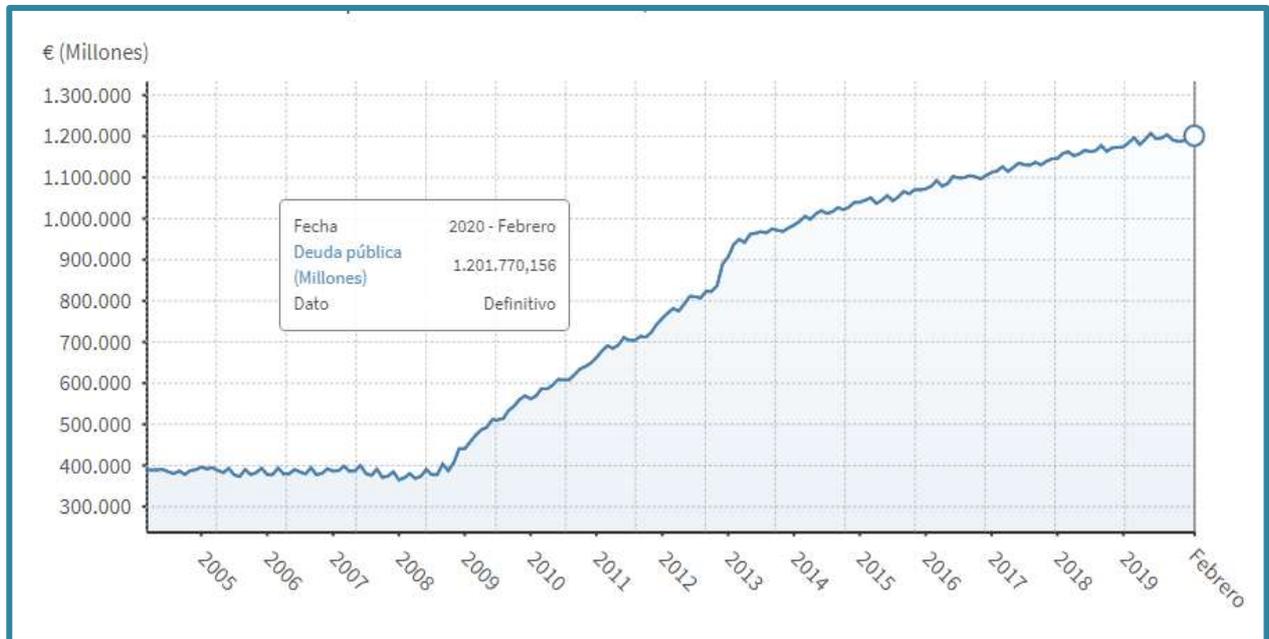
Fuente: INE, Gobierno de España, www.epdata.es

En tercer lugar, se comentará la situación de la deuda pública en España y de las consecuencias que puede tener en la situación actual. La deuda pública está formada por el conjunto de deudas que mantiene el Estado español con inversores particulares o con otro país. En España corresponde a la suma de la deuda del Estado central, de las 17 comunidades autónomas y de las administraciones locales.

En concordancia con los puntos anteriores, la deuda pública en España subirá al 113% del PIB según el Fondo Monetario Internacional (FMI) y España será uno de los países más afectados por este incremento.

El pasado mes de febrero se situó en 1.201.770,16 millones de euros, lo que supone una variación de 5.889,88 millones de euros respecto a enero de 2020, esta dinámica ascendente continuará en los próximos meses debido a las medidas fiscales adoptadas para apoyar los sistemas de sanidad y los trabajadores y empresas durante el periodo de cuarentena. Este incremento se puede observar en la Figura 10 que representa la evolución de la deuda pública en España hasta el mes de febrero de 2020.

Figura 10: Evolución de la deuda pública en España.



Fuente: Banco de España, www.epdata.es

Tal y como indica la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) será necesario un fuerte ajuste fiscal y dos décadas de equilibrio presupuestario para recuperar el nivel de deuda pública previo a la crisis del coronavirus.

Por lo tanto, será necesario un fuerte ajuste presupuestario posterior a la crisis del COVID-19 para dominar el déficit público, es decir, una vez España logre tener el déficit público controlado tendrá que realizar un gran esfuerzo para reducir la deuda pública. Y, por último, también será preciso que el Banco Central Europeo (BCE) conserve sus políticas de activación monetaria para asegurar financiación barata al Tesoro ya que con el nivel de deuda pública que alcanzará el país cualquier incremento en los tipos de intereses puede suponer un fuerte aumento del gasto en la factura de la deuda pública.

En conclusión, es importante destacar que las previsiones son muy negativas como se ha observado en las diferentes variables estudiadas; la tasa de desempleo se sitúa en 3.841.203 parados en el mes de abril y presenta una dinámica ascendente desde que empezó la pandemia. Estas cifras sitúan a abril como el peor mes de la historia en

cuanto a empleo se refiere con casi cuatro millones de desempleados y cerca de un millón de puestos de trabajo destruidos.

Por otro lado, el PIB es otro valor que se encuentra en mínimos históricos ya que se espera un desplome del 9,2% en 2020 y en consecuencia la deuda pública se disparará en los próximos años por la caída del PIB y el aumento del déficit público.

Factores socioculturales

En este apartado se tratarán los valores, costumbres y normas que puedan influir en la localización de la empresa. Es decir, es muy relevante estudiar dichos valores sociales, preferencias y comportamientos dentro de una sociedad, tanto como su estilo de vida y como ha ido evolucionando con el tiempo.

Entre los factores que se tendrán en cuenta dentro de esta categoría nos encontramos los siguientes: el idioma, religión, estilo de vida, nivel de ingresos y educación, distribución edades, tasa de desempleo, estilo de familia, tasas de natalidad y mortalidad, etc.

Desde la perspectiva de las familias, los españoles redujeron en un 15% sus compras de gran consumo, pero en cambio gastaron más y llenaron más sus cestas en cada ocasión. Este hecho se debe al temor de contagiarse por el COVID-19 y también por la incertidumbre que suponía un desabastecimiento de los supermercados en las primeras semanas del virus.

En la tabla 1 que muestra la variación del consumo de alimentos en la semana de antes a la Semana Santa en España, es un indicador de los gastos en alimentación y en como han cambiado las costumbres alimentarias en estas semanas de confinamiento.

En primer lugar, aparecen las harinas y sémolas con un incremento del 113,7% en comparación con la misma semana del año anterior, es un hecho sorprendente que se justifica con que la población está confinada en sus hogares y tiene más tiempo de cocinar, en particular repostería.

En los siguientes puestos con un incremento entre el 60% -70% respecto al año anterior se observan las bebidas espirituosas, snacks o frutos secos, cervezas, chocolate y vinos. De este modo se trata de sustituir todo aquello que previo al coronavirus realizábamos en bares o restaurantes, sobre todo lo relacionado con las bebidas alcohólicas.

Y, por último, son los alimentos de primera necesidad, entre ellos el pescado, los huevos, el azúcar, carnes, leche o frutas.

Tabla 1: Variación del consumo de alimentos la semana anterior de Semana Santa.

	En comparación con la semana anterior (%)	En comparación con la misma semana del año anterior (%)
Harinas y Sémolas	7,8	113,7
Total bebidas espirituosas	29,8	79,3
Snacks / Frutos secos	21,3	78,2
Cervezas	14,9	70,1
Tabletas de chocolate	14,7	63,6
Total vinos y bebidas derivadas	37,7	62,6
Total huevos	11,2	43,3
Chocolates / Cacaos / Suc.	11,8	39,1
Pescados congelados	16,7	37,9
Azúcar	-3,4	36,4

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, www.epdata.es

Por otro lado, a parte del sector de la alimentación que ha crecido considerablemente durante esta crisis, también se ha disparado la venta de productos para realizar deporte en casa: la demanda de bicicletas estáticas ha aumentado más del 450% y las elípticas más de un 200% desde el inicio del confinamiento.

Con el propósito de seguir realizando deporte en sus hogares, la población ha sabido adaptarse al panorama mediante la compra de material deportivo y realizando videollamadas con amigos o familiares para cometer esta tarea.

De este modo, se puede afirmar que la compra online se está consolidando durante esta época de confinamiento y ganará peso en 2021 según las previsiones de la consultora Deloitte.

Además del consumo de las familias, la forma de relacionarse y comunicarse también ha tenido que adaptarse a esta nueva situación ya que todo aquello relacionado con el contacto con familiares, reuniones de amigos, compañeros de trabajo y demás relaciones personales han de ser de forma virtual, por lo que el uso de aplicaciones de

videollamadas o mensajería instantánea se ha convertido en un hecho habitual. Para ejemplificar esta tendencia se puede ver el caso de Zoom, una aplicación de videollamadas, que mientras los mercados financieros se estaban hundiendo, la acción de Zoom subió casi un 140% y pasó de tener 10 millones de usuarios al día en diciembre del año pasado a 300 millones en abril, según datos de la propia empresa.

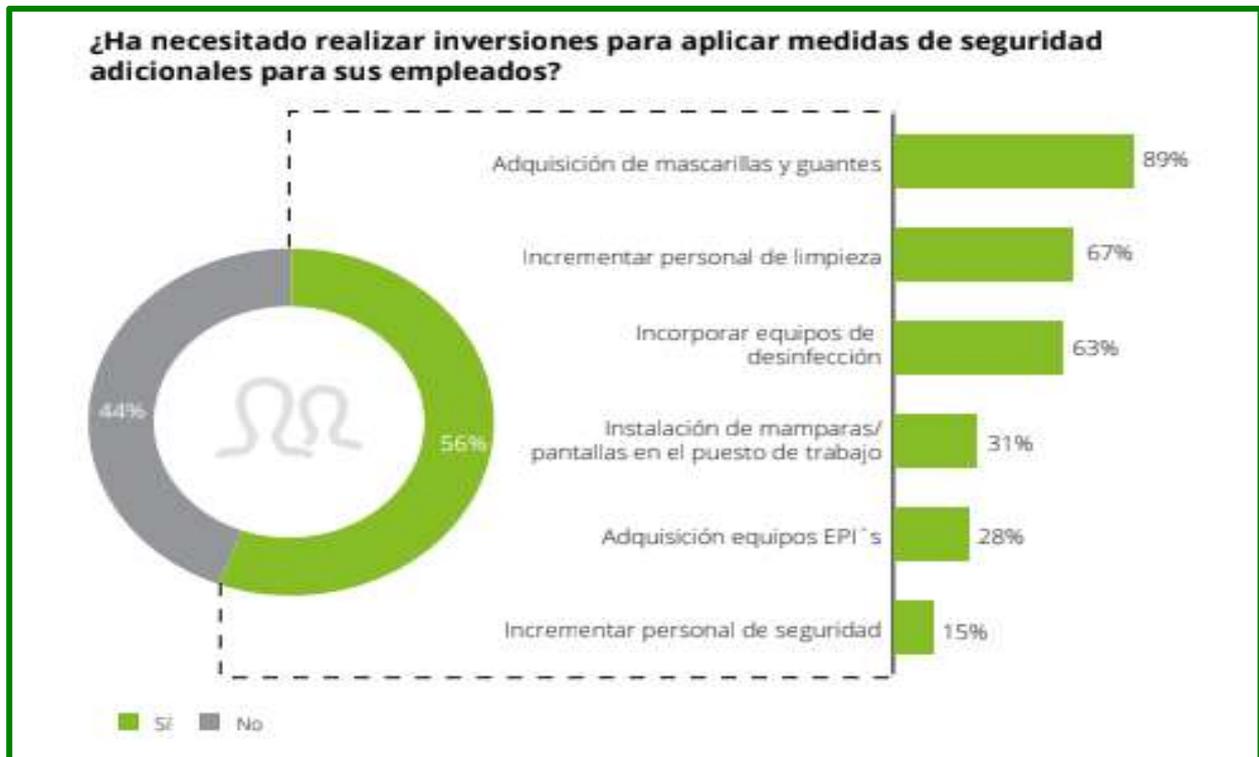
Pese a que todavía no se puede estimar con total certeza los cambios de comportamiento de la sociedad en comparación a la fase previa a la pandemia, la mayoría de los expertos indican los siguientes cambios:

- El gasto en restaurantes, bares y lugares de ocio fuera del hogar se disminuirá debido al temor a las aglomeraciones y al posible contagio.
- Los hábitos relacionados con el consumo de bienes de no primera necesidad también descenderán, sin embargo, los sectores implicados podrán minimizar las pérdidas mediante la venta online, que como se ha comentado previamente se ha incrementado a unos valores nunca vistos.
- La sociedad aumentará su preocupación por el cuidado de la salud y en consecuencia realizará más deporte.
- Las vacaciones, y en concreto los viajes disminuirán y los que se realicen serán en el territorio nacional.
- Por último, como en toda crisis económica aumentará el ahorro y reducirá la previsión de aumento del gasto.

Desde el punto de vista de las empresas, como los factores económicos ya se han analizado en el punto anterior, se tratará las medidas que están aplicando ante la crisis del coronavirus y como está afectando a su día a día.

A continuación, se muestra un estudio realizado por la consultora Deloitte del 1 al 7 de abril de 2020 que indica la inversión que han tenido que realizar las empresas en medidas de seguridad para sus empleados.

Tabla 2: Porcentaje de inversión en medidas de seguridad



Fuente: Deloitte

Del conjunto de empresas, el 56% sí que ha realizado inversiones para aplicar medidas de seguridad adicionales para sus empleados y de este porcentaje el 89% ha adquirido mascarillas y guantes con un coste mensual en marzo de 32.000€. La segunda medida ha sido incrementar el personal de limpieza con un 67% y con un coste medio al mes de 10.000€ donde se incluye la adquisición de equipos especializados en desinfección.

De este modo, lo que se ha querido representar en la tabla anterior son los gastos adicionales que están teniendo las empresas debido a la crisis del coronavirus, a parte de los ya ordinarios como son los sueldos y salarios, alquileres, impuestos, etc. Así mismo, en el siguiente apartado de los factores tecnológicos se seguirá tratando aquellos comportamientos que están cambiando, entre ellos el teletrabajo.

Antes de finalizar este apartado es importante destacar que el gasto de los particulares y de las empresas en seguros se ha incrementado en aquellos que disponen de coberturas acorde a la situación excepcional que se está viviendo. Es el caso de los que cubren situaciones de desempleo o de salud, dos de los ámbitos más afectados por

esta crisis, y también los que resguardan las necesidades de las pymes y autónomos. En el apartado 2.3. *Impacto del COVID-19 en el sector* se profundizará en mayor medida acerca del aumento de este tipo de seguros.

En conclusión, debido a la crisis sanitaria y económica que se está viviendo a nivel mundial; las costumbres, comportamientos, gastos diarios y demás factores que antes de la pandemia permanecían más homogéneos para toda la población, están modificándose de manera drástica para adaptarse a los nuevos tiempos.

- **Factores tecnológicos**

Este factor se podría catalogar como el más relevante debido a que el entorno tecnológico es cada vez más imprescindible para todo tipo de empresas y más aún en la tesitura que se encuentra la sociedad actualmente y el peso que ha ganado el teletrabajo en ella.

De este modo, además de la posibilidad que ofrecen las tecnologías para poder trabajar desde casa en gran parte de los sectores españoles, en muchos casos esta crisis va a potenciar el uso de estas en una proporción muy superior a lo que ya estaban instauradas en la actualidad.

Por ello, es importante destacar que el simple hecho de que toda la población permanezca en sus hogares sin poder salir ya es un cambio drástico muy importante comparado con lo que la sociedad estaba acostumbrada a lo largo de toda la historia y en el ámbito laboral, España es un país que no estaba familiarizado con el teletrabajo debido a que en muy pocas empresas estaba instaurada esta alternativa laboral. Según el informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en España tan solo el 7% de los trabajadores ejercía el teletrabajo, por lo que las empresas se han tenido que adaptar a la situación de forma inmediata.

Como consecuencia del Estado de alarma decretado por el Gobierno el pasado 14 de marzo, en sectores como el de los seguros se han implementado nuevos métodos de trabajo que en una situación normal hubiera tardado meses y en cambio se han instaurado en apenas unos días, sin duda, el más significativo es el teletrabajo.

Tal y como está ocurriendo en la mayoría de las empresas españolas que han podido optar por el teletrabajo para continuar con su actividad laboral, en la correduría de seguros que se está analizando también se ha instaurado esta medida.

Este proceso ha sido complejo ya que ningún empleado teletrabajaba antes de la crisis y por lo tanto se han tenido que adaptar y configurar todos los sistemas informáticos:

bases de datos, ordenadores portátiles para toda la plantilla y correos electrónicos en cuestión de días.

Por otro lado, mediante el teletrabajo se dificulta la gestión interna entre la correduría de seguros y las entidades aseguradoras y al mismo tiempo entre la correduría y los clientes, es decir, toda aquella interacción existente entre el cliente o la compañía de seguros con la propia correduría se ha visto reducida a canales online que en muchas ocasiones no han tenido el mismo efecto que una reunión presencial. Por ejemplo, en el caso de los corredores de seguros que cerraban la mayoría de sus contratos de forma presencial con el cliente y, en cambio, debido a la situación actual tiene que ser mediante vía telefónica, correo electrónico o videollamada, lo que está dificultando en muchas ocasiones la venta final.

A esto se deben añadir unos problemas existentes con el control horario o la ciberseguridad de los empleados.

Respecto al control horario, cabe destacar que desde el pasado 12 marzo de 2019 que el Boletín Oficial del Estado (BOE) publicó el Real Decreto- Ley 8/2019 que establece, entre otras cosas, la obligatoriedad de implantación del registro diario de la jornada laboral, la correduría de seguros posee un programa informático para el registro diario de la actividad laboral. En todas las oficinas se instaló un lector de huella dactilar y de igual forma cuentan con el mismo programa que se adapta en ordenadores y móviles para registrar la actividad diaria. Por una parte, es una herramienta muy útil para la empresa ya que de tal forma puede controlar la actividad de su empleado, pero en este caso se están viendo situaciones en las que se trabajan más horas de las establecidas por la empresa o, por el contrario, menos de lo esperado ya que no existe un control presencial de la jornada laboral.

En cuanto a la ciberseguridad, las redes a las que actualmente se conectan los profesionales para realizar su actividad laboral desde su domicilio es posible que no tengan la capacidad suficiente para realizar las funciones correctamente y además están más expuestas a ciberataques que en su puesto de trabajo habitual.

Sin embargo, conforme han ido transcurriendo las semanas de trabajo, se ha podido observar que la correduría de seguros ha podido funcionar con total autosuficiencia y con vistas al futuro ya se plantean cambios organizativos principalmente orientados a potenciar la modalidad de teletrabajo.

- Factores ecológicos o medioambientales

La sociedad está mucho más sensibilizada por el medio ambiente y con ello las empresas también. Por lo que se trata de preservar el entorno y medio ambiente, cuidar los recursos naturales, y promover entornos verdes mediante leyes y movimientos medioambientales.

La gran mayoría de empresas están desarrollando iniciativas sociales y medioambientales como en el caso de la sociedad que estamos analizando, la cual puso en marcha en 2019 un proyecto para que todos sus empleados hagan tres etapas del Camino de Santiago y lo recaudado se donará a 4 ONG's con diferentes fines: InteRed (educación), Plastic Oceans (medioambiente), Cancer Research (salud) y Black Dog Institute (salud).

Por otro lado, el parón de las actividades humanas tiene, paradójicamente, un gran beneficiado: el medio ambiente. Este hecho es debido a que las fábricas están cerradas, las autopistas vacías o las calles desérticas, y, por lo tanto, ha disminuido el desplazamiento de vehículos de motor, la producción industrial de fábricas o el propio consumo que es uno de los mayores causantes de contaminación.

- Factores legales

Se trata de aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa. Los principales son: la seguridad y salud laboral, ley de empleo, salario mínimo, legislación para el consumidor, leyes sindicales, etiquetado de productos, propiedad intelectual e industrial, acuerdos comerciales entre países, descanso laboral y días festivos, ayudas y subvenciones y cambios legislativos previstos.

Se van a comentar brevemente cuatro Real Decreto-ley que afectan al sector asegurador en esta situación de crisis por el COVID-19:

- Real Decreto-ley 6/2020, de 10 de marzo, que se adoptan determinadas medidas urgentes en el ámbito económico y para la protección de la salud pública. Se trata de forma puntual el periodo de aislamiento o contagio de los trabajadores provocado por el COVID-19 como una situación de accidente de trabajo con su baja correspondiente.
- Real Decreto-ley 7/2020, de 12 de marzo, por el cual se establecen medidas urgentes para paliar el impacto económico del coronavirus. Entre ellas se encuentran medidas tributarias dirigidas a pymes .

- Real Decreto-ley 463/2020, de 14 de marzo, es el más importante ya que fue en el que se declara el estado de alarma para gestionar la crisis sanitaria derivada del COVID-19. Y por el cual se adoptaron todas las medidas laborales de teletrabajo y cierre del lugar de empleo.
- Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, referente a las medidas urgentes para hacer frente al impacto social y económico del COVID-19. Este Real Decreto-ley es complementario a los dos anteriores ya que lo que resalta es la flexibilidad en los plazos de cumplimiento de ciertas obligaciones y trámites tributarios.

Para dar por concluido el análisis PESTEL, es importante destacar que, según las previsiones publicadas por el Fondo Monetario Internacional y el Banco de España, se prevé una contracción de la economía española entorno al 8% en el año 2020, el mayor desde la guerra civil, y a la cual seguirá un ligero aumento en 2021, pero insuficiente para recuperar el nivel del PIB previo a la crisis. De tal forma que este desplome vendrá acompañado de una subida de la tasa de paro hasta el 20,8% al cierre del año.

En vista de lo comentado, se prevé una crisis económica y social con graves dificultades para superarla y en la cual la inmensa mayoría de empresas españolas se van a ver afectadas por la situación económica que se avecina, entre ellas la correduría de seguros de la que trata el TFG.

2.2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR

2.2.1. CONCEPTO Y FUNCIONAMIENTO DE LAS CORREDURÍAS DE SEGUROS.

En primer lugar, se entiende el concepto de seguro por un contrato, el cual, a cambio de cobrar una prima, la entidad aseguradora se compromete, en caso de que se produzca un siniestro que esté cubierto por este contrato, a indemnizar el daño producido o a satisfacer un capital, renta u otra prestación, las compañías de seguros o aseguradoras son las empresas especializadas en esta materia.

En España, la distribución del negocio asegurador -según quién vende las pólizas a los clientes- está en un 41'21% en manos de agentes y corredores de seguros (25,20% agentes y 16,01% corredores). El resto se comercializa en un 40,28% a través de bancos, aseguradoras (14,45%) y a mucha mayor distancia a través de Internet y otros canales (alrededor del 4%), según el Informe Anual Estamos Seguros 2019.

En cuanto a las corredurías de seguros, que es el sector en concreto que se va a tratar, existe una gran diferencia con respecto a las aseguradoras, ya que las primeras son un intermediario entre el cliente y la compañía de seguros. Es decir, los corredores de seguros actúan como mediadores entre ambas partes para buscar en el mercado la compañía que mejor pueda satisfacer las necesidades del cliente, así como a la hora de reclamar un siniestro o que el cliente esté descontento con la compañía y desee cancelar su seguro.

En todos estos casos el corredor es el que se encarga de las transacciones necesarias en función de las necesidades del cliente, ya sea para anular su seguro y buscar una compañía con mejores prestaciones, tratar de buscar un mejor precio en la compañía actual o en su defecto anular el seguro definitivamente que en este caso afectaría a ambas partes, tanto al corredor como a la aseguradora.

Asimismo, la correduría no recibe honorarios extra por todos estos servicios, ya que están implícitos en el contrato de seguro que firman con el cliente y en ocasiones se pueden aplicar descuentos adicionales en los que el cliente sale beneficiado contratando el seguro mediante el corredor y no directamente con la aseguradora.

Según define la propia Dirección General de Seguros, las corredurías de seguros son "mediadores libres de vínculos que supongan afección respecto a las aseguradoras. La ley les confiere la misión de ofrecer a los asegurados un asesoramiento profesional, especializado e imparcial, fundado en su independencia. Por tanto, debe recomendar a sus clientes las coberturas de seguro y las entidades que mejor se adapten, a su juicio profesional, a las necesidades del consumidor". Es decir, por ley las propias corredurías de seguros están obligadas a defender al cliente por encima de cualquier compañía.

En cuanto a la formación para esta profesión reglamentada la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP) exige que es obligatorio obtener el título de Mediador de seguros Grupo A, dicha formación se imparte en los Colegios Profesionales de Mediadores de Seguros tanto de forma presencial como online.

Por lo general en todas las clases de contratos de seguros se incluye una información básica que es esencial para que el contrato de seguro tenga validez. Las más relevantes son:

- Tomador del seguro: puede ser una persona física o sociedad.
- Riesgo asegurado.
- Descripción de la actividad.
- 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).

Dependiendo el tipo de seguro que se contrate pueden variar los componentes del contrato, aunque los elementos mencionados anteriormente son los que se mantienen fijos.

En cuanto a los tipos de seguros que existen se detallarán brevemente en que consiste cada uno de ellos y los que comercializa la correduría en cuestión. Como se ha comentado anteriormente la empresa está dividida en dos vertientes, la parte comercial que focaliza su venta en clientes particulares (en el 90% de los casos son médicos) y la que lo realiza a empresas, aunque pese a ello existe la denominada sinergia que permite que ambas partes puedan cooperar entre ellas.

Por lo tanto, a la hora de explicar los diferentes tipos de productos se va a dividir en función a este criterio.

- Productos dirigidos a clientes particulares:
 - **Plan de pensiones:** es un producto de ahorro temporal a largo plazo que tiene como objetivo generar un ahorro en la jubilación en forma de capital o de rentas. El funcionamiento de este producto consiste en aportaciones monetarias de manera periódica o puntuales, según se haya estipulado, siguiendo unos parámetros de riesgo y rentabilidad previamente establecidos en la política de inversión del plan. Una vez se requiera rescatar el dinero invertido en dicho plan de pensiones, el titular obtendrá tanto el dinero depositado durante el transcurso de los años como la rentabilidad que haya podido generar.

Pese a que no se trate de un seguro como tal, es un producto muy comercializado en el mercado asegurador y más concretamente en la correduría de seguros que se está analizando.

- **Asistencia sanitaria:** es conocido popularmente como seguro de salud, y su función principal es la prestación de los servicios asistenciales médicos y hospitalarios, tanto en medicina general como especializada, todo ello especificado en el alcance de la póliza.

- **Seguro de hogar:** consiste en la protección integral del patrimonio, es decir, del edificio y del contenido de este. Sin embargo, es importante tener en cuenta ciertas garantías complementarias como los daños por agua, cristales, robo o cambio de cerradura se han convertido en comodín de muchas pólizas actuales. Por lo tanto, en el sector asegurador todas las compañías ofrecen multirriesgo de la vivienda donde quedan cubiertas tanto las garantías principales como las complementarias.
- **Incapacidad temporal:** es aquella que incapacita temporalmente para trabajar debido a una enfermedad o accidente, por lo tanto, mediante esta cobertura se percibe la prestación económica acordada en póliza si es asegurado sufriera una incapacidad temporal.
- **Invalidez parcial por accidente o profesional total:** la primera se define como aquella que es causada por un hecho externo violento y ajeno a la voluntad del asegurado, en cambio la invalidez profesional total es la que inhabilita la realización de todas las tareas o de las fundamentales de la profesión habitual. En ambos casos con esta cobertura se percibe la cantidad asegurada en póliza.
Según distintos baremos se considerará invalidez parcial o total.
- **Invalidez absoluta y permanente:** este caso es el más grave que se puede dar, ya que inhabilita por completo toda profesión u oficio remunerado. En cuanto a la cobertura del seguro es del mismo modo que en los casos anteriores.
- **Seguro de dependencia:** es aquel para todas aquellas personas que no pueden realizar las actividades básicas diarias como la higiene personal, reconocer personas u objetos, cocinar, etc.
En este seguro existen tres niveles de dependencia: moderada, severa y gran dependencia. Por tanto, según la gravedad de la cobertura que se percibe varía; en caso de dependencia moderada, una asistencia de 240h de ayuda domiciliaria, así como servicio de orientación y asesoramiento. En caso de dependencia severa se percibe el capital contratado y si es dependencia severa el doble del capital contratado en póliza.

- **Seguro de decesos:** este producto asegurador se hace cargo de todos los gastos relacionados con la muerte del asegurado, es decir, gastos de enterramiento y gestión de trámites, con total independencia de la causa de dicho fallecimiento.
- **Seguro de viudedad y orfandad:** como el propio nombre indica, la garantía contratada la percibirá en su totalidad el viudo/a o de existir hijos se podrá ampliar también la cobertura de orfandad.

Pese a que existen más seguros dirigidos a particulares de los ya mencionados anteriormente, lo que se ha expuesto es un resumen de los más importantes y de los que mayor impacto tienen en la correduría.

A continuación, se detallará la vertiente de la correduría dirigida a empresas:

- **Consultoría de riesgos:** en este caso no es un seguro como tal, ya que su función primordial es ofrecer asesoramiento a las empresas hecha a su medida y soluciones innovadoras a través de una gama de riesgos asegurables y no asegurables ya que la protección correcta de los recursos materiales, inmateriales, humanos y financieros es una de las tareas obligatorias de todas las sociedades. Es esencial destacar que la correduría que se está analizando tiene una faceta de consultoría que permite dar un servicio previo a la contratación de cualquier tipo de seguro.
- **Crimen comercial y seguro de riesgos cibernéticos:** estos dos conceptos se englobarán en el mismo punto ya que están relacionados entre sí. El crimen comercial es generado en la mayoría de los casos por fraudes de abastecimiento y proveedores, pérdida de inventario, deshonestidad de los propios empleados y de terceros y crimen cibernético.

Este último denominado seguro de ciber protección está teniendo una importancia cada vez mayor en los últimos años debido al desarrollo de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral y la dependencia de ellas en todas las empresas. Según el Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE), España es el tercer país del mundo que más ataques informáticos registran las empresas, y según fuentes oficiales, cada año se incrementan en un 200%. Cualquier empresa, no importa su tamaño o actividad, es vulnerable de sufrir ataques cibernéticos tanto internos como externos.

Por lo tanto, se puede afirmar que este seguro es el presente y el futuro en todas las corredurías de seguros para adaptarse a los nuevos tiempos que se están viviendo con la crisis del COVID-19, ya que la tecnología está ganando un papel crucial en todas las empresas del mundo.

- **Seguros de directivos y administradores (D&O):** este producto es medianamente nuevo, ya que anteriormente los directivos y administradores se englobaban dentro del seguro de responsabilidad civil de la propia empresa hasta que llegó el punto que estos podían responder con sus propio patrimonio ante una reclamación y las aseguradoras lanzaron este producto que lo que protege es el patrimonio de los altos cargos de una empresa frente a terceros que han sido perjudicados por sus decisiones, estos terceros pueden ser empleados, accionistas y proveedores.
- **Daños materiales:** el seguro todo riesgo daños materiales es aquel que cubre todo daño material ocasionado directamente por un hecho accidental e imprevisto sobre los bienes asegurados, ocurrido dentro del recinto asegurado y durante el periodo de vigencia de la póliza.
- **Seguro de fusiones y adquisiciones (M&A):** es aquel que cubre los riesgos del comprador y/o vendedor en los procedimientos de compraventa (M&A) de compañías. Es un producto muy común debido a la cantidad de transacciones entre empresas que se están realizando estos últimos años y a la vez que las compañías aseguradoras reciben más reclamaciones por discrepancias en la situación real de los estados financieros de la compañía adquirida.
- **Seguro de Responsabilidad civil:** según el Artículo 1.902 del Código Civil establece como definición de responsabilidad civil: “El que por acción u omisión causa daño a otro, interviniendo culpa o negligencia, está obligado a reparar el daño causado”.

En lo referente a la Responsabilidad Civil (RC) General de empresas y RC de profesionales es importante distinguir entre estos dos conceptos, ya que los seguros de responsabilidad civil general cubren los daños tanto personales como materiales

que se han producido a terceros durante el ejercicio de la actividad profesional o como propietario de un determinado bien.

En cambio, los seguros de responsabilidad civil profesional cubren los daños económicos, patrimoniales o físicos a terceros que los asegurados puedan causar en base al desarrollo de su actividad profesional.

Para concluir este apartado se hará hincapié en el seguro de responsabilidad civil profesional sanitario tanto en médicos, es decir, particulares como en sociedades relacionadas con la medicina y la salud.

Así, interesa destacar el **seguro de responsabilidad civil profesional sanitaria**: como se ha comentado en el punto anterior es un seguro que cubre los daños económicos, patrimoniales o físicos a terceros que puedan causar los profesionales sanitarios durante el ejercicio de su actividad profesional.

Es esencial puntualizar, como más adelante se verá, que este producto tiene un papel crucial en la correduría en cuestión ya que toda la vertiente de la empresa que comercializa a clientes particulares utiliza este producto para potenciar la nueva producción, ya que el seguro de responsabilidad civil profesional sanitario es obligatorio para todos los médicos, y en la vertiente de empresas es un producto que está creciendo a ritmo exponencial.

Este seguro se ofrece a un gran número de centro médicos y hospitalarios, así como diversos colectivos médicos y sanitarios como son los colegios oficiales de médicos de cada ciudad española, además la correduría en España intermedia con más de 150 centros sanitarios privados y engloba desde grandes grupos hospitalarios a pequeñas clínicas.

No obstante, en los siguientes capítulos se profundizará más acerca de este seguro ya que cuenta con un departamento propio en la empresa y además es uno de los productos que más está creciendo en los últimos años.

2.2.2.- IMPACTO DEL COVID-19 EN EL SECTOR.

En este apartado se analizarán los posibles impactos que pueda tener la crisis del COVID-19 en relación con las pólizas y sus coberturas, los potenciales impactos en el negocio, además de los cambios que pueda causar a nivel organizativo en la empresa.

En primer lugar, desde que se declaró el coronavirus como pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud (OMS) han aumentado de forma notable las dudas y reclamaciones de los clientes en cuanto a los diferentes seguros que tenían contratados o pensaban hacerlo en un futuro. Los seguros que más incertidumbre han causado son los siguientes:

- Seguro de salud: es sin duda el más importante en esta situación de crisis sanitaria causada por el COVID-19. Por tanto, los asegurados están preocupados por si en caso de infección estarían cubiertos y si incluye el tratamiento de este.
- Seguro de vida ahorro: estos seguros como el Plan Individual de Ahorro Sistemático o seguros de jubilación permiten la opción del rescate en cualquier momento, es decir, todos aquellos clientes que hayan necesitado atender sus necesidades de liquidez lo pueden hacer sin acarrear una penalización por ello.
- Seguro de hogar: en un momento que millones de personas se encuentran confinadas en sus hogares se ha incrementado el número de siniestros relacionados con labores del hogar o del uso del mobiliario, en cambio la tasa de robos en los hogares ha disminuido considerablemente debido a que toda la población se encontraba en sus domicilios.
- Seguro de asistencia en viaje: en este caso la preocupación va relacionada con el seguro de cancelación y de reembolso de los viajes que tenían previstos los asegurados y que no se han podido realizar por la pandemia.
- Seguros por pérdidas monetarias: la gran mayoría de empresas se están viendo afectadas por esta crisis y las coberturas procedentes por paralización del negocio por motivo de cierre de la empresa, retraso en la recepción o envío de productos o incluso por gastos adicionales que anteriormente no tenían como pueden ser los gastos en materiales de seguridad ante el coronavirus.
- Seguros de responsabilidad civil: las sociedades y los propios directivos se encuentran preocupados por lo que les pueda afectar una mala gestión o prevención de la enfermedad en sus empresas. En cuanto a la protección de este seguro siguen contando con la misma que tenían en el caso de robos, incendios o un daño a tercero.

- Seguros de crédito: todo aquello relacionado con los impagos a proveedores que se están produciendo debido a la falta de liquidez de las empresas.
- Seguros de protección de pagos: a nivel económico son otros de los seguros más relevantes debido a la situación ya que incluyen las incapacidades laborales temporal, desempleo o préstamos no ligados a productos hipotecarios.
- Seguros en ciberseguridad: como se ha comentado previamente el peso que está ganando el teletrabajo en la sociedad española ha derivado en una menor protección en las redes de trabajo.

En segundo lugar, se detallan los impactos en el negocio asegurador:

- Continuidad del negocio: es un sector que ha podido continuar su actividad laboral con total normalidad, dentro de la situación que se está viviendo, ya no requiere una actividad presencial en el puesto de trabajo y además se ha podido adaptar al teletrabajo.
- Siniestralidad: es indudable que la siniestralidad está aumentando y lo va a seguir haciendo en el futuro. En parte en los seguros comentados previamente como son los de salud, viajes, pérdidas de beneficios, cibernéticos o de crédito.
- Fraude: este punto está muy relacionado con el seguro de ciberseguridad ya que se están produciendo un gran número de estafas cibernéticas.
- Gestión de la distribución: todas aquellas corredurías de seguros que hayan invertido en digitalización estarán mejor posicionadas a corto plazo para mantener una conexión con sus clientes y a su vez, con las propias compañías de seguros.
- Rescates: sobre todo en los productos de ahorro se avecina un posible incremento de los rescates para paliar la reducción de ingresos en los hogares por ERTes o despidos. Esto puede suponer un problema financiero para determinadas empresas.
- Equilibrio financiero: la crisis económica que se está produciendo debido al COVID-19 está obligando a las empresas a buscar soluciones para encontrar un

equilibrio entre el capital, la protección de los asegurados, y las políticas de distribución de dividendos, pago de incentivos y bonus.

- Protección de la tesorería: Respecto a este punto, de momento el sector asegurador no ha visto paralizada su actividad y se está pudiendo sostener, pero, si esta situación de incertidumbre se prolonga, de forma que las corredurías tengan que hacer frente a los pagos correspondientes a la Seguridad Social, impuestos o proveedores si que puede suponer un descenso considerable de la liquidez (tesorería).
- Diseño de productos: las compañías de seguros lanzarán nuevos productos acordes a la situación del COVID-19 y de este modo, las corredurías deberán adaptarse para comercializarlos.

Por último, a nivel organizativo, como ya se ha comentado en el apartado de los factores tecnológicos, las corredurías de seguros han tenido que adaptarse a la nueva situación, es por lo que el teletrabajo ha crecido exponencialmente en todas ellas, hasta tal punto que se está considerando instaurarlo en determinadas áreas de la empresa.

2.4.- FUERZAS DE PORTER

2.4.1.- CONCEPTO Y UTILIDAD

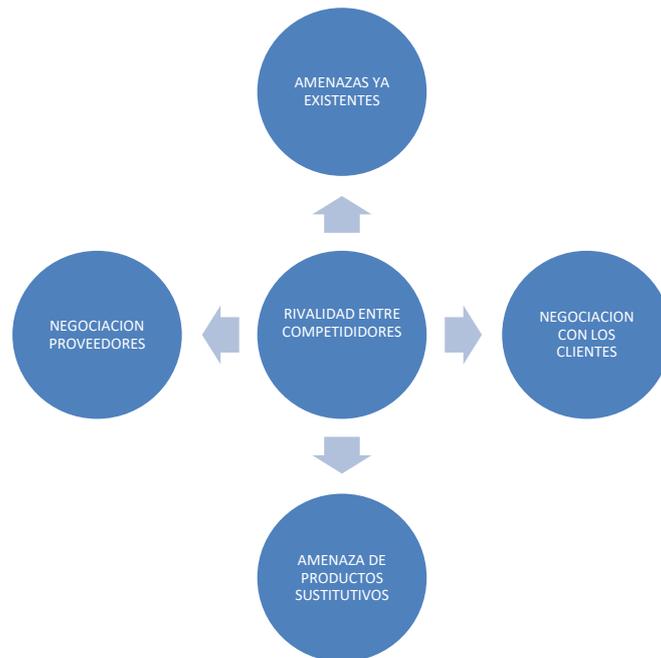
Es una de las herramientas de análisis externo más importantes y que mejor se podrán aprovechar para entender donde se sitúa la empresa, es este caso la correduría de seguros, dentro de una industria.

Se esta hablando acerca de las cinco fuerzas de Porter, Michael Porter es una de las grandes referencias del marketing y uno de los grandes tótems a tener como referencia en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y aplicación de la competitividad empresarial.

Pese a que anunció esta estrategia en una perspectiva de tipología industrial, de tipo sectorial, también se puede utilizar desde el punto de vista de cualquier tipo de empresa.

En la figura 11 que se muestra a continuación se pueden observar las 5 fuerzas de Porter:

Figura 11: 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, lo que nos indica esta técnica es que en todo sector siempre influyen cinco fuerzas distintas que van a explicar las diferentes estrategias a llevar a cabo posteriormente.

Por lo tanto, es fundamental entender donde se encuentra la empresa y que posición tiene en relación con sus competidores, es decir, quien es la competencia directa.

Después se tendrá que analizar también si existen productos sustitutivos, si un cliente puede elegir comprar los productos de este sector en concreto o puede comprar otros para solucionar sus mismas necesidades pero que no pertenecen a la misma tipología de productos y servicios que la empresa está utilizando.

Por otro lado, la tercera fuerza son las amenazas ya existentes, es decir, los nuevos elementos que están entrando en el sector y las barreras de entrada que hay dentro del mismo.

Para finalizar con las 5 fuerzas se encuentran el poder de negociación con los proveedores y poder de negociación con los clientes; se suele tener mucho más poder de negociación con los proveedores que con los clientes, ya que por lo general el cliente siempre tiene la razón y además la empresa a su vez es el cliente del proveedor y por tanto posee esta ventaja de negociación que no cuenta en el caso contrario.

2.4.2.- APLICACIÓN

Una vez explicadas brevemente las 5 fuerzas de Porter se procederá a detallar cada una de ellas en función del sector y empresa que se están analizando en este trabajo.

1. Rivalidad entre los competidores.

Dentro del mercado asegurador se puede afirmar que la rivalidad entre los competidores es muy alta, situándose entre las más altas a nivel sectorial, debido a la gran cantidad de competidores que existen y que ofrecen productos similares.

Es importante destacar que las estrategias que sigan las empresas proporcionen una ventaja competitiva en comparación con las que aplica la competencia ya que existe una falta de diferenciación en el sector.

Entre ellas se encuentra la reducción de precios, esta estrategia está sucediendo cada vez más a causa de la gran rivalidad existente entre competidores, se aplican unas rebajas de primas en las pólizas que son fácilmente igualadas por la competencia, y una vez se igualan, disminuyen los ingresos para todas las empresas.

También una mejora en la calidad de atención y asesoramiento al cliente es la estrategia de diferenciación más importante en el sector del corretaje de seguros ya que es la herramienta más fiable para que un cliente confíe en la empresa y por tanto se deje aconsejar en cuanto a precios, productos o siniestralidad.

En primer lugar, se profundizará acerca del número de empresas del sector, el tamaño de estas y cuales son competencia directa o indirecta de la correduría de seguros que se está analizando.

En España existen aproximadamente 5.000 corredurías de seguros, empresas homologadas que generan empleo. El hecho de que sea un mercado muy masificado y con mucha competencia es en parte causado por empresas que la actividad aseguradora no es su principal actividad, pero la utilizan como fuente alternativa de ingresos. Es el caso de: BBVA, Banco Sabadell, Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros o Carrefour, entre otras.

Por lo tanto, debido a que se trata de un sector que cuenta con una gran cantidad de empresas, únicamente se tratarán las corredurías de seguros que suponen cierta competencia con la compañía que estamos analizando y que comercializan productos similares.

Actualmente, tienen características similares a las de la correduría en cuestión las siguientes empresas: Coinbroker S.L. correduría de seguros, Uniteco Profesional correduría de seguros, S.A, Brokers 88 Seguros profesionales, Willis Towers Watson, March Risk Solutions, Agrupación Mutual Aseguradora (AMA), AON y Marsh & McLennan Companies.

Debe señalarse que todas ellas no tienen las mismas similitudes que la correduría que se está analizando y por tanto a continuación se explicará brevemente cada una de ellas.

Por una parte, se encuentran los tres grandes brókeres a nivel mundial: Marsh & McLennan Companies, Aon y Willis Towers Watson que son un referente para todas las corredurías del sector.

Estas tres compañías constituyen el podio de los brókeres de seguros y representan dos tercios de los ingresos de las diez principales compañías del sector del corretaje de seguros. Pese a que no representan una amenaza competitiva con la correduría que se está analizando es relevante hacer hincapié en ellas de manera breve.

La compañía británica Aon anunció el pasado mes de marzo la compra de la también correduría Willis Towers Watson lo que les sitúa como la primera compañía en corretaje de seguros con más de 19.000 millones de euros.

Con este acuerdo que se podría dar por cerrado el primer trimestre de 2021 conseguirá destronar a Marsh & McLennan Companies del podio mundial de los gigantes de la consultoría de riesgos y seguros. Por último, cabe destacar que ambas compañías, Aon y Willis Towers Watson, en los últimos 30 años llevan un proceso de transformación con infinidad de operaciones corporativas que las ha llevado a los primeros puestos de los grandes brókeres de seguros y que han culminado con la unión de ambas firmas.

En segundo lugar, se detallarán aquellas compañías que suponen una amenaza competitiva ya sea por los productos que comercializan o el tamaño de estas.

Agrupación Mutual Aseguradora (AMA), es un caso particular porque se trata de una compañía de seguros y no de una correduría, pero que en su caso opera directamente con el cliente y no tiene acuerdos con ninguna correduría del mercado.

Está especializada en seguros para médicos y profesionales sanitarios, por lo que supone una gran amenaza en una de las áreas que más está potenciando la correduría, también cuenta con oficinas por toda España lo que facilita la comercialización de sus productos.

En cuanto al resto de compañías aseguradoras del mercado no siguen la misma dinámica de trabajo que AMA, no obstante, sí que se dan casos aislados en los que compañías de seguros como Mapfre, AXA, Berkley, Generali, Markel, Allianz o Sham, entre otras, operan por su cuenta con el cliente, es decir, sin la función de intermediarios que ejercen las corredurías de seguros.

Si comparamos la competencia directa a nivel local, se encuentra la valenciana Coinbroker S.L. Correduría de Seguros con más de 30 años de historia y con fuerte presencia en las siguientes provincias: Valencia, Castellón, Alicante, Murcia, Tarragona, Albacete y Zaragoza. No supone un competidor a nivel nacional, pero sí en las provincias españolas donde tiene distribuida su red de oficinas dado sus años de experiencia en el sector del corretaje de seguros y su trato cercano con el cliente.

La correduría de seguros March Risk Solutions pertenece al Grupo Banca March, pese a que la estructura empresarial responde fundamentalmente al desarrollo de la actividad propia bancaria, también cuentan con su vertiente de seguros que se canaliza a través de March Risk Solutions (March R.S.). Es uno de los principales brókeres de seguros de España y cuentan con una gran experiencia en el sector desde el año 1939.

En lo referente a su localización, como se muestra en la figura 12, March R.S. cuenta con oficinas en Madrid, Palma de Mallorca, Barcelona, Bilbao, Valencia, Las Palmas, Sevilla y A Coruña.

Figura 12: Oficinas March Risk Solutions en España.



Fuente: Página web de March Risk Solutions

Cómo se puede apreciar en la figura 12, las oficinas de March R.S. en el territorio español están ubicadas estratégicamente para poder alcanzar prácticamente todas las zonas de la península y también las Islas Canarias y Baleares, por lo que supone una gran amenaza competitiva para la correduría que se está analizando.

Pese a contar con un número más bajo de oficinas en España que la correduría en cuestión, existe una fuerte rivalidad en los productos de seguros dirigidos a empresas ya que March R.S. se centra mayoritariamente en empresas nacionales y corporaciones multinacionales.

Los productos que comercializa la correduría March R.S. son los que se muestran en la figura 13, en cambio los de mayor relevancia y que suponen una competencia con la correduría que se está estudiando son los siguientes: Seguro de Todo Riesgo Construcción, Responsabilidad Civil, Seguro de Crédito y Riesgos Políticos, Caución, Ciberseguridad, Responsabilidad Administradores y Directivos y Flotas de vehículos.

Figura 13: Productos que comercializa March R.S.

> Riesgos Patrimoniales	> Retirada de Productos	> Expatriados
> Todo Riesgo Construcción	> Riesgos Medioambientales	> Pensiones
> Responsabilidad Civil	> Seguro de Crédito y Riesgos Políticos	> Flotas de vehículos
> Avería de Maquinaria	> Caución	> Gestión de Siniestros
> Decenal	> Ciberseguridad	> Consultoría de Siniestros
> Project Cargo	> Fusiones y Adquisiciones (M&A)	> Gerencia de Riesgos
> Seguros Paramétricos	> Responsabilidad Administradores y Directivos	> Informes de Ingeniería
> Programas Internacionales	> Consultoría actuarial y de Previsión Social	> Consultoría de Riesgos
> Responsabilidad Profesional	> Vida y accidentes	> Procesos de Due Diligence
	> Salud	

Fuente: Página web de March Risk Solutions

Por último, se encuentran Uniteco Profesional correduría de seguros S.A y Brokers 88 Seguros profesionales. Estas dos corredurías se analizarán de forma paralela ya que son competencia directa en el área de seguros de Responsabilidad Civil Profesional y, particularmente en la rama sanitaria.

Brokers 88 Seguros profesionales cuenta con oficinas en Barcelona, Bilbao, Madrid y Valencia y están especializados en colectivos profesionales, principalmente para profesionales de la salud. En cuanto a la red de oficinas de Uniteco se distribuye en Madrid, Aranjuez, Alicante, Fuenlabrada, Torreldones, León, Marbella, Murcia, Palma de Mallorca, Salamanca, Toledo, Palencia y Valencia.

Como se ha comentado anteriormente, el seguro de Responsabilidad Civil Profesional Sanitaria tiene un papel fundamental en la correduría de seguros de la cual trata el TFG, ya que la vertiente de la empresa que se dirige a los clientes particulares, en este caso a médicos, se basa en este producto para posteriormente comercializar el resto de los seguros personales. Ambas corredurías son competencia directa en esta rama de seguros que engloba desde centros médicos y hospitalarios, así como diversos colectivos médicos y sanitarios como son los colegios oficiales de médicos, que a su misma vez incluyen los seguros individuales de Responsabilidad Civil Profesional Sanitaria.

A fin de dar por concluido el apartado de la rivalidad entre competidores, es importante destacar que, pese a que en el sector del corretaje de seguros existen dos

organizaciones dominantes a nivel mundial, el resto de las corredurías de tamaño medio abarcan grandes nichos de mercado, lo que supone un crecimiento de estas en cuanto a posicionamiento en el mercado.

2. Amenazas de productos sustitutivos.

Como se ha comentado en la introducción a las 5 fuerzas de Porter, los sustitutivos son productos o servicios que ofrecen una función similar a lo que ofrece la propia empresa o satisfacen total o parcialmente la misma necesidad.

En la actualidad no existen productos que puedan sustituir a los seguros, pese a que los bancos sí que pueden reemplazar o disminuir la cuota de mercado de aseguradores, corredores de seguros y agentes, esta postura se comentará en el apartado siguiente de amenazas ya existentes.

3. Amenazas ya existentes.

La amenaza de entrada de nuevos competidores dependerá del número y la importancia que supongan las barreras de entrada. Dichas barreras son una ventaja para las empresas ya existentes en el sector, ya que les protegen de la entrada de nuevos competidores y además si las nuevas empresas ingresan de forma sencilla, la intensidad de la competencia entre empresas aumentará notablemente.

En el mercado asegurador y principalmente en las corredurías de seguros la entrada de nuevos competidores se ha convertido en algo habitual año tras año, ya que no existen grandes barreras de entrada. En cuanto a los nuevos competidores se encuentran corredurías de nueva creación a nivel nacional pero también extranjeras que quieren incrementar su cuota de mercado en España y sobre todo las entidades bancarias que están encontrando en los seguros una nueva vía de ingresos que pueden potenciar mediante su gran cartera de clientes e infraestructuras.

A continuación, se detallan las barreras de entrada que se han encontrado en el sector, pese a que en lugar de barreras se tratan de ventajas debido a la facilidad de entrada.

- Barreras administrativas y legales. Como se ha comentado previamente no es obligado estar colegiado para ejercer como agente comercial de seguros, además no requiere ninguna titulación específica y no se necesita una experiencia profesional elevada para ejercer tal actividad. Por el contrario, cada

vez son más altas las pretensiones del cliente con relación a un reclamo de total asesoramiento profesional.

- No requiere un gran capital para poner en marcha un negocio de corretaje de seguros, ya que con un equipo informático básico y una pequeña oficina es suficiente para poder iniciarse en el sector. Sin embargo, es incluso más trascendental tener una buena relación comercial con las mayores compañías de seguros del mercado para poder ofrecer una mayor variedad de productos y precios al cliente.
- Economías de escala. Debido a que el sector asegurador no requiere grandes inversiones, es difícil obtener economías de escala. Se pueden conseguir mediante la aplicación y procesos de métodos que permitan optimizar el tiempo destinado a la gestión de cobro de recibos, siniestros, administración de la cartera, etc.
- Ventaja absoluta en costes. Independientemente de las economías de escala ya comentadas en el punto anterior, la mayoría de las corredurías de seguros que se consolidan en el sector pueden contar con una ventaja en costes en relación con los nuevos entrantes.
- Diferenciación del producto. Se trata de un sector donde la distinción del producto tiene un papel diferencial para conseguir una ventaja competitiva con las demás corredurías que operan en el mercado, es por lo que el reconocimiento de la marca y la fidelidad de los consumidores tienen tanta importancia.

4. Poder de negociación con los clientes.

Los clientes tienen un gran poder de negociación en el sector de los seguros haciendo que las propias entidades aseguradoras y los distribuidores, es decir, las corredurías de seguros compitan entre ellos para poder satisfacer las necesidades del cliente de la mejor manera.

En función de lo planteado, se diferencian tres factores del poder de negociación con los clientes:

Primero, los costes económicos de cambio de proveedor son mínimos, incluso en muchas ocasiones inexistentes. Debido a la fuerte competencia existente en el sector,

el cliente puede cambiar de compañía de seguros según le convenga y sin grandes consecuencias.

Sin embargo, para la correduría de seguros supone un hándicap ya que es la encargada de negociar con la compañía de seguros y los daños económicos acaban afectando a las primas que tienen acordadas con las aseguradoras.

Segundo, los seguros son un producto poco diferenciado y que se comercializa de forma equitativa por las corredurías de seguros.

Tal y como se ha descrito en apartado anterior de las amenazas existentes de nuevos competidores, es esencial que la empresa logre adaptar el producto a las necesidades de cada cliente para lograr una ventaja competitiva y a su vez conseguir la fidelidad y confianza del cliente.

En último lugar se encuentra la transparencia de información. Se puede considerar el factor que más valoran los clientes a la hora de contratar un seguro y de depositar su confianza en una compañía, ya que actualmente con la nueva realidad tecnológica y social que se está viviendo, lo que busca el cliente es la mayor transparencia, inmediatez y sencillez posible por parte de su corredor de seguros.

5. Poder de negociación con los proveedores.

En este caso las compañías aseguradoras no cuentan con el mismo poder de negociación que tiene el cliente con las corredurías de seguros. Sobre todo, porque en este caso los clientes de las aseguradoras son las propias corredurías de seguros y por tanto respecto a los precios se tienen que ajustar a las circunstancias del mercado y al poder de negociación de las corredurías.

Por tanto, el poder de las compañías de seguros no es tan elevado debido a los siguientes factores:

- Elevado número de compañías de seguros. Como sucede con las corredurías de seguros, es un mercado muy masificado y con un gran número de empresas que pueden ofrecer productos similares y con un poder de elección con cual trabajar más elevado.
- Los costes de cambio de proveedor son relativamente bajos como se ha visto en el apartado anterior, no obstante, el que se ve más perjudicado en estos casos es el corredor debido a que las aseguradoras aplican bajadas en las comisiones de sus pólizas.

- El distribuidor, es decir, la propia correduría de seguros ahorra los costes fijos a la compañía de seguros.

Resumiendo lo planteado, se pueden destacar varios aspectos del estudio del microentorno mediante las 5 fuerzas de Porter.

En primer lugar, como se ha podido observar en el sector de las corredurías de seguros existe una fuerte competencia a nivel nacional, situándose entre los sectores más competitivos del mercado, debido a la gran cantidad de medianas empresas con las que cuenta y que en la mayoría de los casos comercializan los mismos productos.

En segundo lugar, se puede afirmar que no existen productos sustitutivos de los seguros en la actualidad. Sin embargo, se trata de un sector con unas barreras de entrada muy débiles y que facilita la entrada de nuevas corredurías y al mismo tiempo de empresas como las entidades bancarias que tratan de potenciar sus ingresos mediante el negocio asegurador.

Por último, no cabe duda de que el poder de negociación que poseen los clientes en este sector es muy alto lo que supone que la empresa debe adaptar su producto a las necesidades del consumidor y ser lo más transparente posible de cara al cliente. En cuanto al poder de negociación con los proveedores sigue teniendo un mayor peso el cliente, es decir, la propia correduría de seguros, ya que el mercado de las compañías de seguros está muy masificado también y la correduría posee un mayor margen de negociación.

Una vez desarrolladas las 5 fuerzas de Porter se procederá a realizar el análisis DAFO donde se tratará de diagnosticar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la empresa tanto de origen interno como externo.

2.5.- ANÁLISIS DAFO

Como se ha podido observar en los apartados anteriores el mercado asegurador cuenta con una gran cantidad de oferta, ya que es un sector que cuenta con un gran número de corredurías de seguros y compañías aseguradoras que operan en el mismo y si se pretende destacar se debe tener una estrategia competitiva.

En este punto es donde entra el análisis DAFO, que se trata de una herramienta idónea para realizar un diagnóstico fiable de la empresa que se está analizando y en función de los resultados, nos proporcionará las claves para la formulación e implantación de las estrategias a tomar.

La matriz DAFO consiste en realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que en su conjunto diagnostican la situación interna y del mismo modo que la evaluación externa se obtiene mediante las oportunidades y las amenazas. Con la matriz DAFO se logra enfocar el análisis del negocio de forma integral, es decir, desde un enfoque interno y externo que, ante todo, trata de resaltar aspectos que podrían pasar desapercibidos para orientar las mejores decisiones.

Tal y como se puede observar en la figura 14 se trata de una matriz mediante la cual se establecen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Figura 14: Matriz DAFO



Fuente: <https://dafo.ipyme.org/Home>

En el estudio interno, la misión es identificar las debilidades y las fortalezas que tiene la correduría de seguros que se está analizando, las primeras para corregirlas y las segundas para tratar de impulsarlas. Algunas de las variables que se estudian son: la producción, marketing, organización, recursos humanos o personal y finanzas, entre otras.

El análisis externo es el que hace referencia al entorno empresarial de la organización. Se incluyen todos los aspectos que no dependen exclusivamente de la empresa pero que se ve afectada por ellos. Estos puntos son muy significativos para fijar estrategias que permitan combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades. Las áreas que se deben estudiar son el mercado, la competencia y el entorno que rodea la empresa.

A continuación, en la figura 15 se muestra la matriz DAFO con las diferentes variables comentadas e indicando en cada una de ellas una valoración de acuerdo con la relevancia que otorgue al mismo dentro de la correduría.

Figura 15: Matriz DAFO completa

 Debilidades	 Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Falta de automatización en los procesos (Muy Importante) ◦ Clientes mono póliza (Poco Importante) ◦ Personal con poca experiencia en diversos ramos de seguros (Importancia Media) ◦ Escaso desarrollo del negocio de Responsabilidad Civil Sanitaria (Muy Importante) ◦ Ciberseguridad trabajadores (Importancia Media) ◦ Poca comunicación interdepartamental y entre oficinas nacionales (Muy Importante) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Inestabilidad política en España (Muy Importante) ◦ Crisis económica causada por el COVID-19 (Importancia Crucial) ◦ Incremento de la tasa de desempleo (Muy Importante) ◦ Tendencia descendente del PIB (Muy Importante) ◦ Aumento de impagos en pólizas de seguros (Muy Importante) ◦ Inseguridad de los clientes respecto a las coberturas de sus pólizas de seguro (Importancia Media) ◦ Mayor austeridad en la contratación de seguros (Muy Importante) ◦ Aumento de la siniestralidad en pólizas (Muy Importante) ◦ Sector muy competitivo (Muy Importante) ◦ Poca diferenciación de producto (Muy Importante) ◦ Barreras de entrada bajas (Importancia Media) ◦ Alto poder de negociación de los clientes (Importancia Media)

 Fortalezas	 Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Posicionamiento en el mercado asegurador como una referencia de bróker especialista (Muy Importante) ◦ Apertura de nuevas oficinas en España (Importancia Media) ◦ Sinergias con otras corredurías del mercado (Muy Importante) ◦ Flexibilidad horaria (Muy Importante) ◦ Personal motivado y buen clima laboral (Muy Importante) ◦ Continuidad del negocio (Muy Importante) ◦ Formación interna continuada (Muy Importante) ◦ Fuerte estrategia de marketing (Muy Importante) ◦ Cartera de clientes (Importancia Media) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Responsabilidad medioambiental (Importancia Media) ◦ Potenciar la digitalización (Muy Importante) ◦ Intensificar el uso de las redes sociales (Muy Importante) ◦ Establecer venta online (Muy Importante) ◦ Potenciar la modalidad de teletrabajo (Muy Importante) ◦ Nuevos productos acorde a la situación del COVID-19 (Muy Importante) ◦ Alta cantidad de proveedores (Muy Importante) ◦ No existen productos sustitutivos (Importancia Media)

Fuente: Elaboración propia

Para facilitar la comprensión de los aspectos incluidos en la matriz DAFO, en los siguientes puntos se detallarán cada uno de ellos con una breve explicación.

En primer lugar, los factores internos: Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS:

- En los últimos años, la correduría que se está analizando ha tratado de posicionarse en el mercado asegurador como un bróker especialista de seguros, es decir, abarcar diferentes segmentos de productos como seguros de crédito, caución, alimentación, energía, responsabilidad civil profesional, Administraciones Públicas, ciberseguridad y reaseguro, entre otros ramos. Esta estrategia comercial ha sido posible mediante la compra de otras corredurías especializadas en un producto en concreto, pero también a través de sinergias o colaboraciones estratégicas con otras corredurías del mercado.
- La apertura de nuevas oficinas en España supone una ventaja competitiva respecto a los competidores ya que se logra abarcar un mayor nicho de mercado a nivel nacional. Este último año se han abierto oficinas en Gran Canaria y en San Sebastián lo que certifica el crecimiento de la empresa.
- Flexibilidad horaria. Previamente a la crisis del COVID-19 la empresa ya instauró un sistema de horario de entrada y salida flexible lo que ha facilitado la conciliación familiar y a crear un mejor ambiente laboral. Con el teletrabajo se ha continuado con esta dinámica siempre y cuando se respeten las horas mínimas exigidas de jornada laboral.

- Uno de los motivos del buen funcionamiento de la correduría es el buen clima laboral que existe y la motivación de los empleados ya que, a parte de los factores económicos, se trata de un pilar fundamental en cualquier empresa.
- Continuidad del negocio. El sector asegurador, y muy especialmente sus agentes y corredores han podido continuar con su actividad laboral pese a la crisis del coronavirus ya que mantenían su actividad reforzando la atención online, telefónica y el teletrabajo.
- La formación interna mediante cursos online o reuniones se han realizado en la empresa de manera continuada. Sin embargo, con el teletrabajo se ha incrementado la formación online a todos los empleados. De este modo, es una forma de tener a los empleados formados en todo momento con las novedades del mercado tanto de producto, legislativas o de conceptos que quiera reforzar la empresa.
- Fuerte estrategia de marketing. Además de potenciar las redes sociales como LinkedIn, también se han realizado eventos presenciales para dar a conocer la empresa y a su vez tratar de hacer nuevo negocio.
- Por último, otro de los factores que han fortalecido la continuidad del negocio ha sido poseer de una gran cartera de clientes que ha minimizado el impacto de la anulación de pólizas.

DEBILIDADES

- Pese a la rápida adaptación al teletrabajo por parte de la compañía y de sus propios empleados, se ha evidenciado una falta de automatización en todas las áreas de la empresa ya que no estaban adaptadas al teletrabajo ni a la digitalización de procesos.
- Clientes mono póliza. Este tipo de clientes suponen un riesgo porque no se dispone del mismo poder negociador que con los que tienen contratado más de un producto y supone una debilidad a la hora de retener al cliente para que no se marche a la competencia.

- En el área comercial y administrativa de la empresa existe mucha rotación de personal y este hecho causa que el personal no logre adquirir la experiencia necesaria.
- Como se ha comentado previamente, el seguro de Responsabilidad Civil Sanitaria es uno de los productos estrella que se quiere potenciar en la empresa a corto plazo, sin embargo, pese a contar con los recursos de personal y marketing necesarios, no se está llevando a cabo como se esperaba.
- Con el teletrabajo se han incrementado los ciberataques ya que los empleados se conectan desde su domicilio y lo más probable es que no dispongan de la misma seguridad que en su puesto de trabajo.
- Poca comunicación interdepartamental y entre oficinas nacionales. Esta debilidad dificulta la agilidad en gran parte de los procesos organizativos. Por una parte, es importante que todos los departamentos tengan una comunicación más fluida ya que están realizando tareas que dependen las unas de las otras. Por ejemplo, el departamento de administración y contabilidad tiene que estar en continuo contacto con el de ventas. Por otra parte, al disponer de oficinas por todo el territorio nacional, que se trata de un punto a favor que no tienen otras compañías, se pueden potenciar las sinergias entre oficinas para actuar como un equipo con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente.

Una vez expuestas las amenazas y fortalezas interesa analizar los factores externos: Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES

- Responsabilidad medioambiental. La correduría que se está analizando está muy comprometida con proyectos medioambientales como se ha podido ver en el análisis PESTEL dentro del factor ecológico.
- Potenciar la digitalización. Dentro de este aspecto se incluyen la fomentación de las redes sociales, la venta online y el teletrabajo. Considerando que la mayor parte de las empresas han tenido que adaptarse al nuevo panorama laboral de forma inmediata, es una gran oportunidad para centrarse en la agenda digital y transformar la empresa, ya que todavía cuenta con muchos procesos manuales. Por lo tanto, el uso de los canales digitales, la fidelización

de los clientes, la automatización de las reclamaciones y siniestros, así como la construcción de capacidades en el ámbito del análisis de datos, cartera de clientes y de la ciberseguridad son cuestiones que considerar con motivo de la crisis que se está produciendo.

- Comercializar nuevos seguros relacionados con el COVID-19. Sin duda es la cobertura más demandada en cualquier tipo de seguros ya que la crisis sanitaria y económica del coronavirus está afectando a todos los ámbitos existentes. Es por ello, que la correduría de seguros debe potenciar la comercialización de productos acordes a la situación actual.
- Alta cantidad de proveedores. Como se ha comentado en las 5 fuerzas de Porter, el sector de los seguros está muy masificado tanto del lado de las compañías de seguros como de las corredurías. Por tanto, las corredurías en el momento de elegir con que aseguradora trabajar tienen un gran abanico de posibilidades y un mayor poder de negociación.
- No existen productos sustitutivos de los seguros.

AMENAZAS

Antes que enumerar las amenazas halladas en la matriz DAFO, es importante destacar que la mayor parte son de índole económico que afectan al mercado, al sector, a la competencia y al entorno por igual ya que han sido producidas por el COVID-19.

- Inestabilidad política en España.
- Crisis económica y sanitaria causada por el coronavirus.
- Incremento de la tasa de desempleo y con una previsión ascendente en los próximos meses, situándose en unos máximos históricos.
- Descenso del PIB. Es otro de los valores más afectados por la crisis con una previsión de descenso del 9,2%.
- Ante la situación de falta de liquidez de los clientes se está dando el aumento de impagos en las pólizas de seguros o de retrasado en el mismo.

- Inseguridad de los clientes respecto a las coberturas de sus pólizas de seguro. Es uno de los factores más importantes que se han comentado en el apartado 2.2.2.- Impacto del COVID-19 en el sector, debido a que gran parte de pólizas del mercado han tenido que adaptar sus coberturas a este nuevo panorama social.
- Mayor austeridad en la contratación de seguros. La tendencia de los clientes es únicamente contratar los seguros indispensables como, por ejemplo, el seguro de hogar y seguro de coche.
- Otro de los factores a tener en cuenta es el aumento de la siniestralidad y reclamaciones en las pólizas de seguro. Entre ellos se encuentran los seguros de hogar ya que la sociedad ha permanecido en sus hogares confinada en torno a dos meses, los de salud ya que ante todo se trata de una crisis sanitaria, los de viajes, pérdidas de beneficios, cibernéticos o de crédito.
- Tal y como se ha analizado previamente se trata de un sector muy competitivo y que cuenta con muy poca diferenciación en el producto que se oferta.
- Las barreras de entrada son muy bajas.
- Y, por último, como el sector ofrece tantas alternativas a los clientes, estos poseen un alto poder de negociación respecto a la correduría.

2.6. ANÁLISIS CAME

Tras realizar la matriz DAFO que nos ha mostrado los puntos fuertes y los aspectos a mejorar de la empresa se procederá a realizar el análisis CAME. Es por ello por lo que, una vez realizada la fotografía del estado de la empresa, mediante el análisis DAFO, se implementarán estrategias adecuadas para garantizar su continuidad y crecimiento.

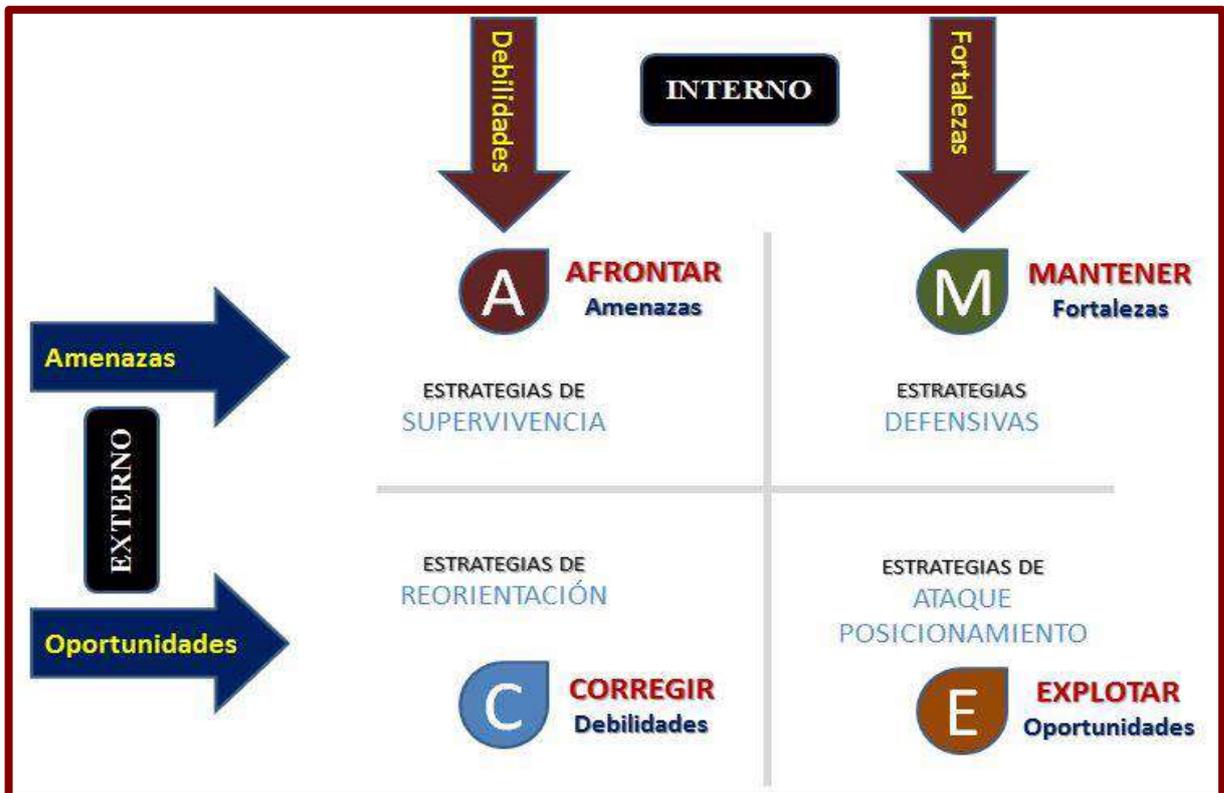
El análisis CAME es una herramienta indispensable para poder sacar el máximo partido de las conclusiones extraídas de la matriz DAFO.

CAME son las siglas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar; las cuales son acciones básicas que se pueden aplicar en cada una de las variables identificadas previamente en la matriz DAFO. Es decir:

- Corregir las debilidades de la empresa, como factores internos.
- Afrontar las amenazas externas que presenta el mercado para la empresa.
- Mantener las fortalezas intrínsecas de la empresa.
- Explotar las oportunidades que ofrece el mercado.

En la figura 16 que se muestra a continuación se puede observar la relación comentada entre el análisis DAFO y CAME:

Figura 16: Matriz CAME



Fuente: <https://dafo.ipyme.org/Home>

Como resultado de lo que se aprecia en la figura 16, el análisis CAME se presenta en forma de matriz 2x2, lo que representa un total de 4 estrategias posibles, las cuales combinan exclusivamente dos factores del análisis DAFO.

Por lo tanto, nos encontramos con las 4 estrategias posibles del análisis CAME:

- Las **estrategias ofensivas**: también denominadas de ataque o posicionamiento de mercado, son aquellas que están enfocadas a explotar las fortalezas propias de la empresa y aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.
- Las **estrategias de supervivencia**: son las encargadas de afrontar las amenazas externas, además de evitar que las debilidades propias del negocio se incrementen o continúen afectando a la empresa.
- Las **estrategias defensivas**: son aquellas enfocadas a negocios más consolidados que cuentan con grandes fortalezas y las utilizan frente a posibles competidores. Y a su vez las utilizan para hacer frente a las amenazas que surjan en el mercado.
- Las **estrategias de reorientación**: en este caso es para empresas que tienen la necesidad de cambiar el rumbo e incluso modificar su modelo de negocio si quiere sobrevivir. Lo que plantea esta estrategia es aprovechar las nuevas oportunidades que le presenta el mercado, pero previamente corregir las debilidades que le han llevado a la situación de inestabilidad que se encuentra.

Debido a la situación actual provocada por la pandemia mundial del COVID-19 será una de las estrategias que opten las empresas para tratar de reinventarse y tratar de mantener a flote sus negocios.

En nuestro caso y según lo que más se adapta a la correduría que se está analizando, se aplicarán las estrategias de supervivencia que trata de afrontar las amenazas externas y evitar el incremento de las debilidades y la estrategia ofensiva o de posicionamiento de mercado que está enfocada en potenciar las fortalezas de la empresa y rentabilizar las oportunidades del mercado.

A continuación, en la figura 17 se podrán observar las diferentes estrategias ordenadas por prioridad y la matriz de factores. El orden está relacionado con los factores DAFO asociados a cada estrategia.

Figura 17: Estrategia de supervivencia y ofensiva. Análisis CAME.

1.  **Estrategia Supervivencia. Instaurar una aplicación para mejorar la comunicación interna**

Únicamente mediante WhatsApp o correo electrónico no es suficiente. Por lo tanto, es importante instaurar en la empresa una aplicación que sea haga más eficiente y organizada la comunicación interna.

 **Debilidades**

 **Amenazas**

- Poca comunicación interdepartamental y entre oficinas nacionales (Muy Importante)

2.  **Estrategia Supervivencia. Incrementar el plazo de pago de los seguros**

Es una medida que está instaurando todo el sector. Para evitar la pérdida del cliente se han aplazado los pagos de los seguros.

 **Debilidades**

 **Amenazas**

- Aumento de impagos en pólizas de seguros (Muy Importante)

3.  **Estrategia Supervivencia. Personalizar la oferta de seguros y coberturas en función del perfil del cliente**

 **Debilidades**

 **Amenazas**

- Mayor austeridad en la contratación de seguros (Muy Importante)

4.  **Estrategia Supervivencia. Disponer de un departamento de siniestros eficiente**

En el caso de la correduría que se está analizando ya posee un departamento de siniestros con mucha experiencia y con un servicio muy eficaz en el momento de tramitar siniestros.

 **Debilidades**

 **Amenazas**

- Aumento de la siniestralidad en pólizas (Muy Importante)

5.  **Estrategia Ofensiva. Nuevo producto: Seguro COVID-19**

Se trata de un seguro que da cobertura a todas aquellas personas aseguradas que sean hospitalizadas o fallezcan a causa directa del COVID-19.



- Nuevos productos acorde a la situación del COVID-19 (Muy Importante)

6.  **Estrategia Ofensiva. Dar continuidad al teletrabajo**

Como se ha comentado previamente, esta nueva modalidad de trabajo ha dado un resultado muy positivo en la empresa y es conveniente potenciarlo y darle continuidad.



- Potenciar la modalidad de teletrabajo (Muy Importante)

7.  **Estrategia Ofensiva. Promoción de seguros online**

Dada la situación actual y el poco porcentaje que la empresa tiene de venta online de seguros. Una de las oportunidades es ofrecer a los clientes la opción de contratar sus seguros de forma online mediante la pagina web de la empresa y no de forma presencial como hasta el momento.



- Establecer venta online (Muy Importante)

8.  **Estrategia Ofensiva. Dar mayor importancia al departamento de marketing y a las redes sociales de la correduría**



- Fuerte estrategia de marketing (Muy Importante)
- Intensificar el uso de las redes sociales (Muy Importante)

9.  Estrategia Ofensiva. Automatizar procesos e impulsar la productividad

Son 3 factores reforzados pese a la pandemia ya que: se ha observado que el negocio asegurador ha podido sobrevivir a la crisis y en el caso de la correduría que se está analizando gracias a una gran cartera de clientes y con una formación continuada del personal durante los últimos meses.

 Fortalezas

- Continuidad del negocio (Muy Importante)
- Formación interna continuada (Muy Importante)
- Cartera de clientes (Importancia Media)

 Oportunidades

10.  Estrategia Ofensiva. Política de crecimiento empresarial

Son tres de las estrategias de la empresa a corto plazo para continuar su crecimiento a nivel nacional y que se están logrando gracias a las sinergias con otras corredurías del mercado, a la adquisición de corredurías especializadas en determinados tipos de seguros y con la apertura de oficinas.

 Fortalezas

- Posicionamiento en el mercado asegurador como una referencia de bróker especialista (Muy Importante)
- Apertura de nuevas oficinas en España (Importancia Media)
- Sinergias con otras corredurías del mercado (Muy Importante)

 Oportunidades

11.  Estrategia Supervivencia. Posicionarse en el mercado asegurador como una referencia de bróker especialista

 Debilidades

 Amenazas

- Sector muy competitivo (Muy Importante)
- Poca diferenciación de producto (Muy Importante)
- Barreras de entrada bajas (Importancia Media)

12.  Estrategia Supervivencia. Potenciar la transformación y convertirse en una compañía digital.

El uso de los canales digitales, la fidelización de los clientes, la automatización de las reclamaciones, así como la construcción de capacidades en el ámbito del análisis de datos y de la ciberseguridad son cuestiones a transformar debido a la oportunidad que se presenta.

 Debilidades

 Amenazas

- Falta de automatización en los procesos (Muy Importante)
- Ciberseguridad trabajadores (Importancia Media)

13.  Estrategia Supervivencia. Realizar formaciones y campañas de venta enfocadas al seguro de Responsabilidad Civil Sanitaria.

Es uno de los seguros más importantes que puede potenciar la correduría de seguros y por lo tanto se tiene que potenciar tanto su formación en todos los empleados como su comercialización mediante campañas de venta, congresos y marketing online.

 **Debilidades**

- Personal con poca experiencia en diversos ramos de seguros (Importancia Media)
- Escaso desarrollo del negocio de Responsabilidad Civil Sanitaria (Muy Importante)

 **Amenazas**

14.  Estrategia Ofensiva. Estrategia de liderazgo de costes y diferenciación

Desarrollar productos que lo diferencien de la competencia tanto por la calidad del mismo como por precio.

 **Fortalezas**

 **Oportunidades**

- Alta cantidad de proveedores (Muy Importante)
- No existen productos sustitutos (Importancia Media)

15.  Estrategia Ofensiva. Dar continuidad a las políticas medioambientales ya iniciadas en la empresa

 **Fortalezas**

 **Oportunidades**

- Responsabilidad medioambiental (Importancia Media)

16.  Estrategia Supervivencia. Gestión clara y transparente con el cliente

Tratar de proporcionar al cliente una mayor transparencia, inmediatez y sencillez.

 **Debilidades**

 **Amenazas**

- Inseguridad de los clientes respecto a las coberturas de sus pólizas de seguro (Importancia Media)

17.  **Estrategia Supervivencia. Crear experiencias de cliente personalizadas ya sean presenciales, online, telefónicas o móviles**

 **Debilidades**

 **Amenazas**

- Alto poder de negociación de los clientes (Importancia Media)

18.  **Estrategia Supervivencia. Clientes con mayor número de pólizas contratadas**

Existen clientes con un único producto contratado en la correduría y por lo tanto es importante que siempre tengan contratado más de un seguro para que sea más sencillo retenerlos.

 **Debilidades**

 **Amenazas**

- Clientes mono póliza (Poco Importante)

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, englobando todas las estrategias de supervivencia y ofensivas que se pueden observar de la figura anterior se comentarán brevemente las de mayor importancia en la empresa pese a que ya se incluye una breve descripción de cada una de ellas y su relevancia dentro de la correduría.

Por lo tanto, en referencia a las estrategias propuestas podemos encontrar que muchas de ellas están enfocadas a la crisis provocada por el COVID-19, entre ellas incrementar los plazos de pago de los seguros, nuevos productos que cubren el posible contagio, hospitalización o fallecimiento por el coronavirus, además de contar también con otros seguros que cubren las consecuencias económicas y sociales que pueda haber ocasionado la pandemia actual, en el ámbito laboral se ha optado por dar continuidad al teletrabajo debido al buen resultado obtenido así como potenciar la automatización de procesos y convertirse en una compañía digital.

Por otro lado, también se incluyen determinadas estrategias que no están relacionadas con el COVID-19 como son: crear experiencias personalizadas al cliente según su perfil, dar una imagen de gestión clara y transparente en todo momento, que el departamento de siniestros sea eficiente, potenciar el departamento de marketing y redes sociales para incrementar las ventas online de la empresa y, por último, el posicionamiento en el mercado asegurador como una referencia de bróker especialista y en concreto en el área de responsabilidad civil sanitaria.

Conviene resaltar que para la elaboración de las matrices DAFO y CAME, se ha utilizado una herramienta que facilita el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo con la que se puede valorar la importancia de cada uno de los factores que componen el análisis DAFO. Así una vez introducidos en la matriz, se va asignando a cada factor una valoración de acuerdo con la relevancia que se le otorgue al mismo dentro del proyecto empresarial. En nuestro caso se han ido introduciendo tanto los diferentes factores que forman el análisis interno como el externo para tratar de reflejar la realidad de la empresa y así poder establecer unas buenas estrategias de actuación.

Después de formular el análisis DAFO y posteriormente las estrategias de supervivencia y ofensivas para la correduría y, habiendo aplicado los filtros para evaluar cada una de ellas, se ha podido observar que las más adecuadas y convenientes que puede implantar la empresa han sido las relacionadas con la digitalización y modernización en su forma de trabajo y en la manera de comercializar los productos con los clientes para poder adaptarse a los nuevos tiempos que corren.

Por último, la correduría está ampliando su red de oficinas en el territorio nacional con la apertura de nuevos centros en Las Palmas de Gran Canaria y en San Sebastián, además está realizando un fuerte posicionamiento con la adquisición de corredurías especializadas en determinados productos de seguros para así poder establecerse como uno de los brókeres de referencia en España. Con estas estrategias lo que se pretende es conseguir a más clientes que confíen en la empresa, así como fortalecer el nombre de la empresa con respecto a su competencia directa.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En los siguientes apartados se va a profundizar acerca de la correduría de seguros que se está analizando. De ahora en adelante se entenderá por “la correduría” la empresa que estamos analizando para facilitar su comprensión

Así, se tratará en primer lugar la organización del personal mediante una descripción del organigrama y los departamentos que conforman la empresa, y a continuación se analizarán las cifras económicas de la empresa.

Además de lo anterior se expondrá el impacto que está teniendo la crisis del COVID-19 en la empresa objeto de análisis en el presente trabajo final de grado.

3.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

La correduría fue creada como un bróker de reaseguro en España en el año 1999, este concepto hace referencia al contrato por el cual un asegurador se hace cargo de forma total o parcial de un riesgo que ya está cubriendo otro asegurador, sin alterar lo convenido entre este y el asegurado.

Sin embargo, hasta 7 años más tarde no obtuvo la licencia para ejercer como corredor de seguro directo y con únicamente 10 empleados comenzó su camino en el sector asegurador español como un pequeño proyecto que año tras año fue consolidando su posición en el mercado.

Posteriormente, en el año 2013 ya era una empresa consolidada en el sector y decidió dar el salto a Iberoamérica, ofreciendo de forma local la ayuda y el soporte asegurador que su inversión internacional requería.

Si bien es cierto que uno de los motivos principales de su crecimiento y consolidación en el mercado ha sido la adquisición de diversas corredurías de seguros especializadas en un determinado segmento de mercado y producto de seguros.

De tal modo, en el mismo año 2013 adquirió una correduría de seguros, que era la empresa líder en la intermediación de seguros de vida y salud para profesionales en España y además contaba con mucha experiencia y solidez a nivel nacional y con una amplia red de oficinas por todo el territorio español.

Esta adquisición le llevó a situarse como la 5ª correduría del mercado español por volumen de facturación, a contar con 165 empleados, 12 oficinas y un volumen de primas intermediadas de más de 80 millones de euros.

Como se ha comentado previamente en el apartado 2.2.1. *Concepto y funcionamiento de las corredurías de seguros*, la correduría de seguros que se adquirió en el año 2013 es la que focaliza sus ventas en clientes particulares (en el 90% de los casos son médicos) y en cambio la que lo realiza a empresas es la correduría que se inició desde el primer momento, pese a que ambas actúan como una única correduría y les permite poder cooperar entre las dos vertientes.

En el año 2016 la correduría abrió su primera oficina en Portugal y en este último año ha continuado con su estrategia de especialización y crecimiento con la adquisición de dos corredurías especializadas en: seguros particulares y de altos patrimonios por una parte y otra de seguros de crédito.

De esta manera, la correduría cuenta con 250 trabajadores y 15 oficinas que le hacen tener presencia en prácticamente todo el territorio español.

Por último, cabe destacar que la correduría cuenta con oficinas en las siguientes ciudades españolas: Valencia, Alicante, Murcia, Sevilla, Madrid, Barcelona, Girona, San Sebastián, Burgos, Las Palmas, Mallorca, Zaragoza, Bilbao y Pamplona.

3.2. ORGANIGRAMA Y DEPARTAMENTOS

Toda empresa tiene una estructura definida y su organigrama lo representa gráficamente. En la figura 18 se observa una representación gráfica de la estructura de la empresa que se está analizando la cual se basa en un modelo lineal, sencillo y en el que el punto inicial es la gerencia que imparte una supervisión directa de las tareas.

Además, se trata de un organigrama en el cual se encuentran perfectamente diferenciadas cada una de las áreas que forman la organización y en el siguiente párrafo se profundizará tanto en los departamentos como en cada uno de los puestos que forman la correduría.

Figura 18: Organigrama de la correduría.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el organigrama anterior los departamentos están claramente definidos, no obstante, cada empleado pertenece a más de un departamento y/o realiza tareas distintas:

1. **Director General (CEO):** El gerente de la empresa establece objetivos y toma las decisiones, es el encargado de la gestión del personal y de transmitir las directrices de la empresa. Jerárquicamente hablando se trata de la figura con más mando en la correduría y por la cual pasan todas las decisiones importantes, pese a que en cada departamento existe una figura de director o directora en los cuales se delegan muchas de las funciones del CEO.
2. **Director de recursos humanos:** al tratarse de una empresa que cuenta con más de 250 trabajadores es importante contar con un departamento de recursos humanos que se encargue del reclutamiento de empleados dentro de la correduría, además de actuar como mediador entre los empleados y sus superiores. En general, su función, y la del departamento como tal, es llevar un control sobre el personal.
3. **Director técnico:** esta figura es la encargada tanto del departamento de siniestros de la correduría como de todo lo relacionado con las formaciones internas que realiza la empresa a sus empleados. Así mismo, el director técnico

y el equipo de siniestros tienen tareas más específicas que requieren unos conocimientos técnicos para tramitar los siniestros de los clientes, por ello, se trata de una de las áreas más importantes de la empresa ya que uno de los valores que más tienen en cuenta los clientes en el sector asegurador es la eficiencia en el momento de tramitar los siniestros.

4. **Director financiero:** es el encargado de realizar y contabilizar facturas, gestionar el cobro a clientes, pagar a proveedores y empleados, entre muchas otras tareas. En el departamento financiero de la correduría se encuentran las áreas de administración y contabilidad. En cada una de las oficinas distribuidas en España cuentan con su propio departamento de administración y contabilidad.

5. **Director de operaciones:** es uno de los puestos de alta dirección cuyas funciones y responsabilidades tienen una alta variabilidad de una empresa a otra, incluso dentro del mismo sector. En el caso de la correduría es la persona encargada de dirigir los departamentos de informática, de marketing y de comunicación, pese a que dentro de los mismos existe la figura de director de marketing y de informática que dependen directamente del director de operaciones. Además de lo comentado, una de las funciones más relevantes que tiene es la de encargarse de cerrar los acuerdos con las aseguradoras para que luego la propia correduría pueda comercializar el producto acorde a las condiciones negociadas.

6. **Director territorial (particulares y empresas):** aunque se tratan de dos figuras distintas ya que una está enfocada a clientes particulares y la otra a empresas se engloba en el mismo apartado ya que se trata del departamento comercial, es decir, de las ventas de la empresa. Las funciones principales de este departamento son de atender y fidelizar a los clientes, ofreciéndoles los productos con atención de calidad y personalizada. Estas tareas son realizadas por la mayoría de los empleados, incluyendo gerencia.

La correduría cuenta con una amplia red de comerciales distribuida por todo el territorio español lo que supone un fuerte posicionamiento estratégico en esta área con respecto a sus competidores.

Una vez comentado el organigrama en base a los departamentos que lo forman con sus respectivos directores de área es importante destacar que cada uno tiene autonomía para desarrollar sus propias estrategias siempre y cuando se respeten las

directrices de la empresa y se coordinen con los distintos departamentos. Es por lo que el director o directora de cada área toma un papel muy relevante en la empresa ya que han de coordinar los diferentes departamentos y lograr que todos vayan al unísono.

De hecho, el modelo organizativo de la empresa está estructurado para que todos los departamentos que la forman estén interconectados y en menor o mayor medida dependan unos de otros. Sin embargo, el eje central de la correduría lo forman el departamento de ventas y el financiero que engloba administración y contabilidad.

Con esta afirmación no quiere decirse que el resto de departamentos de la correduría no tengan peso en la misma ni que no impulsen el éxito del área financiera y de ventas, pero al tratarse de los departamentos encargados de la venta final del seguro a los clientes y posteriormente de toda la gestión de facturación y cobro de las pólizas, tienen una importancia vital en la empresa y una relación de codependencia que no existe entre otras áreas ya que sin una no sería posible actuación de la otra.

Por otra parte, es importante destacar que se trata de una empresa en la que los empleados de cada departamento tienen una dependencia muy fuerte del director o directora de área, es decir, no se les deja iniciativa suficiente para poder desarrollar sus propias ideas y todas las decisiones pasan por los órganos de dirección. Sin embargo, semanalmente si que se realizan reuniones interdepartamentales para tratar de poner en común los puntos de vista de cada empleado y proponer nuevas ideas.

Por ejemplo, en el departamento de ventas cada semana se proponen nuevos clientes, se analizan las ventas ya realizadas y a su vez se establecen nuevas campañas o estrategias de ventas para desarrollar. En resumidas cuentas, se puede afirmar que la comunicación entre los mismos miembros del departamento es fluida y organizada, pero la falta de iniciativa en muchas ocasiones es causada por la barrera existente entre los directivos y el resto de los empleados.

En cuanto al trabajo en equipo en la correduría, que es otro de los aspectos fundamentales cuando se analiza el organigrama de una empresa, no se puede afirmar que se fomente al cien por cien, ya que depende especialmente del departamento del que se este hablando. En el caso de la correduría hay un departamento en el que existe mucha competencia interna entre los empleados y, por lo tanto, el trabajo en equipo es más bien escaso, un ejemplo representativo de ello es el departamento de ventas. A pesar de ello, en muchas ocasiones esta competencia interna potencia la productividad entre los empleados y que el esfuerzo sea aún mayor para lograr los objetivos propios y de la empresa.

Dentro de este marco, la política salarial de la empresa difiere mucho del mercado asegurador y en concreto de las propias corredurías de seguros ya que, exceptuando el departamento comercial de la empresa, es decir, el de ventas, el resto de los departamentos no cuentan con los incentivos por alcanzar objetivos que tienen los dos departamentos de ventas con los que cuenta la empresa, el que está enfocado a clientes particulares y el que lo está a empresas. A pesar de que en la mayoría de las empresas el área de ventas es el eje en el cual se sostiene la empresa, en la correduría que se está analizando existe una franja muy grande entre los departamentos ya citados y teniendo en cuenta que sin la función de los departamentos de siniestros o de administración, por ejemplo, la labor comercial no sería posible.

En cuanto a la conciliación familiar se trata de una empresa muy flexible en los horarios de entrada y de salida, y en la que cualquier empleado que necesite la conciliación familiar no tiene ningún tipo de problema con ello ya que puede optar por jornada reducida o adaptar su horario a sus responsabilidades familiares.

Para ir concluyendo este apartado cabe destacar que el ambiente de trabajo en la correduría es muy bueno y es un hecho que lo fomenta tanto la propia empresa como los trabajadores. Por parte de la empresa se incentiva mediante cenas de empresas, entre ellas la de navidad y la de verano, donde se reúnen todos los empleados de la empresa y además diversas cenas no oficiales que fomentan el compañerismo y la buena relación de los empleados. Además, se realizan eventos como el camino de Santiago ya citado en el apartado de factores medioambientales que se organiza anualmente con un fin social pero que también ayuda a este aspecto que se está comentando.

Al mismo tiempo, anualmente la correduría celebra una convención con todos los empleados con los que cuenta en las diversas oficinas distribuidas por el territorio nacional y en la que durante un fin de semana conviven los más de 250 empleados y en la que se realizan actividades de formación y de ocio. En el año 2019 se realizó en Sitges (Tarragona) y contó con invitados de diferentes compañías aseguradoras como Mapfre, AXA o Berkley entre otras, y en la que acudieron todos los empleados de la correduría que tiene repartidos por España y fue un evento que además de potenciar la convivencia entre compañeros de trabajo, también logra que muchos de los empleados que únicamente se conocen vía email o teléfono se conozcan en persona.

3.3. EVOLUCIÓN DE LAS CIFRAS ECONÓMICAS DE LA EMPRESA.

Para observar la evolución que ha sufrido la correduría en los últimos años se ha comparado los datos económico-financieros que ha obtenido la sociedad entre los años 2010 y 2016.

Para ello, y con la ayuda de la base de datos SABI, se ha analizado la evolución de indicadores y cifras como los Ingresos de Explotación, el Resultado del Ejercicio, la Rentabilidad Económica, así como el número de empleados que disponía la sociedad en cada año, tanto por medios internos de la empresa como por SABI se ha tratado de conseguir los años 2017 y 2018 pero no ha sido posible.

Comenzaremos por la cifra de los Ingresos de Explotación, que son todos aquellos que se derivan de la realización de la actividad principal de la empresa, la venta de seguros.

Los ingresos de explotación están formados por las ventas e ingresos por prestación de servicios, las subvenciones a la explotación, las subvenciones de capital imputables al ejercicio, los trabajos que la empresa realiza para su propio inmovilizado, y otros ingresos de gestión, como alquileres, comisiones, etc.

También comprende los beneficios generados en la venta de activos no corrientes y en la venta de participaciones a largo plazo en partes vinculadas. E incluye, por último, las diferencias positivas que se produzcan para la empresa entre pasivos contraídos y su posterior liquidación, y la recuperación de valor de activos que, habiendo tenido anteriormente pérdidas reconocidas, ahora hay que anularlas.

A continuación, en la figura 19 se pueden observar las cifras de los ingresos de explotación de la correduría que se está analizando.

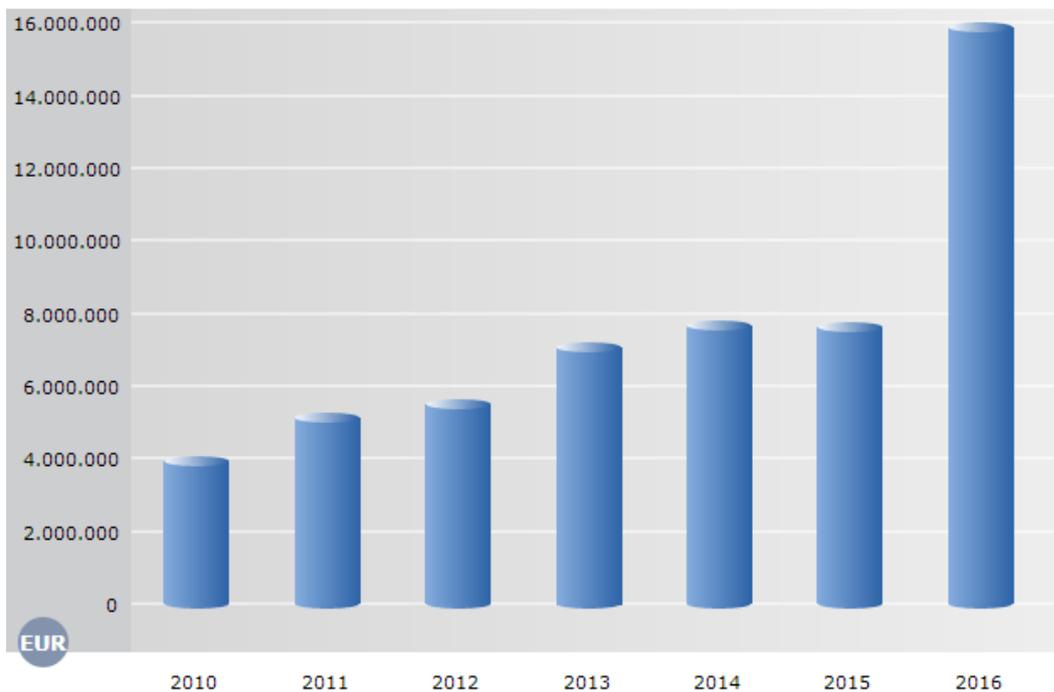
Figura 19: Ingresos de explotación de la correduría.

AÑO	INGRESOS DE EXPLOTACIÓN
2010	3.918.389€
2011	5.126.006€
2012	5.479.067€
2013	7.082.120€
2014	7.641.352€
2015	7.627.824€
2016	15.874.137€

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI.

Y en la figura 20 se ve gráficamente la evolución de los ingresos de explotación con los datos de la figura anterior.

Figura 20: Evolución ingresos de explotación.



Fuente: SABI.

A simple vista, podemos observar en las dos figuras previas que la correduría da un salto cercano a los dos millones de euros en ingresos de explotación debido a la

adquisición de una de las corredurías de seguros personales más importantes en el panorama nacional y con ello se incluye toda su cartera de clientes.

Además, lo que da más valor a este gran incremento es que la cifra de negocios del año 2012 era de algo más de 5 millones de euros y en 2013 se sitúa en 7.082.120€ por lo que en un año se consigue aumentar la cifra de negocios en más de un tercio de la cifra del año anterior.

Como se puede observar, en el año 2014 y 2015, los ingresos de explotación continúan ascendiendo, si bien se ve claramente en la gráfica como este incremento ya no es tan destacado como el anterior. Pese a ello, se logra ascender los ingresos de explotación en más de medio millón de euros.

Tras ello, podemos ver como en el año 2016 los ingresos de explotación de la sociedad aumentan considerablemente y se sitúan en el punto máximo histórico de la empresa con unas cifras de 15.874.137€.

Estos valores demuestran su crecimiento y consolidación en el mercado asegurador situándose en ese mismo año como la 5ª correduría del mercado español por volumen de facturación.

Sin embargo, pese a ser un buen indicador, se necesita de más datos para podernos hacernos una idea de qué ha ocurrido en la sociedad en este tiempo, ya que solo la cifra de ingresos de explotación no es un buen parámetro.

Es por ello, que a continuación se compararán los resultados del ejercicio, cifras que sí que tienen un mayor valor ya que son las que se obtienen de sumar todos los ingresos de la sociedad y restarle todos los costes.

Por lo tanto, se refleja mejor la imagen de la sociedad, ya que anteriormente hemos visto grandes subidas en los ingresos de explotación de la sociedad, pero si los gastos suben en la misma proporción, la empresa no obtendría un beneficio de esa subida de los ingresos.

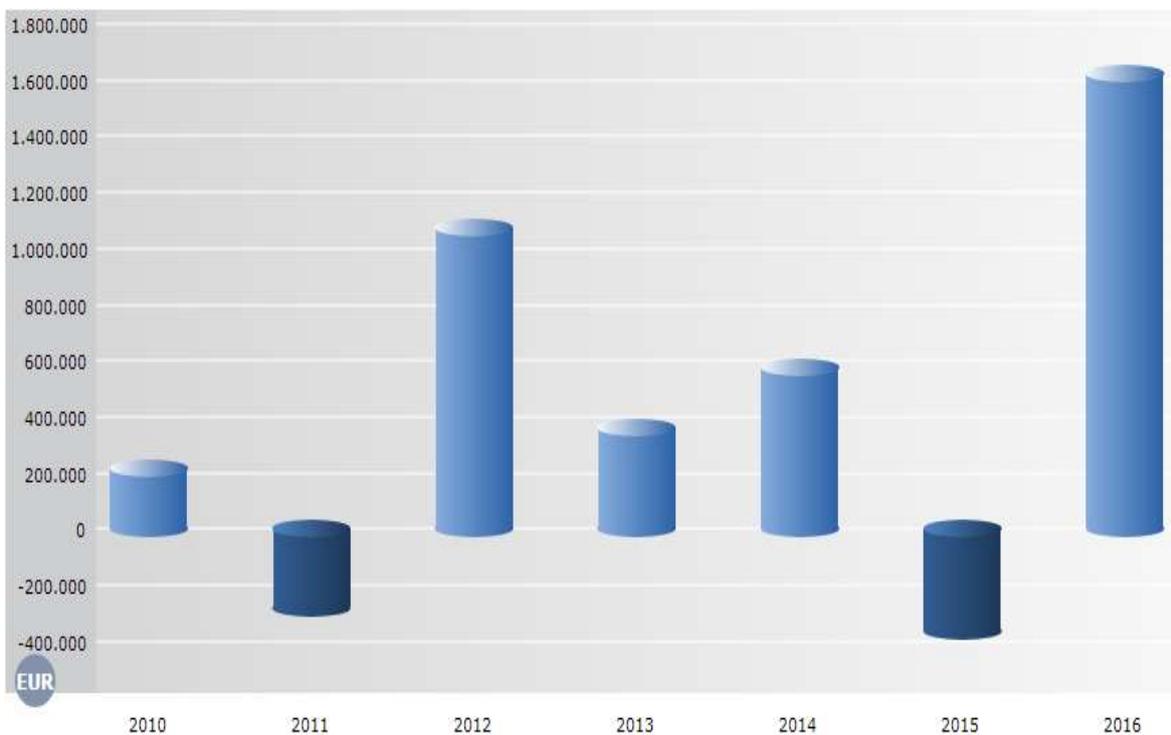
Otro de los factores que se analizará será el resultado del ejercicio, el cual se observa en la figura 21 y 22 tanto numéricamente como en forma de gráfica.

Figura 21: Resultado del ejercicio

AÑO	RESULTADO DEL EJERCICIO
2010	214.106€
2011	-280.677€
2012	1.077.473€
2013	364.206€
2014	578.707€
2015	-366.147€
2016	1.622.731€

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI.

Figura 22: Evolución resultado del ejercicio



Fuente: SABI.

Tal y como se ha comentado anteriormente, era importante observar la evolución del ejercicio que se representa en las figuras 21 y 22 ya que la empresa en diferentes años ha obtenido un resultado del ejercicio negativo, es decir, pérdidas. Por lo tanto, en los años 2011 y 2015 la empresa ha obtenido mayor cantidad de gastos que de ingresos.

Sin embargo, en el último que tenemos de referencia, el resultado del ejercicio sí que se sitúa en unos valores muy superiores al del resto de años, con una cifra de 1.622.731€ en 2016.

Para dar valor a los resultados negativos de los dos años que se han comentado y a los descensos de un año a otro, exceptuando en el año 2016, cabe destacar que la correduría en el último lustro está desarrollando una política de expansión y de especialización de producto con la adquisición de diferentes corredurías lo que supone unas inversiones adicionales a su día a día y que se ha visto reflejado con la consecución de un resultado en el último año muy por encima de la media.

Pese a que este valor ya nos da una imagen más real de lo que ha sucedido en la empresa en este periodo de tiempo, aspectos como la rentabilidad económica y financiera o el número de empleados, nos ayudarán a observar y entender mejor las cifras de las que estamos hablando.

La rentabilidad económica de una empresa mide el porcentaje de beneficio bruto que se obtiene por cada 100 euros invertidos en el activo de la empresa.

Por lo tanto, es el ratio que mejor expresa la eficiencia de la sociedad, ya que la rentabilidad financiera que veremos luego va más orientada hacia los accionistas de la sociedad.

Por lo tanto, se puede concluir que la rentabilidad económica, que se observa en la figura 23, mide la capacidad generadora de renta de los activos de la empresa.

Figura 23: Rentabilidad económica (%).

AÑO	RENTABILIDAD ECONOMICA (%)	RDO. ANTES DE IMPUESTOS	ACTIVO TOTAL
2010	4,17	228.068€	5.473.497€
2011	-3,56	-266.605€	7.485.577€
2012	12,50	1.091.245€	8.728.586€
2013	6,67	495.627€	7.433.375€
2014	8,47	809.440€	9.556.708€
2015	-2,32	-530.326€	22.878.749€
2016	10,95	2.286.410€	20.879.850€

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI.

La rentabilidad económica se calcula mediante el ratio del BAI dividido entre el Activo Total de la empresa, por lo que se ha desglosado este ratio para así entender que ha ocurrido cada año.

Como se ha visto reflejado en todos los indicadores utilizados, el año 2011 fue un mal año para la sociedad, pasando de obtener una rentabilidad del 4,17% a una rentabilidad del -3,56%. Como indican las cifras, pese a subir el activo de la empresa en más de millón y medio de euros, el gran descenso del BAI hizo que la rentabilidad decreciera de tal forma.

Posteriormente, vemos que en 2012 la rentabilidad se sitúa en su máximo exponente dentro de los años que se están analizando con un valor del 12,50%, debido, como hemos visto ya, a un considerable aumento del Resultado Antes de Impuestos. Además, el activo también aumenta en más de un millón de euros.

En 2015, la rentabilidad económica se desploma hasta el -2,32%, provocado por una bajada en casi dos millones del BAI. Sin embargo, el activo de la sociedad aumenta notablemente con respecto a 2014, pero la bajada tan grande del resultado antes de impuestos de la sociedad hace que la rentabilidad baje de una forma tan elevada.

Pasando a analizar el último año, el 2016, el resultado antes de impuesto pasa de unos valores negativos a situarse en 2.286.410€ provoca que, pese a que el activo de la sociedad disminuya cerca de dos millones, provocado por los deudores, que pasan de 6.865.502€ a 9.190.504€ y provocado también por el aumento de la tesorería y otros

activos líquidos que aumentaron cerca de un 1.000.000€, pese a todo este incremento, el ratio aumenta hasta el 10,95%.

Por último, tal y como se muestra en la figura 24 es importante comprobar cómo ha evolucionado la sociedad en cuanto al número de empleados durante este periodo de tiempo tan complicado para las sociedades.

Figura 24: Evolución nº de empleados.

AÑO	N.º DE EMPLEADOS
2010	33
2011	40
2012	50
2013	54
2014	66
2015	70
2016	183

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI.

Como se puede ver en la figura 24, en estos años de crisis económica, la empresa ha aumentado su número de empleados, llevando a cabo una política de expansión. Esto, nos puede llevar a pensar, que, pese a que la cifra de negocios se ha visto mermada en varios de los años, el volumen de trabajo no ha dejado de aumentar en la sociedad, provocando que se necesitara cada vez un número mayor de trabajadores para la misma y situándose en unos valores de 183 empleados en el año 2016 y en más de 250 en la actualidad.

En conclusión a partir de los datos que se han analizado y de las diferentes variables expuestas como son los ingresos de explotación, el resultado del ejercicio, la rentabilidad económica y el número de empleados se augura un buen futuro a la empresa dado su crecimiento exponencial en los últimos años y a la fuerte expansión que está realizando en el territorio nacional con la adquisición de nuevas corredurías especializadas en un determinado segmento de seguros y a la apertura de nuevas oficinas, lo que a su vez conlleva el aumento de la plantilla.

3.4. IMPACTO DEL COVID-19 EN LA CORREDURÍA.

En primer lugar, el sector asegurador y en concreto el de las corredurías de seguros se ha visto afectado por la crisis del COVID-19, pero en menor medida que por ejemplo el turismo o la hostelería ya ha podido continuar con la actividad laboral mediante el teletrabajo de todos sus empleados.

En la correduría no se ha tenido que realizar ningún Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE), pero si que se han tomado medidas para evitar esta medida, entre ellas adelantar la jornada intensiva de verano a estos meses previos y adelantar semanas de vacaciones.

Pese a ello, se ha seguido llevando la actividad con el mismo ritmo de trabajo porque la atención al cliente, gestión de reclamaciones, tareas administrativas y de facturación o campañas de marketing se ha continuado haciendo con total normalidad dentro de lo posible.

Actualmente las dependencias al público todavía permanecen cerradas y salvo casos excepcionales los clientes no visitan las oficinas de la correduría y los propios trabajadores todavía siguen teletrabajando, aunque con el horizonte de volver a su puesto presencial cada día más cercano.

En general, en estos meses de confinamiento se ha percibido un ligero descenso de siniestralidad en las pólizas de seguro y por tanto de reclamaciones de los clientes, excepto en seguros de hogar o sanitarios. Lo que supone un ligero alivio para la correduría para poder abordar otros problemas que han surgido con la pandemia como el incremento en la devolución de recibos, la adaptación al teletrabajo y a todo lo que conlleva en cuanto a digitalización por parte de la empresa y buscar nuevas líneas de negocio que se adapten a los nuevos tiempos, entre ellas todos los seguros nuevos enfocados al COVID-19 o aquellos para evitar riesgos cibernéticos.

4. PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez establecidas las estrategias que se van a llevar a cabo mediante el análisis DAFO y CAME, en el presente apartado se detallarán las propuestas de mejora que han ido surgiendo a lo largo del trabajo.

Las propuestas de mejora que van a abordarse están relacionadas, por un lado con la organización de los recursos humanos de la empresa, por otro con los servicios que presta la propia empresa y las oportunidades de mercado que se presentan ante este nuevo panorama de incertidumbre social y económico causado por el COVID-19 y finalmente con la política de expansión de la empresa.

4.1.- PROPUESTAS DE MEJORA RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN DE LOS RRHH DE LA EMPRESA.

- Evitar que exista una brecha jerárquica tan grande entre los directivos de cada área y sus respectivos empleados.

Como se ha mencionado anteriormente los empleados de cada departamento tienen una dependencia muy fuerte del director de área, lo que les impide tener la iniciativa suficiente para poder desarrollar sus propias ideas y todas las decisiones pasan por los órganos de dirección.

- Intensificar la comunicación interdepartamental y entre las diferentes oficinas ubicadas en el territorio español. Pese a que es una mejora similar a la anterior, es importante citarla ya que en este punto no se trata únicamente de la relación jerárquica existente en un mismo departamento, si no de la relación laboral entre los departamentos y oficinas.

Las dos primeras propuestas son sencillas de cumplir por parte de la empresa y prácticamente no suponen ningún coste adicional para ella ya que son mejoras en materia de comunicación entre los empleados y de definir las funciones de cada puesto y departamento.

Por lo tanto, lo que se propone es realizar comunicados unificados para todos los empleados, reuniones online para temas importantes con los responsables de departamento y a su vez permitir cierta libertad a cada miembro del equipo, gestionar proyectos de forma transversal entre departamentos para fomentar el trabajo en equipo, las convenciones anuales que ya se llevan realizando en los últimos 3 años están siendo una forma de potenciar el compañerismo y a su vez de darse a conocer en persona los distintos empleados de la empresa y por

último la web empresa que se trata de una plataforma con la que ya cuenta la empresa para comunicaciones con el personal pero que en la actualidad no se utiliza con la finalidad y la frecuencia que debería.

- Mejorar las condiciones salariales de todos los departamentos, incluyendo objetivos que incentiven a los empleados y que no se vean damnificados por otros departamentos como el de ventas que es el que cuenta con más incentivos salariales y variables en función de la consecución de sus objetivos.

En cambio, esta mejora sí que estaría relacionada directamente con la masa salarial de la empresa ya que repercutiría en un aumento de salario en las diferentes áreas que existe mayor brecha salarial.

Sin embargo, es una forma adicional de motivar y valorar el trabajo de los empleados, junto con las otras mejoras ya comentadas en las que se incluyen los horarios flexibles, el teletrabajo y la formación continuada.

Este incremento en las condiciones salariales también llevaría incluido un condicionante como bien lo tiene el departamento de ventas, es decir, se fijarían unos objetivos que en caso de cumplirlos se recompensarían con determinados incentivos.

- Instaurar la opción del teletrabajo a los empleados de la correduría, ya que como se ha comentado previamente se ha demostrado el éxito de esta modalidad de trabajo en la correduría y supone un avance con la conciliación familiar que antes no contaba la empresa y, además se ha comprobado que el rendimiento laboral está siendo incluso superior al de la modalidad presencial y el único coste que supone para la empresa es el equipo informático que se ha proporcionado a cada empleado, en cambio se evita el gasto del alquiler, luz, agua, es decir, de las instalaciones de la empresa.

4.2.- PROPUESTAS DE MEJORA RELACIONADAS CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS PRESTADOS POR LA EMPRESA

- Incrementar la atención telefónica y online con el cliente, lo que conlleva aumentar el departamento de atención al cliente y telemarketing. Estas dos áreas toman un papel esencial en la empresa debido a la situación actual y es por ello que reforzar el personal, ampliar horarios de atención al cliente, desarrollar una atención más personalizada ya que el cliente está acostumbrado al trato en persona y de esta forma se le tiene que dar más valor a la relación con el cliente y que no se vea perjudicado por la atención telemática u online.
- Desarrollar una web atractiva y con todos los servicios y opciones online, que de una forma clara y sencilla el cliente pueda informarse o contratar un seguro.

Debido al COVID-19 se está optando por parte de la correduría de tratar de evitar el contacto físico, los desplazamientos para visitar a clientes, la presentación de productos o la firma de contratos entre otras acciones, por tanto la empresa tiene que seguir invirtiendo en lo digital para facilitar el servicio a sus clientes.

Actualmente la empresa ha desarrollado una aplicación en la cual el cliente puede consultar su situación actual de pólizas, recibos y demás asuntos relacionados con los servicios que ofrece la correduría, pero aun así no cuenta con una página web potente que le proporcione al cliente las opciones de contratación de pólizas o de generar un presupuesto.

Por lo tanto, esta mejora requiere de una inversión costosa porque se trata de una empresa que todavía estaba en transición hacia la digitalización pero es una oportunidad para potenciar la venta online y asentarse como una compañía digital en el mercado asegurador.

- Potenciar la venta cruzada, es decir, aprovechar la potencialidad que tenemos en el área de responsabilidad civil sanitaria para ofrecer toda la gama de seguros personales con los que cuenta la correduría. Esta acción no supone un gran coste ya que mayoritariamente se trata de realizar campañas de marketing mediante *mailing*, LinkedIn y *newsletters* para dar a conocer los productos.

- Por último, y también relacionado con determinados productos en concreto, la empresa tiene que aprovechar la situación del COVID-19 para ofrecer a sus clientes servicios que les cubran tanto económicamente como sanitariamente ante la pandemia.

4.3.- PROPUESTAS DE MEJORA RELACIONADAS CON LA POLÍTICA DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA

Respecto a lo comentado en el apartado “3.4. EVOLUCIÓN DE LAS CIFRAS ECONÓMICAS DE LA EMPRESA”, se puede observar que no lleva un ritmo constante de crecimiento económico y además se han podido ver reflejado en los resultados negativos en los años 2011 y 2015. Pese a ello no quiere decir que la correduría no esté en continuo crecimiento, ya que en el año 2016 ya se denota un crecimiento mayor en comparación con los años anteriores y es por lo que la empresa está desarrollando una política muy acertada de expansión tanto de producto como con la adquisición de nuevas corredurías que le están haciendo posicionarse entre los 5 brókeres de seguros más importantes del panorama nacional.

Como se ha demostrado en los primeros años de crecimiento se ha tratado de una política arriesgada por parte de la empresa que le ha llevado a realizar fuertes inversiones que con el paso de los años se está demostrando el éxito en la gestión.

Para concluir esta propuesta de mejora, o más bien dicha propuesta de continuidad, con lo que ya está llevando a cabo la empresa, es conveniente seguir potenciando la adquisición de corredurías de seguros especializadas en determinadas gamas de seguros que logren que la correduría siga su política de especialización y además se inauguren nuevas oficinas a lo largo de la península para dar más servicio y presencial a nivel nacional.

A priori estas dos propuestas se pueden llevar a cabo con cierta facilidad ya que es dar continuidad y fortalecer un proyecto ya empezado por la empresa pero que he considerado importante resaltar ya que está siendo muy exitoso en los últimos años.

5. CONCLUSIONES

La realización de este Trabajo Final de Grado ha sido una experiencia muy positiva ya que me ha permitido abarcar muchos temas diferentes dentro del sector de seguros y analizar aspectos muy interesantes como puede ser como funciona una correduría de seguros a nivel económico-financiero, o la gran competencia que existe en el sector y como las empresas tratan de sobreponerse a ella.

Analizando un poco más exhaustivamente el resultado del TFG pueden extraerse las siguientes CONCLUSIONES:

PRIMERA.- Debido al a crisis actual del COVID-19 se prevé una contracción de la economía española entorno al 8% en el año 2020, el mayor desde la guerra civil, y a la cual seguirá un ligero aumento en 2021, pero insuficiente para recuperar el nivel del PIB previo a la crisis. De tal forma que este desplome vendrá acompañado de una subida de la tasa de paro hasta el 20,8% al cierre del año.

En resumen, en vista de lo comentado, se vaticina una crisis económica y social con graves dificultades para superarla y en la cual la inmensa mayoría de empresas españolas se van a ver afectadas por la situación económica que se avecina, entre ellas la correduría de seguros que estamos analizando.

SEGUNDA.- En las 5 fuerzas de Porter se ha podido observar que en el sector de las corredurías de seguros existe una fuerte competencia a nivel nacional, situándose como uno de los más competitivos debido a la gran cantidad de pequeñas y medianas empresas con las que cuenta y que en la mayoría comercializan los mismos productos.

También se puede afirmar que es un sector sin productos sustitutivos pero que cuenta con unas barreras de entrada muy débiles y que por tanto facilita la entrada de nuevas corredurías con mayor facilidad.

Por último, cabe resaltar que el poder negociación que poseen los clientes en este sector es muy alto lo que supone que la empresa debe adaptar su producto a las necesidades del consumidor y ser lo más transparente posible de cara al cliente.

En cuanto al poder de negociación con los proveedores sigue teniendo un mayor peso el cliente, es decir, la propia correduría de seguros, ya que el mercado de las compañías de seguros está muy masificado también y la correduría posee un mayor margen de negociación.

TERCERA. - Se ha podido observar como la correduría en general goza de buena salud y un futuro próspero, con la reciente adquisición de otras corredurías especializadas en

determinados productos de seguros y que está ampliando su plantilla de forma considerable en los últimos años, síntoma de una mayor capacidad de negocio en el sector así como el incremento de la cuota de mercado del sector.

CUARTA. - Uno de los objetivos que se debe de proponer como empresa a nivel sectorial es el de transformarse en una empresa digital capaz de dar servicio a todos los clientes mediante plataformas online, lo que llevaría a poder obtener un nivel de facturación mayor al que tiene actualmente ya que es una vía de negocio que no se estaba explotando previo a la pandemia.

Este hecho le llevaría a posicionarse entre las mejores corredurías de seguros a nivel nacional y con un crecimiento internacional que cada año va en aumento. Para esto, está siendo importante el trabajo que están haciendo todos los departamentos de la correduría para adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo.

Además, como también hemos visto en el trabajo, este objetivo debe ir acompañado del trabajo de los distintos empleados departamento de Informática y Marketing, reclutando a gente con experiencia y gente competente y el departamento de Desarrollo de Negocio, el cual deberá de buscar las mejores oportunidades que aparezcan de cara al futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Recursos webs:

A.M.A SEGUROS. *Seguros A.M.A.*

<<https://www.amaseguros.com/>> [Consulta: 2 de junio de 2020]

BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA (BBVA). *Seguros empresas y profesionales.*

<<https://www.bbva.es/personas.html>> [Consulta: 2 de mayo de 2020]

BANCO DE ESPAÑA. *La evolución del empleo y del paro en el segundo trimestre del 2020.*

<<https://www.bde.es>> [Consulta: 29 de abril de 2020]

BASE DE DATOS DE AGENCIA EUROPA PRESS. *El paro registrado en España.*

<<https://www.epdata.es/>> [Consulta: 13 de abril de 2020]

BASE DE DATOS SABI. *Howden Iberia, S.A.*

<<https://sabi.bvdinfo.com>> [Consulta: 25 de junio de 2020]

BROKERS 88 SEGUROS PROFESIONALES. *Seguros para médicos.*

<<https://www.brokers88.es/>> [Consulta: 1 de mayo de 2020]

COINBROKER CORREDURÍA VALENCIANA DE SEGUROS. *Información sobre nuevos productos relacionados con el COVID-19.*

<<https://coinbroker.eu/>> [Consulta: 23 de mayo de 2020]

DATOS MACRO. *España: Economía y demografía.*

<<https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>> [Consulta: 5 de mayo de 2020]

DELOITTE. *Porcentaje de inversión en medidas de seguridad.*

<<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/topics/impacto-covid-19.html>>

[Consulta: 2 de mayo de 2020]

DIARIO EL ECONOMISTA. *Ranking de Empresas del sector Actividades de agentes y corredores de seguros.*

<<https://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-6622.html>> [Consulta: 20 abril de 2020]

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES. *Ranking de corredurías de seguros en España.*

<<http://www.dgsfp.mineco.es/es/Paginas/Iniciocarrousel.aspx>> [Consulta: 13 de mayo de 2020]

EPDATA. *Evolución afiliados a la Seguridad Social a 30 abril 2020.*

<<https://www.epdata.es/datos/paro-registrado-datos-graficos/38/espana/106>> [Consulta: 5 de abril de 2020]

EULIXE. *Principales partidos euroescépticos.*

<<https://www.eulixe.com/articulo/infografia-del-dia/cuales-son-principales-partidos-euroescepticos/20190721223955015743.html>> [Consulta: 10 de abril de 2020]

HOWDEN IBERIA CORREDURÍA DE SEGUROS, S.A. *Digitalización y nuevos riesgos cibernéticos.*

<<https://www.howdeniberia.com/>> [Consulta: 14 de junio de 2020]

INE. *Evolución trimestral del PIB en España.*

<https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736164439&menu=ultiDatos&idp=1254735576581> [Consulta: 18 de abril de 2020]

INVESTIGACIÓN COOPERATIVA ENTRE ENTIDADES ASEGURADORAS Y FONDOS DE PENSIONES (ICEA). *Cuota de mercado en el año 2019 del sector asegurador.*

<<https://www.icea.es/es-es/info/companias-seguros>> [Consulta: 15 de junio de 2020]

MAPFRE SEGUROS. *Mercado español de seguros.*

<<https://www.mapfre.com/informacion-sectorial/mercado-espanol-seguros/>> [Consulta: 15 de abril de 2020]

MARCH R.S. *Oficinas de March Risk Solutions en España.*

<<https://www.march-rs.es/>> [Consulta: 16 de junio de 2020]

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN. *Variación del consumo de alimentos la semana anterior de Semana Santa.*

<<https://www.mapa.gob.es/es/>> [Consulta: 20 de mayo de 2020]

MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. *Evolución del número de parados en marzo.*

<<http://www.mites.gob.es/>> [Consulta: 12 de abril de 2020]

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. *Análisis DAFO.*

<<https://dafo.ipyme.org/Home>> [Consulta: 3 de junio de 2020]

PERIÓDICO EL PAÍS. *Aguantar ante la parálisis.*

<<https://elpais.com/>> [Consulta: 26 de abril de 2020]

UNITECO PROFESIONAL CORREDURÍA DE SEGUROS. *Responsabilidad civil profesional.*

<<https://www.unitecoprofesional.es/>> [Consulta: 8 de mayo de 2020]

Trabajo final de grado en Riunet.

BISBAL SERRA, DIEGO JESUS (2017). *Análisis de empresa del sector jurídico: Broseta Abogados. Trabajo Final de Grado. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia, <<https://riunet.upv.es>>* [Consulta: 20 de abril de 2020].