

# UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



## ANÁLISIS ECONÓMICO-ESTRATÉGICO DE UNA AGENCIA DE SEGUROS

PROYECTO FINAL DE CARRERA

ALUMNA: M<sup>a</sup> Felicidad Girbés Choque

TUTORA: Inmaculada Guaita Pradas

Valencia, noviembre de 2016



<b>ÍNDICE</b>	<b>pág</b>
1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO .....	6
1.1. Resumen .....	6
1.2. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas .....	7
1.3. Objetivos .....	7
2. ANTECEDENTES (situación actual) .....	9
2.1. Análisis de la situación económica actual .....	9
2.2. Análisis del sector asegurador .....	13
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	20
4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO .....	31
5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	52
5.1. Misión .....	56
5.2. Visión .....	56
5.3. Valores .....	57
5.4. La Cadena de Valor .....	57
5.5. Las 5 fuerzas de Porter .....	62
5.6. Análisis DAFO .....	68
5.7. Cuadro de Mando Integral .....	72
6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN .....	78
7. BIBLIOGRAFÍA .....	90
8. ANEXOS .....	

<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b>	<b>pág</b>
Gráfico 1 Evolución de la tasa de desempleo en España .....	9
Gráfico 2. Evolución de los ingresos medios por hogar .....	10

Gráfico 3. PIB Volumen CVEC: tasa trimestral .....	12
Gráfico 4. Evolución de la facturación por secciones.....	27
Gráfico 5. Pólizas en vigor .....	28
Gráfico 6. Evolución de la cartera no vida .....	29
Gráfico 7. Pólizas vida y no vida .....	30
Gráfico 8. Evolución de los ratios de liquidez general, tesorería y disponibilidad .....	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

pág

---

Figura 1. Esquema organizativo de la empresa por áreas de negocio .....	24
Figura 2. Esquema organizativo de la actividad de seguros .....	25
Figura 3. Los tres niveles estratégicos .....	55
Figura 4. Cadena de valor genérica .....	58
Figura 5. Cadena de valor de las agencias de seguros .....	59
Figura 6. El modelo de las cinco fuerzas .....	63
Figura 7. El análisis DAFO .....	69
Figura 8. Cuadro de Mando Integral .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

pág

---

Tabla 1. Situación general de los canales de distribución .....	16
Tabla 2. Balance de Situación, resumida en Fincas Girbés, SL. ....	32
Tabla 3. Principios generales de equilibrio patrimonial .....	33

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

Tabla 4. Ratios de liquidez ejercicios 2013, 2014 y 2015 .....	35
Tabla 5. Ratios de endeudamiento ejercicios 2013, 2014 y 2015 .....	37
Tabla 6. E.O.A.F. de Fincas Girbés, SL de los ejercicios 2013 - 2014 .....	41
Tabla 7. E.O.A.F. de Fincas Girbés, SL de los ejercicios 2014 - 2015 .....	42
Tabla 8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias, preparada para el análisis del ejercicio 2013, 2014 y 2015 .....	44
9. Rentabilidad económica o rendimiento de los activos .....	46
Tabla 10. Rentabilidad financiera .....	48
Tabla 11. Apalancamiento financiero .....	49
Tabla 13. Ciclo de caja .....	50

## 1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

---

### 1.1 Resumen

Hace casi tres años, que me incorporé en la plantilla de la empresa familiar Fincas Girbés, SL, antes, Hnos. Girbés Vicente, CB. Esta empresa, se creó en el año 1977, llegando a poner en marcha tres líneas de negocio: administración de fincas, inmobiliaria y agencia de seguros.

La llegada de la crisis no ha afectado de forma acusada a esta empresa. Aunque en el área inmobiliaria, sí que ha repercutido de forma pronunciada, en el área de administración de fincas y seguros, han sabido mantenerse antes las dificultades de la misma. Y no sólo eso, si no que ha sido capaz de continuar creciendo, aunque de manera bastante más ligera.

La situación actual que está viviendo la mediación aseguradora es delicada, debido, entre otras causas, a los escenarios económicos y sociales actuales, el incremento de otros canales distribución y el impacto que éstos están teniendo sobre la mediación, el cambio de perfil que está sufriendo el cliente motivado por el desarrollo y avance vertiginoso de las nuevas tecnologías y las nuevas formas de comunicación a través de la Redes Sociales.

Estas son realidades que no se pueden cambiar. Por ello, lo primero que se debería hacer es asumirlas y ponerse a trabajar para garantizar el futuro de la Agencia.

No obstante, ante esta situación, se debe analizar y estudiar el entorno y la empresa, con el objetivo de proponer nuevas estrategias y metas de mercado que permitan a la organización, seguir afrontando con éxito el nuevo contexto económico. Una situación algo desconocida y nueva, debido a la incertidumbre política.

En los últimos tiempos, las entidades bancarias, han empezado a especializarse también en el sector seguro. Y este repentino interés por parte de los Bancos, lo han notado las agencias, las cuales han descubierto una nueva competencia fuerte.

Además, son cada vez más los considerados “clientes volátiles”. Aquellos que, constantemente cambian de Compañía por un mejor precio. Otra fuerte amenaza en las agencias de seguros.

Los mediadores, deben adaptarse a las nuevas expectativas del cliente y cumplir la promesa de valor añadido para mantener su posicionamiento actual en cuanto a satisfacción y grado de importancia.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

Para ello, es necesario que la agencia adopte una gestión proactiva hacia el cambio. Y fruto de ello, nace el objeto del presente Trabajo Final de Carrera, un proyecto que defina las apuestas estratégicas para que Fincas Girbés pueda alcanzar sus objetivos.

Esta justificación, es la que me motiva a realizar este Proyecto Final de Carrera. Un proyecto que me permita ofrecerles una guía sobre las estrategias a tomar y objetivos a alcanzar en el corto, medio y largo plazo.

Para ello, en primer lugar, se realizará un análisis, desde una perspectiva general, sobre la situación económica en España. De igual modo, se llevará a cabo un análisis del sector asegurador y cómo la caída del sector de la construcción privada le ha afectado.

Una vez analizado el sector asegurador, se hará una presentación de la empresa, haciendo un resumen de su historia, evolución, organización, etc. A continuación, se realizará un análisis económico financiero para conocer su situación actual, y proponer mejoras con el fin de corregir las deficiencias obtenidas del análisis.

Finalmente se efectuará un análisis estratégico de la empresa, en el que se definirá la misión, la visión y los valores. Asimismo, se hablarán de las 5 fuerzas de Porter y de la cadena de valor en el sector asegurador, para a continuación realizar un análisis DAFO y definir las estrategias a tomar, apoyados por un Cuadro de Mando Integral, en el corto, medio y largo plazo. Finalmente, se detallarán las líneas de actuación futura para la empresa en un periodo de 3 a 5 años.

### 1.2 Justificación de las asignaturas relacionadas

Capítulo del TFC	<b>2.1. Análisis de la situación económica española</b>
Asignaturas relacionadas	<b>Economía española y mundial</b> <b>Macroeconomía</b>
Breve justificación	Estas asignaturas nos proporcionarán las herramientas para analizar las claves principales que han originado la actual crisis y las medidas propuestas para la recuperación económica.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

Capítulo del TFC	<b>2.3. Análisis del sector asegurador</b>
Asignaturas relacionadas	<b>Introducción a los sectores empresariales.</b> <b>Economía del Sector de la Construcción.</b>
Breve justificación	Gracias a estas asignaturas conocemos las características y parámetros relevantes del sector de la construcción, las cuales nos permitirán estudiar con facilidad la estrecha relación que existe entre el sector de la construcción y el sector asegurador

Capítulo del TFC	<b>4. Análisis económico-financiero.</b>
Asignaturas relacionadas	<b>Contabilidad Financiera</b> <b>Contabilidad General y Analítica</b>
Breve justificación	Estas asignaturas nos capacitarán para el análisis de la información contable y de la situación económica-financiera de la empresa, indicando sus puntos fuertes y débiles, y realizando las oportunas propuestas de mejora.

Capítulo del TFC	<b>5. Análisis estratégico de la empresa.</b>
Asignaturas relacionadas	<b>Dirección Comercial</b> <b>Dirección Estratégica y Política de Empresas</b>
Breve justificación	Estas asignaturas nos permitirán conocer las cuatro variables comerciales de la empresa, nos proporcionarán herramientas de trabajo para gestionar el futuro, reduciendo las incertidumbres y posicionando a la empresa en una situación altamente competitiva. Asimismo, nos facilitarán instrumentos para realizar una planificación estratégica que permitan la consecución de los objetivos que definamos, derivados de la visión y estrategia marcada.

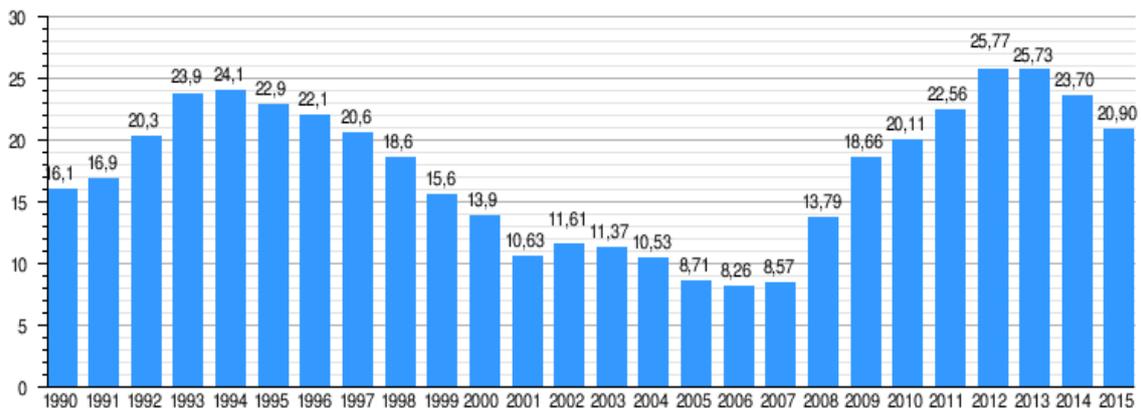
## 2. ANTECEDENTES (situación actual)

### 2.1 Análisis de la situación económica española.

Es sabido, que España, sufre un alto nivel de desempleo estructural. Y es que, desde la crisis económica y financiera de la década de 1980, el desempleo nunca ha bajado del 8%. Sin embargo, según la OCDE, España es ahora el país con mayor tasa de desempleo, por delante de Irlanda y Grecia. (EFECOM)

Lo “alarmante”, es que, en los últimos treinta años, la tasa de paro española ha rondado el doble de media de los países desarrollados, tanto en épocas de crecimiento como en épocas de crisis. Porque desde la salida de la crisis de los años 1990, el desempleo llegó a descender desde los 3,6 millones de personas hasta los dos millones, pero se estancó en esa cifra durante toda la época de bonanza hasta la crisis actual.

Gráfico 1. Evolución de la tasa de desempleo en España



Fuente: INE

En el 2003, la tasa de paro no llegaba al 11,5%, considerada como una buena cifra en España, pese a ser una tasa de paro, que, en la mayoría de países industrializados, sólo se alcanza en épocas de crisis económicas. Tres años después, se llegó a alcanzar la tasa de paro más baja en treinta años, en la cual había 1,8 millones de parados.

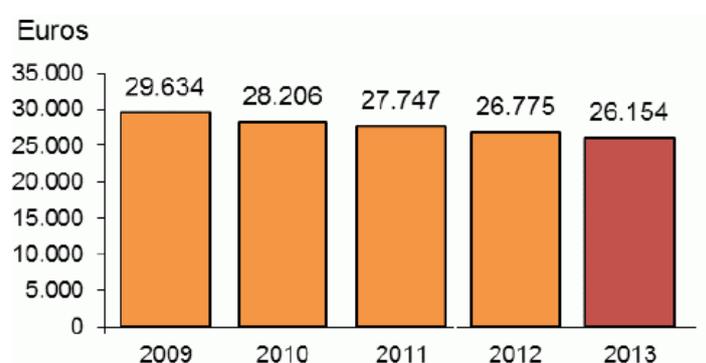
Después de la burbuja inmobiliaria y la crisis de deuda del 2011, el paró llegó a ascender en España hasta un 25%, lo que supuso la cifra de parados cerca de los 5 millones.

El desempleo hace que reduzca los ingresos de las familias, y, por tanto, su calidad de vida incidiendo en el consumo interno. Y no sólo eso. El desempleo conlleva a una deterioración de

la salud mental de los desempleados y sus familias. Hace, además, que se alargue el período de emancipación y, por tanto, disminuye la natalidad (ante la imposibilidad de formar una familia con mínimas garantías económicas). Se dispara la exclusión social, aumentan los desahucios provocados por la crisis y aumentan los impagos de facturas básicas como agua, luz y gas. Estas son muchas de las consecuencias que provoca el desempleo.

A continuación, mostramos el ingreso por hogar medio, de acuerdo con la Encuesta de Condiciones de Vida realizada por el Instituto Nacional de Estadística.

*Gráfico 2. Evolución de los ingresos medios por hogar*



*Fuente: INE*

Como vemos, en la gráfica se muestra una progresiva disminución del ingreso medio por hogar. Y, evidentemente, esto es repercutido en un incremento de la pobreza.

Según el último informe de la OCDE, sobre las perspectivas económicas globales, avisa que el crecimiento en economías avanzadas, es bajo e incluso se ha ralentizado, lo que advierte un débil crecimiento global. De hecho, reduce su pronóstico hasta el 3,3%, tres décimas menos para este año y el próximo. También, pone en alerta el riesgo del Brexit y el alza de la deuda en países expuestos a los mercados. (GONZÁLEZ, 2016)

Según las últimas perspectivas económica publicadas por la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OCDE), todo aquello que impulsaba a la economía española, impulsará con menos fuerza durante el próximo año. Sin embargo, mejora su pronóstico sobre la evolución de España para este año, cuando espera un crecimiento del 2,8%, pero lo empeora para 2017, cuando estima que avanzará a un ritmo más modesto entorno al 2,3%. Además, pone el aviso el riesgo de provocar la incertidumbre política sobre la demanda interna.

Por otro lado, el precio del petróleo está repuntando levemente tras caer abruptamente durante el último año, la creciente debilidad de los países latinoamericanos impacta sobre las importaciones y los efectos de la política monetaria del Banco Central Europeo son decrecientes.

La incertidumbre política que se vive en España desde las elecciones de diciembre del año pasado, hace que afecte tanto a la inversión y el consumo de manera altamente negativa. Sin embargo, uno de los factores que tira del consumo es el crecimiento del empleo, que, según la OCDE, se traducirá en una reducción de la tasa de paro del 22,1% de media en 2015 al 19,8% en este año.

La organización también afirma que la progresión del empleo en España será en 2016 del 2,9%, es decir la segunda más elevada de los 34 países de la OCDE, sólo por debajo de Turquía (3%), pero el ritmo se ralentizará significativamente al 2,1% en 2017.

Como se puede apreciar, las perspectivas para el próximo año 2017, no son del todo buenas, ya que según lo que anuncia la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica, España continuará en la cola de los países con más paro, con una tasa del 18,4%, la cual solo superaría Grecia con el 23,2% y seguiría muy lejos de Portugal (11,5%), que es el siguiente de la lista y de la media de la zona euro (9,8%).

Otras fuentes como el *servicio de estudios de la entidad bancaria BBVA*, preveen lo mismo: un crecimiento progresivo del 2016, pero una ralentización del crecimiento para el 2017. (JORRIN, 2016)

De cara a 2016, los analistas han revisado al alza la perspectiva de crecimiento en 0,4 puntos, hasta el 3,1%, y no descartan incluso que pueda llegar al 3,2%. Sin embargo, para 2017 son menos optimistas: ya que creen que el PIB se elevará un 2,3% “por el deterioro del entorno exterior, ligado principalmente al *Brexit*” y por la falta de cambios en la política fiscal española.

Según consideran los analistas del BBVA, el consumo de los particulares va a seguir siendo este año el motor de la recuperación, y que esto, viene de la mejora del mercado laboral y de las condiciones de financiación, así como el tono expansivo de la política fiscal y el grado de avance de la corrección de los “desequilibrios internos”. Además, afirma, que España sigue aprovechando los efectos del plan de compra de bonos del Banco Central Europeo y el petróleo empieza a encarecerse, como hemos comentado antes, pero que sigue en niveles relativamente baratos. Todo esto justifica, según los analistas, que este año el PIB pueda terminar con un crecimiento muy parecido al de 2015.

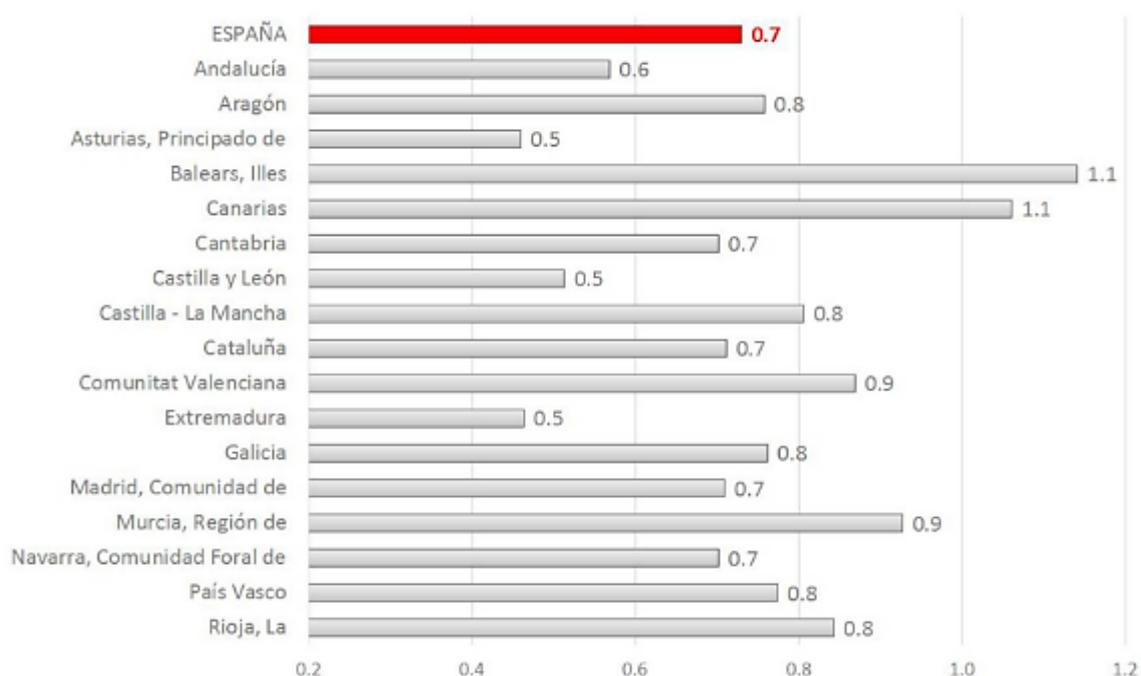
Sin embargo, tras los puntos fuertes, llegan las debilidades, que se pueden cebar con el crecimiento el 2017. Aunque la incertidumbre política se mantiene, España se ha librado de la multa de Bruselas pese a incumplir el déficit. Por lo que este año, tiene la necesidad de hacer ajuste tanto para el año vigente como para el próximo, al mismo tiene que cambios en materia fiscal.

La mayoría de fuentes, coinciden con que la incertidumbre en el programa de ajustes, de alguna manera pasará factura en 2017.

Para el 2017, estos esperan, que el ciclo económico continúe corrigiendo el deterioro en las cuentas públicas, pero si no existen cambios respecto a la política fiscal, el déficit se reduciría tan sólo hasta el 3,6% del PIB, y superaría el objetivo presupuestario fijado en el 3,1%

Respecto al PIB, mostramos a continuación la tasa del 2º trimestre, por Comunidad Autónoma:

Gráfico 3. PIB Volumen CVEC: tasa trimestral



Fuente: Estimación METCAP – AIREF

Como se puede observar en el gráfico, las Islas Baleares y Canarias, fueron las dos comunidades donde más creció el PIB en el segundo trimestre de este año 2016, según cálculos de la *Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIREF)*. Y la economía española avanzó entre abril y junio un 0,7%, según confirmó el Banco de España. Pero las islas se situaron con diferencia sobre

la media y experimentaron un fuerte avance: el PIB en tasa inter trimestral creció en ambos casos el 1,1%.

Por otro lado, destaca también el alza de las economías de la Comunidad Valenciana y Murcia (ambas con el 0,9%). La Rioja, País Vasco, Castilla-La Mancha, Galicia y Aragón, avanzaron una décima por encima de la media nacional, es decir, el 0,8%.

Por el contrario, por debajo de la media, destacaron Castilla y León, Extremadura y Asturias. Las tres comunidades registraron aumentos del PIB del 0,5%.

Si se tiene en cuenta el crecimiento en tasa interanual, las islas vuelven a destacar con los principales crecimientos del segundo trimestre. Frente el 3,2% de media nacional, Baleares se apunta un 4,4% y Canarias un 3,8% de mejora. Posteriormente, les sigue la Comunidad Valenciana, con el 3,7%. (Fiscal, 2016)

Cabe decir, que organismos como la agencia de calificación de riesgo, Fitch, señaló en su informe que, con un crecimiento inter trimestral del 0,7% entre abril y junio, ha llegado a demostrar ser sorprendentemente “resistente”, debido a la reciente incertidumbre política, una vez más.

## **2.2 Análisis económico del sector asegurador**

Dentro del sector asegurador, podemos identificar cinco aspectos clave que definen las circunstancias que determinarán los próximos cinco años del mercado asegurador español y de sus mediadores.

### **CONTEXTO ECONÓMICO MODERADAMENTE OPTIMISTA CON INCERTIDUMBRES**

La recuperación económica de nuestro país, se augura lenta y gradual. Existe un contenido optimista, con preocupación, por la incertidumbre política y social, especialmente por una tasa de paro intolerable para una sostenibilidad económica.

Hacer predicciones asertivas sobre el crecimiento del sector asegurador, teniendo en cuenta lo directamente ligado que está a la economía real y las incertidumbres en las que estamos inmersos como sociedad globalizada e interconectada, no es tarea fácil.

Sin embargo, todo indica que a pesar de dichas incertidumbres (política interna, la deriva de China y Brasil, la política monetaria del BCE...) España ha iniciado una senda de crecimiento que no debería verse truncada, al menos bruscamente.

A esto, hay que adicionar importantes cambios legislativos que han entrado en vigor en el sector asegurador en 2016. Por un lado, el nuevo Baremo de Autos, que aumenta las indemnizaciones para las víctimas de accidentes. Y por el otro lado, la entrada en vigor de solvencia II, con sus nuevas exigencias en cuanto a capital.

Otro reto importante, es hacer frente al entorno de bajos tipos de interés.

El entorno actual es muy diferente al de hace unos años en los que los productos garantizados ofrecían rentabilidades de entorno al 4%. Actualmente y desde hace ya unos años, nos encontramos en un escenario económico con tipos de interés muy bajos.

Esta situación hace que se haya producido un cambio de mentalidad y de tendencia en la dinámica de gestión de los ahorradores e inversores. La clave ha sido que los ahorradores han empezado a abrir el perfil de riesgo para poder tener acceso a obtener rentabilidades más atractivas que las que ofrecen los productos financieros tradicionales.

Por otro lado, uno de los retos fundamentales para el sector asegurador en la actualidad es saber sacarle partido al mundo digital.

Además, y entrando en los ámbitos de negocio, la evolución respecto a los diferentes ramos es la siguiente.

- En el ramo de autos, por su peso específico debería ser uno de los productos tractores. Que sea en mayor o menor medida va a depender en parte de las políticas de precios que finalmente adopten las compañías. Estas necesitan recuperar el deterioro sufrido en sus cuentas técnicas.

En cuanto a la Producción Nueva, continuará la guerra de precios que venimos viviendo en los últimos ejercicios, pero se mantendrán las subidas en los riesgos agravados: camiones, menores, asistencia. Y en cuanto a las pólizas en cartera, el aumento del consumo de combustible es una realidad, lo que incidirá directamente en la siniestralidad, la aplicación del nuevo Baremo con efecto 1-1-16, provocarán que un incremento de tarifa en los recibos de cartera, que estimamos entre el 4% y el 8%, según la zona geográfica y el tipo de riesgo.

- El ramo de salud es un ramo cada vez más consolidado y con mayor penetración. Se estima que habrá crecimiento, no sólo por una mayor contratación, fruto de la

recuperación de familias y empresas, sino por un aumento de tarifas, fruto del incremento de siniestralidad.

- En el ramo de multi riesgos, durante el pasado año 2015, volvió también a la senda del crecimiento, y este año se están manteniendo en tasas bajas pero positivas. La construcción ha comenzado a recuperar, aunque sigue siendo muy inferior al inicio de la crisis. Existen mayores tasas en rehabilitación.
- En EMPRESAS continúa recuperándose la actividad industrial y el comercio minorista incrementa sus ventas, aunque poco. Por tanto, las tasas son positivas, aunque un tanto débiles.
- Otros ramos como RESPONSABILIDAD CIVIL Y TRANSPORTES, también han dado un cambio significativo pasando de ratios negativos a crecimientos. Se espera que sigan en esa senda de crecimiento, pero su peso específico, sobre el volumen total no es tan relevante.
- El ramo de VIDA, debería de tener un fuerte desarrollo en los próximos años sobre todo por la parte de previsión y ahorro. A pesar de tener el hándicap de ser un ramo muy sensible a la renta disponible de los hogares, el envejecimiento de la población y la labor de concienciación sobre previsión social de la que todos somos responsables tiene que dar sus frutos.

#### MERCADO ASEGURADOR ALTAMENTE COMPETITIVO.

En este sector, existe una fuerte competitividad. El Canal de Mediadores y Corredores, sigue siendo el canal con el que más cuota de mercado cuenta. Aun así, la banca seguros se lleva la mayor cuota de mercado, en cuanto a Nueva Producción.

A continuación, mostramos el total de primas, clasificadas por canal de distribución, con los últimos datos registrados desde octubre del 2015.

Tabla 1. Situación general de los canales de distribución

**TODOS LOS RAMOS. DATOS 2014**

	Volumen de Negocio				Nueva Producción
	% primas		2014		% primas
	2013	2014	Primas (millones €) <sup>1</sup>	Incrementos	2014
Agentes y corredores	42,72%	43,54%	24.157	2,36%	34,51%
Operadores Bancaseguros	37,61%	36,56%	20.287	-2,83%	55,78%
Sin Mediadores	19,67%	19,90%	11.042	-3,78%	9,71%
<b>Total Sector</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>55.486</b>	<b>-0,73%</b>	<b>100,00%</b>

[1] Primas elevadas al 100%

*Fuente: Datos totales de primas e incrementos extraídos del informe nº1319: Evolución del Mercado Asegurador. Estadística Año 2013*

Por un lado, banca seguros se posiciona como el gran competidor para las entidades tradicionales (cuatro entidades de banca seguros están en el ranking de las 10 primeras aseguradoras). Por otro lado, los comparadores online, se mantienen como actores en el sector asegurador, afectando el precio medio de la prima (un 30% de los clientes que ha comprado un seguro de Auto ha utilizado previamente un comparador). En paralelo, las entidades aseguradoras refuerzan su apuesta por la multi canalidad y desarrollo del canal directo (Internet)

Otra señal es la elevada inversión publicitaria del sector, que se ha incrementado en un 65 % durante el último lustro. Y, por si fuera poco, la normativa será cada vez más exigente en la relación con el consumidor y en la transparencia exigida.

**CLIENTE CADA VEZ MÁS VOLÁTIL E INFORMADO.**

En lo que respecta a nuestros clientes, se están apreciando cambios en sus comportamientos de compra, los cuales acabarán afectando el modelo de relación con los mismos. Se caracterizan por tener un alto número de pólizas (4,9 pólizas por cliente), unas primas per cápita muy bajas (1.291 euros) y una baja duración de sus pólizas.

Los clientes están siendo cada vez más volátiles, orientados especialmente al precio (un 58 % menciona el precio como criterio relevante en la elección de una aseguradora en No Vida y un 51 % hace lo propio en Vida). Éste tiene mayor acceso a todo tipo de información, por lo que se informará y comparará su precio, antes de comprar un seguro. (Claudio, 2013)



Actualmente, el comprador se informa más del producto y su precio antes de contratar un seguro (el 52 % de los clientes consultan Internet antes de adquirirlo). El uso de las redes sociales influirá asimismo en las decisiones de compra en el futuro.

Y es que el cliente será cada vez más digital, y el uso de los dispositivos móviles será fundamental para el sector asegurador (un 55 % de los españoles son usuarios de 'Smartphone').

Sin embargo, no todo son cambios: el cliente sigue valorando positivamente el servicio ofrecido por la mediación y este es el canal que presenta el mayor grado de fidelidad para las aseguradoras, un dato de gran relevancia al que se debe dar su justo valor tanto ante las compañías como ante los clientes.

#### LAS ESTRATEGIAS DE LAS ENTIDADES, DETERMINANTES PARA LA MEDIACIÓN.

La presencia de la mediación difiere en los distintos mercados europeos, y gran influencia en ello tienen las estrategias de las aseguradoras con mayor relevancia en cada uno de los mercados, junto con el respectivo contexto legislativo. Las estrategias de las aseguradoras y el contexto legislativo de cada mercado son los factores determinantes en la caracterización y el posicionamiento final de la mediación.

Existen mercados en los que la mediación está desapareciendo por la presencia de comparadores y canales directos (Reino Unido, por ejemplo, donde las ventas online de coches representan el 63 %, y Holanda, donde la venta directa -online- supone un 34 % del mercado).

Los mercados donde se fortalecerá la mediación son aquellos donde las entidades tradicionales son líderes y apuestan por los mediadores (en Alemania, por ejemplo, la mediación tiene un 86 % de cuota en No Vida y un 76 % en Vida; en Italia, ostenta un 90 % en No Vida). (Claudio, 2013)

*La Mediación se ha profesionalizado en países como Francia y Alemania, desarrollando nuevos segmentos de clientes (Empresas) y productos, como Vida.*

*España, sin embargo, tiene las primas per cápita más bajas de los mercados analizados (un 52% por debajo de esta media), aunque la penetración es alta (4,9 pólizas por cliente vs. 5,2 de media, según WIR 2010: número de pólizas por unidad familiar).*

No hay que olvidar que el sector asegurador sufre constantemente un riesgo de abandono por parte del cliente, debido entre otros, a la guerra de precios y al fácil acceso a todo tipo de información por parte de éste.

Respecto a esto, no existen muchos estudios que hayan investigado sobre el abandono en el sector asegurador y sus causas (y menos en la mediación). Por ello, es recomendable hacer investigaciones internas a partir de los perfiles de los clientes que han causado baja en su empresa para poder establecer un retrato robot del cliente abandonista. No obstante, existen estudios y análisis que pueden ayudar en la confección del perfil del cliente abandonista.

Una de las noticias, publicada en los medios, a través de un estudio realizado por *ICEA* y *Rastreator*, confiesa que, más de la mitad de clientes, han cambiado de compañía en el ramo de seguros de hogar, y uno de cada cuatro lo tiene contratada por obligación en su entidad bancaria.

Según *el III Estudio de comparación online hacia el ahorro inteligente*, el grado de penetración de los seguros de hogar varía, en gran medida, en función del número de viviendas que poseen los propietarios: casi 7 de cada 10 españoles (68,1%), tienen asegurada su vivienda principal, pero únicamente un 17,9% cuenta con seguro para su vivienda secundaria. Aun así, según *Rastreator*, el grado de importancia que otorgan los españoles al seguro de hogar ha aumentado progresivamente y, actualmente, hay un 44,2% de españoles que afirma tener intención de asegurar todas sus viviendas. (Rastreator, 2016)

El elevado grado de penetración del seguro de hogar se debe, en gran medida, a la alta percepción del riesgo existente. Según *el estudio*, hasta un 77% de los ciudadanos percibe que existen riesgos si no tiene asegurada su vivienda y el 85% conoce las ventajas que supone suscribir este tipo de seguro. Por su parte, la vinculación de la contratación de un seguro de hogar con los préstamos hipotecarios también es un elemento importante a la hora de explicar el alto grado de penetración. Sin embargo, según *datos del estudio*, únicamente un 26,7% de los encuestados afirma que la razón principal por la que tienen asegurada su vivienda es porque el banco les obligaba a contratarlo con la hipoteca.

#### PERDIDA DE LIDERAZGO.

Es evidente que la mediación está perdiendo cuota de mercado, aunque sigue manteniendo una posición relevante en el seguro. La mediación tradicional en España presenta un alto nivel de capilaridad, en un entorno en que sólo el 13 % de los mediadores maneja un volumen de primas superior a 300.000 euros.

#### DE AQUÍ A TRES AÑOS

El Plan Estratégico de la Mediación ha realizado estimaciones sobre la cuota de mercado y del volumen de primas de la mediación para los próximos cinco años, en base a tres variantes de escenario: optimista, esperado y pesimista.

En el primer caso, trabaja sobre la hipótesis de que el contexto económico actual tendrá menor impacto negativo en el sector y que el crecimiento de otros canales será moderado. El segundo se basa en el mantenimiento de las tendencias actuales y sin desarrollar acciones por parte de la mediación. El tercer supuesto se apoya en la idea de que la economía tendrá mayor impacto negativo en el sector.

Con estas previsiones, en 2018 la mediación se posicionaría con una cuota de mercado entre 26 % y el 36 %, frente al casi 40 % actual.

El volumen de primas se situaría entre los 15.000 millones de euros y los 23.000 millones de euros, frente a los 22.000 millones de euros actuales.

#### ¿Y CON EL PLAN ESTRATEGICO DE LA MEDIACIÓN?

Las proyecciones indican que la cuota de mercado podría mantenerse en 2018 si los mediadores llevan a cabo planes de acción con el apoyo de colegios y entidades aseguradoras. En este sentido, si se llevaran a cabo el posicionamiento de la mediación mejoraría en el futuro en un 40 %, un 20 % y un 40 %, respectivamente.

Esto quiere decir que la cuota de mercado de los mediadores podría mantenerse en un 40 % si colegios y mediadores llevan a cabo su correspondiente Plan Estratégico, pudiendo alcanzar un 44 % de la cuota del mercado total si además cuentan con el apoyo de las compañías. Esta evolución al alza en la cuota podría ser incluso más positiva en el caso del volumen de primas ya que, ante la mayor concentración del mercado, la equivalencia y evolución de cuota y volumen no tendría por qué ir pareja, siendo de mayor calado en el caso de las primas.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

---

En el anterior punto, describíamos la compleja y difícil coyuntura macroeconómica en la que nos encontramos y como ésta afecta directamente e indirectamente al sector asegurador.

Antes de pasar al análisis económico financiero de la empresa, voy a pasar a presentar a Fincas Girbés, S.L., objeto del presente estudio.

#### 3.1 Presentación de la empresa

FINCAS GIRBÉS es una empresa familiar especializada en la Administración de Fincas, Seguros e Inmobiliaria. Tiene sede central en la ciudad de Algemesí y una delegación en la Playa de Tavernes de la Valldigna que da soporte, fundamentalmente, al negocio inmobiliario y de la administración de fincas.

Fincas Girbés, S.L., es continuación del trabajo que Ramón y Jorge Girbés Vicente venían realizando en el campo del Seguro y de la Administración de Fincas desde 1977 y 1978, respectivamente.

Fruto de la unión nace en 1991 Hnos. Girbés Vicente, C.B. cuyo objeto social es la administración de fincas y correduría de seguros.

Una sólida y solvente trayectoria de más de treinta años capacitan a los profesionales de esta casa a afrontar con garantías las exigencias de un mercado en constante evolución y cada vez más exigente.

En 1997, con una cartera de 200 Comunidades administradas en Algemesí, y ante unas grandes expectativas del desarrollo urbanístico en la Playa de Tavernes de la Valldigna, deciden apostar fuertemente por el crecimiento de la empresa en esa localidad. Fruto de los buenos resultados obtenidos y las excelentes expectativas que seguían presentando en el sector de la construcción, deciden seguir apostando por el desarrollo de su negocio, pero esta vez con la apertura de una segunda delegación.

El objeto de esta segunda delegación era ya predefinido, reforzar y apoyar las comunidades administradas en Tavernes de la Valldigna y ampliar el negocio con una tercera actividad, los servicios inmobiliarios.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

En todo este transcurso del tiempo Hnos. Girbés Vicente, C.B. ha sabido afrontar con éxito las exigencias del mercado hasta consolidar a fecha de hoy sus tres principales actividades: Administración de Fincas, Seguros e Inmobiliaria.

Ubicación de la oficina de Algemesí donde se desarrolla el área de seguros:



- **Población:** Algemesí (28.000 hab.)
- **Zona:** Oficina ubicada en C/ Mossen Blanch, 6, en pleno centro de la ciudad, en una calle peatonal.
- **Local:** planta baja y entresuelo,

### 3.2 Servicios de la empresa

#### *Administración de Fincas*

En el campo de Administración de Fincas, con más de 30 años de experiencia en el sector, Hnos. Girbés Vicente, C.B. ofrece a sus clientes, experiencia y profesionalidad en la resolución de todas aquellas cuestiones que presenta una Comunidad de Propietarios.

Para ello cuenta con un personal altamente cualificado, los medios más avanzados y un grupo de profesionales (abogados, fontaneros, electricistas, jardineros, limpieza, albañiles, pintores, etc.), comprometidos con la empresa y dispuestos a dar el mejor servicio a sus clientes.

Cuenta con una amplia cartera de fincas administradas entre las poblaciones de Algemesí, Tavernes de la Valldigna, Cullera, Almussafes, y Alzira, llegando a fecha de hoy con más de 300 comunidades.

En cuanto a los servicios ofrecidos, éstos giran en torno a cuatro ámbitos de actuación:

- **Gestión económica:** Trabajos relacionados con el control económico de la comunidad, es decir, presupuestos y cobros y pagos asociados al funcionamiento de la comunidad.
- **Gestión administrativa y del personal contratado:** Trabajos relacionados con las juntas de vecinos, la gestión de los empleados en nómina y el cumplimiento de las leyes que afectan al funcionamiento de la comunidad.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

- Gestión técnica de servicios, mantenimiento y obras: Trabajos relacionados con la gestión de los servicios de la comunidad, el mantenimiento de los bienes comunes y la gestión de las obras o derramas que la junta de vecinos decida acometer.
- Asesoramiento a los propietarios: Trabajos relacionados con el asesoramiento a los órganos de gobierno (presidente, vicepresidente, vocales, etc.) y al resto de los vecinos en todo lo relacionado con el funcionamiento de la comunidad.

En definitiva, Fincas Girbés, busca en la administración de fincas ofrecer de forma eficiente, proactiva y profesional a sus clientes un servicio integral. Todo ello, con el objeto de optimizar los gastos de las comunidades administradas y asegurar la calidad de los servicios que recibe.

### *Agencia de Seguros*

En materia de seguros, desde sus inicios, Hnos. Girbés Vicente, C.B. ha estado trabajando como agentes exclusivos con la misma compañía de seguros, Liberty Seguros.

Su cartera está especialmente caracterizada por los productos familiares, autos y hogar y los seguros de comunidades, muy vinculados con el negocio de la administración de fincas.

Con la llegada de la crisis actual, y ante un mercado cada vez más competitivo y exigente, Hnos. Girbés Vicente, C.B. ha tenido que adaptarse buscando nuevas fórmulas más competitivas y así poder dar una mejor respuesta a sus clientes. Para ello, por primera vez en su historia, a finales de 2009, Fincas Girbés, dejó de ser agente exclusivo para convertirse en agente vinculado de manera que pudiese empezar a trabajar con otras compañías de primer orden y que le permitiesen adaptarse a las exigencias de sus clientes.

En definitiva, podemos decir que fincas Girbés, S.L., ha sabido adaptarse a la nueva situación económica manteniendo a su cartera de clientes la profesionalidad y el mejor asesoramiento en los productos que mejor se adaptan a sus necesidades.

### *Servicios inmobiliarios*

En el campo inmobiliario, Fincas Girbés, inició el desarrollo de esta actividad con la apertura en el año 1997 de su segunda delegación en la Playa de Tavernes de la Vallidigna. La apertura de esta oficina proporcionó a la organización un notable crecimiento de la cartera de fincas administradas y permitió aprovechar el crecimiento del sector de la construcción.

El objetivo de Hnos. Girbés Vicente, CB, siempre ha sido asesorar a sus clientes, tanto compradores como vendedores, en todo tipo de contratos, tanto en promoción de obra nueva como en viviendas de segunda mano, dar información de los entornos impositivos del comprador y del vendedor, vigilar que los bienes objetos del contrato estén libres de cargas y al corriente de impuestos, arbitrios, tasas y gastos de comunidad. Asesorar y tramitar cualquier tipo de hipotecas. En definitiva, todo un cúmulo de servicios encaminados a facilitar y tranquilizar a sus clientes en todas las transacciones inmobiliarias que necesiten.

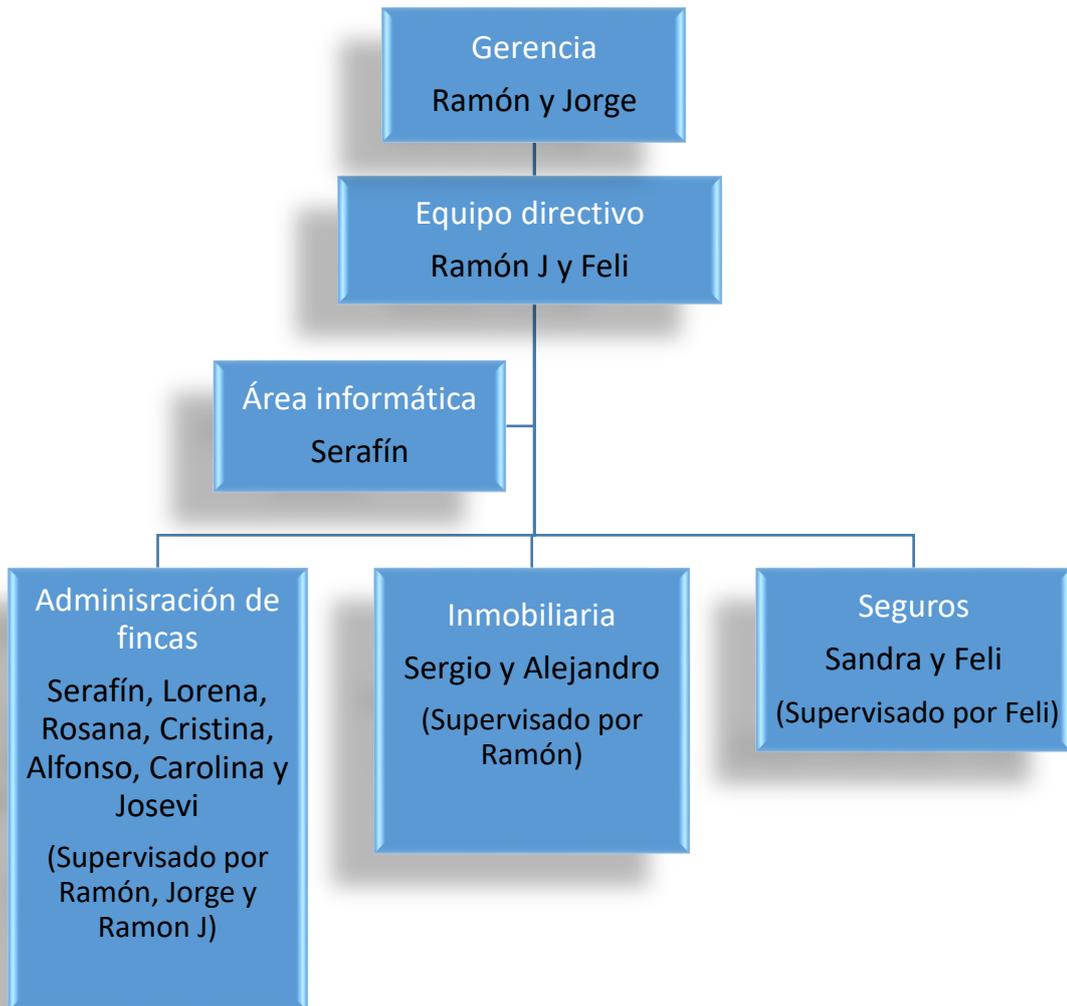
### **3.3 Estructura y organización.**

Desde 1977, momento en que se fundó la empresa, denominada anteriormente Hnos. Girbés Vicente, CB, la actividad de Seguros siempre estuvo presente en el negocio. Con el tiempo y el desarrollo del negocio de la administración de fincas, en la década de los 90, el negocio de seguros fue decantándose por los ramos de auto y hogar, y de comunidades, vinculados principalmente con los clientes de la administración de fincas. Fue en esta época cuando la empresa se convirtió de correduría a agencia exclusiva.

Centrándonos al negocio del seguro, el despacho destina una persona a jornada completa y otra, a media jornada, las cuales además de gestionar la cartera se responsabilizan de la gestión de siniestros de todas las comunidades administradas, indistintamente de que los seguros de dichas comunidades sean gestionados por Fincas Girbés.

La organización se comprende por 2 jefes, 2 subjefes, 2 colaboradores y 8 empleados. En total, 15 personas trabajando por y para la Empresa. Dicho esto, la organización se distribuye en función del siguiente esquema organizativo:

Figura 1. Esquema organizativo de la empresa por áreas de negocio.



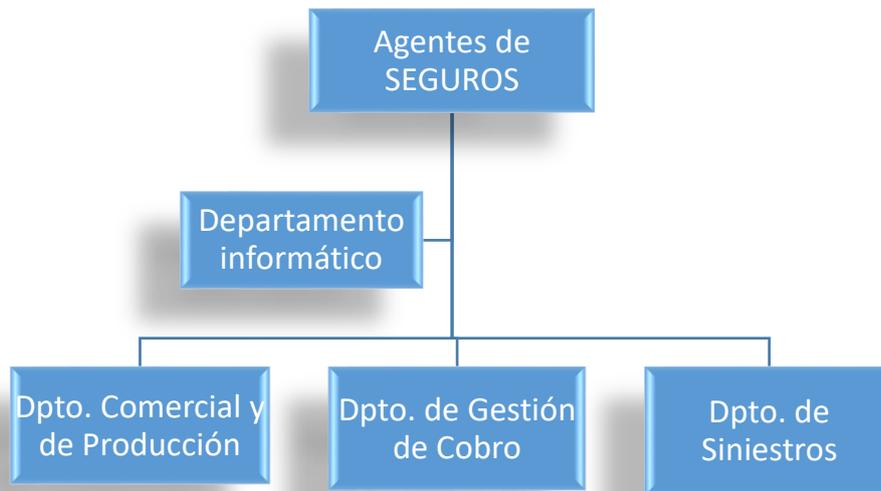
Fuente: Elaboración Propia

Partiendo de los datos del anterior organigrama, observamos que la Gerencia de Fincas Girbés, SL está formado por los dos socios fundadores Ramón y Jorge.

Posteriormente, observamos en segunda línea al Equipo Directivo, el cual lo forman Ramón Joaquín y una servidora. Esta pareja corresponde a la segunda generación de la empresa. Ambos hermanos, hijos de Ramón, uno de los gerentes, se reúnen una vez por semana para analizar aquellos problemas que surgen día a día, y poder establecer medidas de corrección. Estas medidas, posteriormente son trasladadas a los jefes Ramón y Jorge, para que sean sabedores de las medidas y cambios que se están haciendo en la empresa, además de tener su aprobación, y darles opción de ser partícipes de su experiencia.

No obstante, debida a la complejidad del negocio inmobiliario y de seguros, Ramón Girbés y una servidora, respectivamente, son los responsables de la dirección operativa. Analizado el organigrama de Fincas Girbés SL desde un punto de vista general, cabe la necesidad de seguir profundizando en el organigrama de manera que podamos desglosar la el área de seguros, objeto del presente estudio, siendo el detalle el siguiente:

Figura 2. Esquema organizativo de la actividad de Seguros



Fuente: Elaboración propia

### Agentes de Seguros

- *Ramón*. Corredor de seguros, colegiado en el Ilustre Colegio de Mediación de Seguros
- *Ramón J.* Agente de seguros y licenciado en Administración y Dirección de Empresas. Responsable de la coordinación y del funcionamiento del Despacho. También es responsable de identificar y analizar los ingresos y gastos de operación de la empresa, y preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones del equipo directivo. Junto con Feli, elaboran un seguimiento del trabajo continuo.

### Departamento Informático.

- *Serafín Peñalver*. Técnico en Administración de Empresas e Ingeniero Técnico Informático, es responsable del mantenimiento de los equipos electrónicos e informáticos, así como el de sus aplicaciones.

#### **Departamento Comercial y de Producción.**

- *Feli.* Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, y con perspectivas de realizar el master de corredor de seguros el próximo año, se encarga de la captación de nuevos clientes y nuevas pólizas de los clientes ya en cartera.
- *Ramón J.* Agente de Seguros y Licenciado en Administración y Dirección de Empresas, da soporte al departamento en la captación de clientes. Esta vez más, buscando la colaboración de otros administradores para captar seguros de comunidades.

#### **Departamento de Gestión de Cobros y Reclamación de Recibos Pendientes.**

- *Feli.* Licenciada en Administración y Dirección de Empresas, se encarga del seguimiento de aquellos asegurados con recibos pendientes y devueltos

#### **Departamento de Siniestros.**

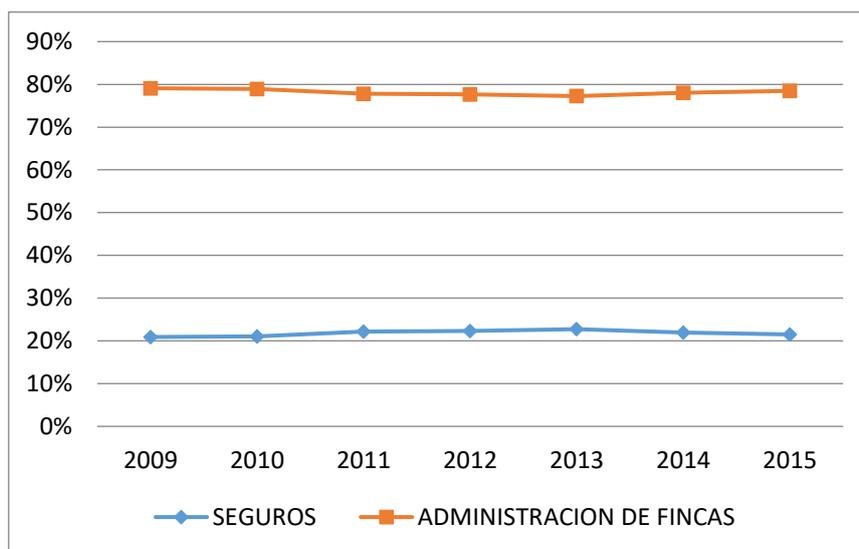
- *Sandra.* Técnica en administración y responsable del departamento de siniestros, es también responsable de la gestión de los siniestros de las Comunidades que Fincas Girbés no tiene aseguradas. Comunidades que, por parte de la administración de fincas, Fincas Girbés, son los administradores, pero el seguro de la Comunidad está en otra Compañía y Agencia.

En definitiva, Fincas Girbés, SL, cuenta con un personal dinámico, eficiente y cualificado, y con una gran experiencia en el sector para ofrecer el mejor servicio y asesoramiento a sus clientes.

#### **3.4 Evolución de la facturación por secciones**

El gráfico que a continuación se detalla muestra un comparativo porcentual de la evolución de la facturación de FINCAS GIRBES durante el periodo comprendido entre 2009-2015 en las secciones de la Administración de Fincas y en Seguros.

Gráfico 4. Evolución de la facturación por secciones



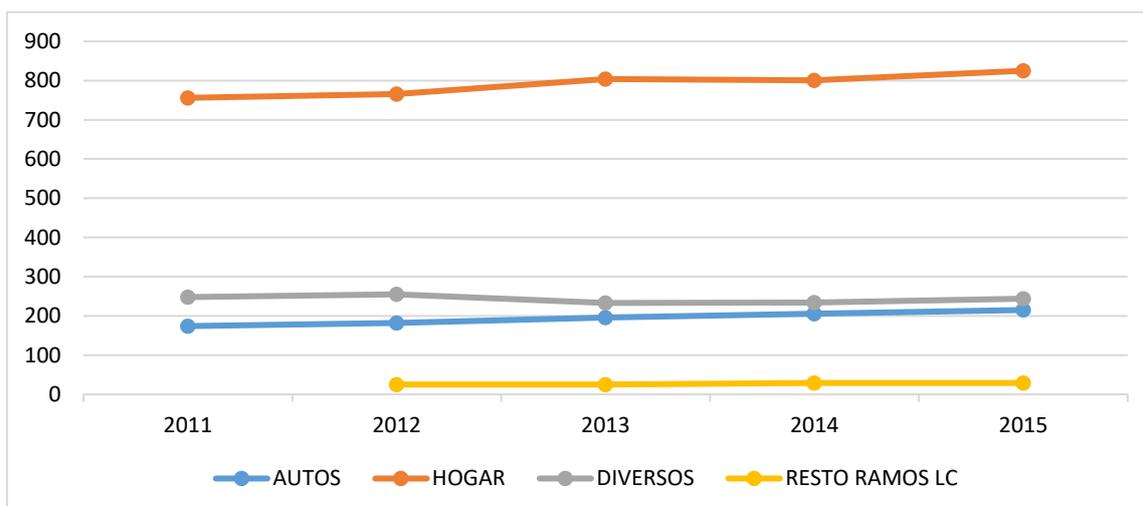
Fuente: Elaboración propia

Fruto de los esfuerzos que FINCAS GIRBES está realizando en el desarrollo del negocio asegurador, aun habiendo un crecimiento paulatino de la facturación en el área de la administración de fincas, el índice porcentual de los valores en el área aseguradora ha ido ganando posiciones en los últimos años. Bien es cierto, que, en los últimos dos años, se ha incorporado un nuevo administrador en el área de la administración de fincas, el cual ha revertido en la recepción de mayor número de fincas que administrar. Por lo que no sólo ha incrementado en facturación el área aseguradora, si no también, el área de administración de fincas.

### 3.5 Análisis de cartera.

El siguiente gráfico muestra un comparativo de la composición de las pólizas en vigor de la cartera NO VIDA en Fincas Girbés en los últimos años:

Gráfico 5. Pólizas en vigor



Fuente: Elaboración propia

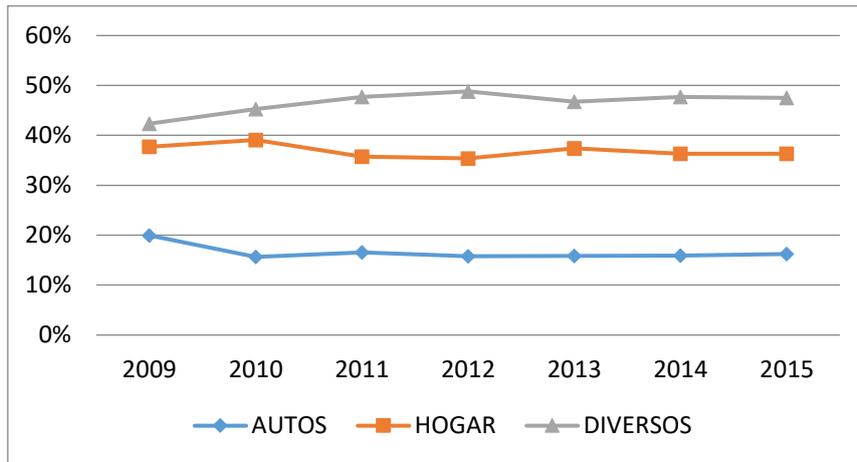
A groso modo, en el gráfico observamos un crecimiento paulatino de pólizas en vigor en los últimos años. Lo cual es buena noticia. Bien es cierto, que, en el año 2012, se aprecia una ligera disminución de pólizas de diversos. Sea por la razón que fuese, se anularon un número considerable de pólizas. Esta disminución en pólizas de diversos, coincide con el incremento en pólizas de hogar y auto. Con lo cual, la facturación en conjunto no se ha visto perjudicada, gracias a este acontecimiento.

El gráfico también nos deja apreciar que el nº de pólizas de hogar, supera con grandes creces tanto al auto, como los diversos y el resto de ramos. Más de 800 pólizas de hogar ocupan nuestra cartera. Al igual que en la de autos, las cuales superaron las 200 pólizas en 2013, siguen un paulatino, pero constante crecimiento.

La gráfica siguiente muestra un comparativo de la evolución de la composición de la cartera de NO VIDA de FINCAS GIRBÉS durante el periodo comprendido de 2009-2015.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

Gráfico 6. Evolución de la cartera "NO VIDA"



Fuente: Elaboración propia

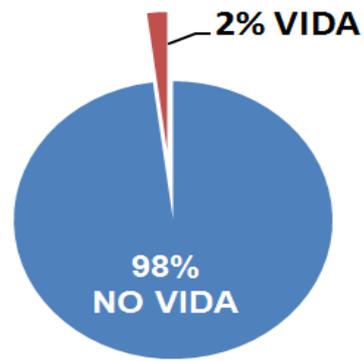
De aquí nos sorprende, que a pesar de que en el anterior gráfico hemos podido comprobar que la cartera está compuesta de más de 800 pólizas de hogar y unas 250 pólizas de diversos, en este gráfico sin embargo vemos que casi el 50% de la cartera, en cuanto a primas, es de diversos. Lo cual nos viene a decir, que casi el 50% de nuestros ingresos, vienen de las pólizas de diversos. Por lo que nos da pie a pensar, que este tipo de productos son los más rentables.

En lo que a los autos respecta, por ejemplo, a pesar de haber visto un crecimiento gradual en pólizas de este producto, aquí sin embargo vemos que la cartera de autos es constante. Estos nos podrían llegar a decir, que, a pesar de tener más pólizas en cartera de auto, no hemos conseguido incrementar la facturación de los mismos. Esto es debido a la disminución de primas en autos que hemos tenido en los últimos años.

Podemos decir, que los autos en el año 2015, han alcanzado el mínimo precio que un seguro de auto podría alcanzar. Debido en mayor parte, a la gran competencia en el mercado asegurador.

El siguiente gráfico muestra la composición de la cartera entre NO VIDA y VIDA del ejercicio 2015, el cual pone de manifiesto la poca participación del negocio de VIDA de FINCAS GIRBES.

Gráfico 7. Pólizas vida y no vida



Fuente: Elaboración propia

## 4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

---

### 4.1 Análisis de la situación de liquidez

El objetivo para la realización del análisis patrimonial de Fincas Girbés, SL radica en la posibilidad de diagnosticar cuáles son las masas patrimoniales que mayor peso relativo ostentan en la estructura del activo y pasivo respectivamente, y la evolución que han obtenido a lo largo de los ejercicios económicos 2013, 2014 y 2015, de manera que podamos averiguar si dicha estructura es coherente con su actividad empresarial.

Lógicamente, para la realización del análisis patrimonial de la empresa recurriremos al balance de situación de la misma. A partir de este documento, optaremos por acometer el conocido análisis vertical mediante la descomposición de las distintas masas patrimoniales que componen el activo y pasivo (VIDAL, RONCO, & GARRIDO, 2003). Las tablas resultantes de los tres ejercicios analizados se reflejan a continuación:

Tabla 2. Balance de Situación resumido de Fincas Girbés, SL

ACTIVO	2015	2014	2013	2015%	2014%	2013%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	1316,48	1974,72	0	1%	3%	0%
<b>EXISTENCIAS</b>	0	0	0	0%	0%	0%
<b>REALIZABLE</b>	78758,95	62584,58	45263,26	85%	87%	76%
<b>DISPONIBLE</b>	12599,32	7748,11	14680,38	14%	11%	24%
<b>TOTALES</b>	<b>92674,75</b>	<b>72307,41</b>	<b>59943,64</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

PASIVO	2015	2014	2013	2015%	2014%	2013%
<b>PN</b>	80447,6	57738,62	46003,66	87%	80%	77%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	0	0	0	0%	0%	0%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	12227,15	14568,79	13939,98	13%	20%	23%
<b>TOTALES</b>	<b>92674,75</b>	<b>72307,41</b>	<b>59943,64</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Girbés SL de 2013, 2014 y 2015*

En primer lugar, respecto al activo cabe mencionar que la empresa no posee existencias debido a que ninguna de las tres actividades de negocio que desarrolla, administración de fincas, seguros e inmobiliaria, no almacena ningún tipo de producto.

Así mismo, en cuanto al pasivo y patrimonio neto, cabe destacar la progresiva evolución positiva del patrimonio neto en términos absolutos y más aún pronunciada en términos relativos, los cuales se ven representados como una capitalización excesiva originada por una considerable disminución del pasivo corriente, abarcando un peso del 13%, respecto al 23% que suponía en el 2013. Sin embargo, disminuye su peso, pero mantiene más o menos estable el importe en esta partida. Entre otras cosas, además, cabe destacar también, que la empresa no cuenta con la partida de Pasivo No Corriente.

A partir de los resultados obtenidos, el análisis patrimonial debe ser contrastado con los tres principios generales del equilibrio patrimonial, los cuales nos permitirán una primera

aproximación a la situación de liquidez y endeudamiento de la empresa, que posteriormente será tratada con mayor profundidad:

*Tabla 3. Principios generales del equilibrio patrimonial*

RELACIÓN	2015	2014	2013
<b>AC <math>\cong</math> (2 X PASIVO CORRIENTE)</b>	99 >>> 26	98 >>> 40	100 >> 46
<b>(R + D) <math>\cong</math> PASIVO CORRIENTE</b>	99 >>> 13	98 >>> 20	100 >>> 23
<b>PN = (40 - 50%) (PN + PS)</b>	87 >> 50	80 >> 50	77 > 50

*Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Girbés SL de 2013, 2014 y 2015*

Respecto al primero de los principios generales, el activo corriente supera con creces al doble del pasivo corriente, lo cual quiere decir que la empresa tiene un margen de sobra para afrontar los pagos pensando en la posible morosidad de los clientes. No presenta problemas de liquidez y sus activos son fácilmente convertibles en dinero líquido.

En cuanto a la comparación del realizable y efectivo con el pasivo corriente, tiene una mayor cantidad respecto al pasivo, por lo que, en estos casos se dice que la empresa tenga un cierto grado de ociosidad en su activo corriente. Ésta comparación nos vuelve a confirmar que la empresa no tiene problemas de liquidez y que es capaz de hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Esta hipótesis sobre la buena situación de liquidez y posible existencia de activo circulante ocioso que presenta la empresa debería matizarse y corroborarse eliminando el posible efecto que, sobre el activo circulante y la liquidez de la empresa podría ejercer la partida de existencias, desvirtuando así el efecto real del que ésta podría disponer. En este caso, dado que la empresa no posee existencias, se evidencia aún más la notable mejora de la situación de liquidez que presenta la empresa en el ejercicio 2015 respecto al 2013. Pero también se hace muy evidente la existencia de activo circulante ocioso, situándose los niveles de realizable y disponible casi ocho veces superior a lo recomendado en el caso del 2015

Y, por último, respecto al último de los principios generales, el cual se refiere a la situación de capitalización y de endeudamiento de la empresa, el cuadro anterior muestra claramente que la empresa sigue una política conservadora. El nivel de capitalización resulta claramente

desmesurado el nivel alcanzado por los fondos propios. Este exceso de capitales propios viene dado por los beneficios generados y el consiguiente crecimiento de las reservas de la empresa.

El balance de situación nos llevaría a realizar un diagnóstico favorable en el sentido de que la empresa dispone de suficientes recursos a corto plazo para hacer frente a los pagos.

#### **4.2 Análisis de la situación de liquidez**

La excesiva situación de liquidez detectada en el análisis previo, merece ser completada con otras técnicas de análisis que permiten corroborar, matizar o incluso modificar, las conclusiones obtenidas.

En este sentido, el análisis mediante ratios permite relacionar magnitudes patrimoniales que guardan cierta afinidad, facilitando de esta forma su análisis en el tiempo, pudiéndose comparar los valores individuales o incluso los valores de la empresa con los de otras empresas del sector o de la competencia. A continuación, en la siguiente tabla, mostramos el resultado de los ratios del análisis de liquidez:

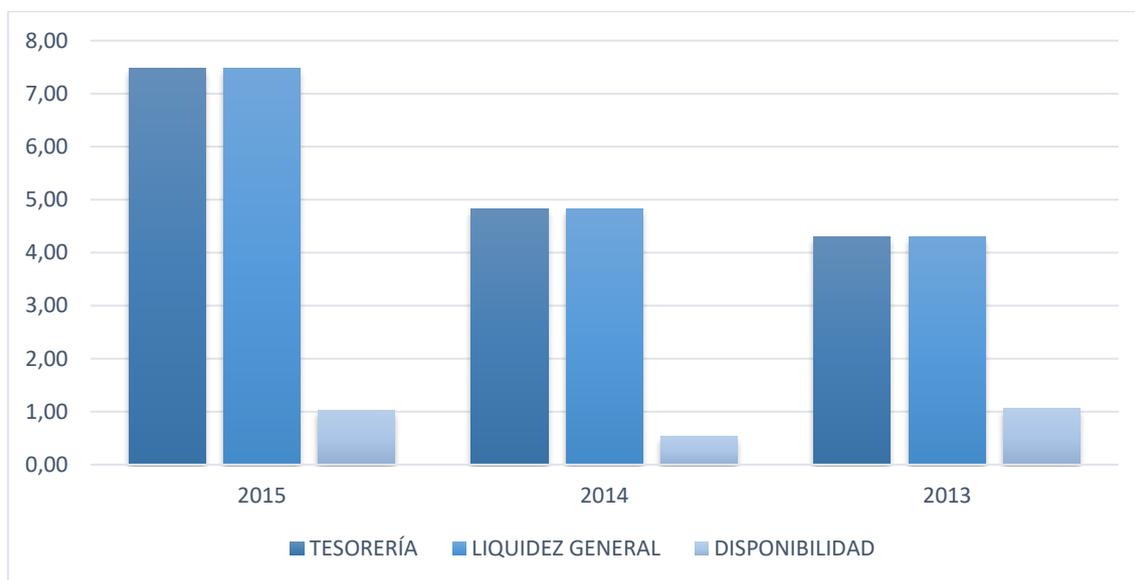
Tabla 4. Ratios de liquidez 2013, 2014 y 2015

RATIOS	2015	2014	2013	FÓRMULA	
<b>TESORERÍA</b>	7,47	4,83	4,30	$\frac{DISPON. + REALIZABLE}{PASIVO CORRIENTE}$	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias
<b>LIQUIDEZ GENERAL</b>	7,47	4,83	4,30	$\frac{ACTIVO CIRCULANTE}{PASIVO CORRIENTE}$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo circulante
<b>DISPONIBILIDAD</b>	1,03	0,53	1,05	$\frac{DISPONIBLE}{PASIVO CORRIENTE}$	Capacidad para atender las obligaciones inmediatas con el efectivo existente
<b>FM S/ACTIVO</b>	0,85	0,77	0,77	$\frac{FM}{ACTIVO}$	Capacidad para atender las obligaciones inmediatas con el efectivo existente
<b>FM S/PASIVO CORRIENTE</b>	6,47	3,83	3,30	$\frac{FM}{PASIVO CORRIENTE}$	Capacidad para atender las obligaciones inmediatas con el efectivo existente.

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Girbés SL de 2013,2014 y 2015

De una forma gráfica, lo podemos visualizar así:

Gráfico 8. Evolución de los ratios de liquidez general, tesorería y disponibilidad



Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Girbés SL de 2013,2014 y 2015

Como era previsible, los ratios de liquidez no hacen sino corroborar la situación de liquidez detectada anteriormente, ya que tanto la liquidez general como la de tesorería (con índices idénticos debido a que no hay existencias) aumentan sensiblemente en el ejercicio 2014, y de

manera muy notoria en el ejercicio 2015, debido fundamentalmente al considerable aumento del activo corriente, ya que el pasivo corriente permanece relativamente estable. Además, el aumento del ratio de liquidez por encima de 3 revela la existencia de un fondo de maniobra muy elevado y, por tanto, una clara existencia de activo circulante ocioso. En este caso, estaría hasta 2 veces por encima de lo que se consideraría el valor correcto.

Sin embargo, la disponibilidad no sufre los mismos movimientos que el ratio de tesorería y liquidez que ambos aumentaban año a año. El efectivo tuvo una disminución de casi la mitad en el 2014, y posteriormente un considerable incremento. Y este movimiento, evidentemente, se ha visto reflejado en el correspondiente ratio.

Esto nos viene a decir, que el Realizable es el responsable del incremento del Activo Corriente durante los últimos ejercicios, teniendo en cuenta que no hay existencias y que el Efectivo o bien ha disminuido o bien se ha mantenido estable.

Por lo que representa a los ratios de fondo de maniobra, que informan del peso que representa éste respecto al total del activo y al exigible a corto plazo respectivamente, en definitiva vienen a confirmar el diagnóstico ya comentado. Por lo que finalmente en este sentido, se puede decir que la empresa, en principio y a falta de comprobar con los plazos de cobro y pago y con un presupuesto de tesorería, ofrece más que suficiente garantía de liquidez para poder afrontar sus pagos a corto plazo, ya que directamente la empresa no cuenta con pagos a largo plazo.

#### **4.3 Análisis de la situación de endeudamiento**

En el análisis de liquidez anteriormente comentado, se ha podido detectar el excesivo nivel de capitalización y por consiguiente del poco nivel de endeudamiento, especialmente a largo plazo, el cual es totalmente nulo.

A continuación, a través de los llamados ratios de endeudamiento, ampliaremos esta primera perspectiva comprobando no sólo el volumen de deuda y su calidad, sino el esfuerzo que ésta representa para la estructura de la empresa, es decir, analizando hasta qué punto se obtiene beneficio suficiente para soportar su carga financiera. A continuación, en la siguiente tabla mostramos los ratios obtenidos para el análisis de endeudamiento.

#### 4.4 Análisis de la situación de endeudamiento

En el análisis de liquidez anteriormente comentado, se ha podido detectar el excesivo nivel de capitalización y por consiguiente del poco nivel de endeudamiento, especialmente a largo plazo, el cual es totalmente nulo.

A continuación, a través de los llamados ratios de endeudamiento, ampliaremos esta primera perspectiva comprobando no sólo el volumen de deuda y su calidad, sino el esfuerzo que ésta representa para la estructura de la empresa, es decir, analizando hasta qué punto se obtiene beneficio suficiente para soportar su carga financiera. A continuación, en la siguiente tabla mostramos los ratios obtenidos para el análisis de endeudamiento.

Tabla 5. Ratios de endeudamiento 2013, 2014 y 2015

RATIOS	2015	2014	2013	FÓRMULA	
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	0,13	0,20	0,23	$\frac{TOTAL PASIVO}{PASIVO + PN}$	Si es reducido hay autonomía financiera, si es elevado indica estructura arriesgada
<b>AUTONOMÍA</b>	6,58	3,96	3,30	$\frac{PN}{TOTAL PASIVO}$	Autonomía financiera que indica nivel de autofinanciación
<b>SOLVENCIA</b>	7,58	4,96	4,30	$\frac{ACTIVO REAL}{TOTAL PASIVO}$	Capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas
<b>CALIDAD DE LA DEUDA</b>	1	1	1	$\frac{P. CORRIENTE}{TOTAL PASIVO}$	Calidad de la deuda en lo que a plazo se refiere. Cuanto menor, mejor
<b>GF S/ VENTAS</b>	0,000068	0,000000	0,000000	$\frac{GF}{VENTAS}$	< 0,4 no son excesivos.
<b>COSTE DEUDA</b>	0,00307173	0,000000	0,000000	$\frac{GF}{DEUDA CON COSTE}$	El coste de financiación de la empresa. Cuanto menor, mejor
<b>COBERTURA GF</b>	4160,15	X	X	$\frac{BAII}{GF}$	Si es > 1, la empresa puede hacer frente a sus GF sin problemas

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Gírbés SL de 2013, 2014 y 2015

El ratio de endeudamiento nos indica el peso que representa el total de la financiación ajena en la estructura financiera de la empresa (pasivo). Por lo general se considera un ratio correcto para evitar situaciones de financiación anómalas con un valor comprendido entre el 0,4 y el

0,6, de modo que, un menor valor del mismo revelará la clara situación de excesiva capitalización.

Una vez más, con este resultado del ratio de endeudamiento, alegamos que la empresa cuenta con una gran autonomía financiera. A pesar de que la empresa ya contaba con esta situación en el 2013, en los dos años siguientes consecutivos, ha ido disminuyendo progresivamente, dando un valor a este ratio de endeudamiento del 0,13 en 2015.

Podemos confirmar que la empresa se encuentra en una clara situación de capitalización excesiva.

En este mismo sentido se revela el ratio de autonomía, lo cual resulta obvio si atendemos a su definición que, en definitiva, expresa la relación que existe entre las fuentes de financiación propias y ajenas a la empresa. Lógicamente, el valor de este ratio experimentará, en la situación de la empresa, una evolución contraria a la reflejada por el ratio de endeudamiento.

Los valores que consideramos adecuados para este ratio de autonomía, debe oscilar entre 0,7 y 1,5. Si atendemos a los resultados obtenidos se aprecia nuevamente un importante incremento, especialmente acusado en los dos últimos años, que vienen a confirmar el proceso de excesiva capitalización señalada anteriormente y coincidente con un incremento excesivo de la financiación propia.

El estudio de la situación financiera o endeudamiento, debe completarse con el análisis de otros aspectos que informen sobre la capacidad de la empresa para soportar la carga financiera derivada de su endeudamiento, el vencimiento de éste, o la garantía que es capaz de ofrecer a sus acreedores.

En este sentido, el ratio de garantía o solvencia mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente, con la totalidad del activo (tanto corriente como no corriente), a sus deudas tanto a largo plazo como a corto plazo.

En la situación de nuestra empresa, comprobamos un importante aumento de ratio de solvencia, manifestado especialmente en los dos últimos años.

En este sentido podemos afirmar que la empresa es muy solvente. Podemos decir que, en lo que respecta al ejercicio 2015, la empresa es capaz de pagar hasta 7 veces el total de la deuda exigible a través de sus activos.

Por otro lado, en cuanto al ratio de calidad de la deuda, por su parte, hace referencia al grado de vencimiento de la misma, ya que, desde el punto de vista de su exigibilidad, se considera de mejor calidad el endeudamiento a largo plazo. Esto implica que, cuanto menor sea el valor del ratio, menos exigible será la deuda, y por tanto, de mayor calidad, ya que el cociente relaciona la deuda a corto plazo con la deuda total.

Los valores calculados muestran claramente como la exigibilidad de la deuda es absolutamente en su totalidad a corto plazo. Esta situación nos podría llevar a pensar que la empresa posee una mala calidad de la deuda, al considerar que toda su deuda es a corto plazo. Pero, lo cierto es que es muy poca y cada vez menor, la deuda que la empresa contempla. Por lo que, respecto a este tema, no nos debe preocupar.

Por último, esta panorámica sobre la situación de endeudamiento, debe contemplarse con un análisis de la carga financiera derivada del mismo y, especialmente, de la capacidad de la empresa de soportarla.

Para ello, disponemos de una serie de relaciones que, a pesar de requerir información contenida en la cuenta de pérdidas y ganancias, permiten comprobar hasta qué punto la deuda de la empresa le resulta excesivamente costosa o si ésta está en condiciones de soportar el nivel de endeudamiento.

En este sentido, el ratio de gastos financieros sobre ventas es un buen indicativo de la carga financiera que soporta la empresa ya que ésta es expresada en relación con las ventas, es decir con los ingresos que se supone dispone la empresa para cubrirla.

En líneas generales, cuando el valor de dicho ratio es superior al 0,04 (o lo que es lo mismo, la carga financiera es superior al 4% sobre el volumen de ventas), se considera que los gastos financieros son excesivos.

Observando los valores calculados, podemos deducir que la empresa no tiene ningún gasto financiero representativo. Prácticamente es nulo, por lo que nos da un argumento más para corroborar que la deuda es tan pequeña, que tenemos unos gastos financieros prácticamente inexistentes en el 2013 y 2014.

Para ir matizando las conclusiones obtenidas en la relación anterior, es importante analizar el ratio de cobertura de gastos financieros, el cual informa sobre la capacidad de la empresa de hacer frente a los gastos financieros con el BAII (beneficio antes de intereses e impuestos), es

decir, el beneficio que le permite comenzar a cubrir sus gastos financieros. Por descontado, el valor de dicho ratio deberá ser, en una situación favorable, superior a 1 y lo más elevado posible.

Debido a que en el 2013 y 2014 no tenemos gastos financieros, el ratio no nos puede dar ningún valor. Por lo demás, en lo que se refiere al 2015, el ratio alcanza los 4160 puntos, por lo que es más que evidente que la empresa se encuentra en una situación muy favorable para cubrir sus gastos financieros.

Y por último en lo que se refiere al ratio de coste de la deuda (se considera deuda con coste la integrada por las partidas: “Acreedores a l/p”, “Emisión de obligaciones y otros valores negociables”, “Deudas con entidades de crédito” y “Deudas con empresas del grupo y asociadas a c/p”), que, en definitiva informa sobre el coste de la financiación ajena que obtiene la empresa.

Directamente en lo que respecta al 2013 y 2014, no hay coste de deuda, pues no hay gastos financieros. Y en el 2015, es del 0,3%, debido a la buena situación de liquidez de la cual dispone la empresa

Por todo lo que hemos estado comentado anteriormente, y a modo resumen, podemos concluir una clara situación de sobre capitalización, originada por la disminución del nivel de endeudamiento a corto plazo, ya que a largo no existe, pero, sobre todo, por el aumento del resultado del ejercicio y la reserva legal de los dos últimos periodos.

Este mínimo nivel de financiación ajena, origina una situación de holgura, cuyo beneficio generado es sobradamente suficiente para afrontar la pequeña carga financiera del último año, ya que ni el 2013, ni el 2014, había.

#### **4.5 Análisis de la política inversión – financiación**

Una vez analizado la situación patrimonial y de endeudamiento de la empresa, es necesario profundizar dicho análisis para conocer las políticas de la empresa y la procedencia de las fuentes de financiación utilizadas.

Para ello, y a fin de profundizar en este aspecto, utilizaremos a continuación el estado de origen y aplicación de fondos (EOAF), como elemento de análisis que permite detectar y correlacionar las variaciones que se hayan producido en las partidas del balance de situación durante un periodo de tiempo considerado.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

Los resultados que nos proporcione dicho estado contable nos permitirá responder cuestiones sobre el tipo de inversiones que ha efectuado la empresa, la financiación que ha utilizado, si ésta ha sido a corto o largo plazo, y si, en definitiva, existe un equilibrio entre las inversiones realizadas y la financiación utilizada.

La tabla siguiente muestra, en primer lugar, las variaciones experimentadas en el balance de situación de la empresa en el ejercicio 2013, respecto al ejercicio 2014.

*Tabla 6. E.O.A.F. de Fincas Girbés, SL de los ejercicios 2013-2014.*

APLICACIÓN		ORIGEN	
ANC	1974,72	Disponible	6932,27
Realizable	17321,32	PN	11217,9
		Rdo Ej	517
		PC	628,81
<b>TOTAL</b>	<b>19296,04</b>		<b>19296,04</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Girbés SL de 2013 y 2014.*

Las inversiones de la empresa en el ejercicio 2013 se han centrado claramente en un pequeño incremento de su Activo No Corriente y de su partida de Realizable, concretamente en el apartado de Inversiones financieras a corto plazo, la cual cuenta con la Cuenta Corriente con Socios y Administradores. Todo ello financiado a través de su Disponible, Pasivo Corriente y fundamentalmente a través de una autofinanciación, incluyendo su beneficio generado.

A continuación, y con el objetivo de comparar la evolución de dicha actuación, reflejamos el estado calculado con las variaciones experimentadas en el ejercicio 2015, respecto al 2014.

Tabla 7. E.O.A.F. de Fincas Girbés, SL de los ejercicios 2014-2015.

APLICACIÓN		ORIGEN	
Realizable	16174,37	PN	17734,96
Disponibile	4851,21	Rdo ejerc	4974,02
		Amort	658,24
PC	2341,64		
<b>TOTAL</b>	<b>23367,22</b>		<b>23367,22</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Girbés SL de 2014 y 2015.

Por lo que respecta a la política inversionista, la empresa tiende a reducir su pasivo corriente y apostando por el aumento de su activo corriente.

A diferencia del EOAF anterior en lo que se refiere al 2014 y 2015, aparece una aplicación del Disponible y del Pasivo Corriente de la empresa. Además de desaparecer la aplicación del Activo No corriente, debido a su nulo movimiento en el último año.

En cuanto al origen de fondos, sigue llevándose a cabo fundamentalmente mediante la autofinanciación, beneficios, y ahora, amortización.

Con el estudio de ambos EOAF podemos concluir, que la empresa está llevando a cabo una política conservadora, reduciendo su pasivo corriente, a pesar de encontrarse en unos niveles de endeudamiento excelentes, mediante su alta liquidez.

En definitiva, podemos decir que su política de inversión financiación, ha sido adecuada.

#### 4.6 Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

Una vez obtenida una visión genérica de la situación patrimonial de la empresa, a través de la información contenida básicamente en el balance de situación, nos centramos en conocer los aspectos económicos, cuyo análisis desvelará cómo se han generado los resultados de la empresa y lo que es más importante, cómo podrían mejorarse.

El diagnóstico que a continuación abordamos, nos permitirá evaluar cuestiones referidas a la evolución de conceptos como la cifra de ventas, el margen bruto, los distintos tipos de ingresos y gastos atendiendo a su naturaleza, o la mayor o menor incidencia de éstos sobre el resultado final obtenido.

Este es otro de los análisis imprescindibles cuando se trata de realizar el diagnóstico de la situación económico-financiera de la empresa (el estudio de su cuenta de pérdidas y ganancias). Para ello resulta de utilidad reorganizar la información aportada por este documento de forma que resulte más operativa. Es lo que se conoce como cuenta de pérdidas y ganancias preparada para el análisis.

#### **Cuenta de pérdidas y ganancias preparadas para el análisis**

La primera y más sencilla de las técnicas utilizadas para el análisis económico, consiste en la elaboración de un formato simplificado de la cuenta, en la que se presentan todos sus gastos e ingresos en forma de lista, clasificados por función. Además, y siguiendo la misma operatoria empleada para el análisis del balance de situación, el cálculo de los porcentajes que representan los diferentes conceptos sobre la cifra de ventas, permite evaluar la eficacia de la empresa en la obtención de sus resultados, así como una mayor objetividad del diagnóstico en el tiempo.

La siguiente tabla recoge tanto las cuentas de resultados en los tres ejercicios considerados, como el cálculo de sus porcentajes respecto a las ventas.

Tabla 8. Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparado para el análisis ejercicios 2013, 2014 y 2015

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	<b>107788,72</b>	<b>101858,2</b>	<b>103760,41</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
-Coste de Ventas	0	0	0	0%	0%	0%
<b>Margen Bruto</b>	<b>107788,72</b>	<b>101858,2</b>	<b>103760,41</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
- Otros gastos de explot.	1494,59	2053,42	2026,01	1%	2%	2%
+ Otros ingresos de explot.	29395,3	21097,32	15958,96	27%	21%	15%
<b>VAB</b>	<b>135689,43</b>	<b>120902,1</b>	<b>117693,36</b>	<b>126%</b>	<b>119%</b>	<b>113%</b>
- Gastos de personal	104745,27	98733,4	96170,98	97%	97%	93%
<b>EBITDA</b>	<b>30944,16</b>	<b>22168,7</b>	<b>21522,38</b>	<b>29%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>
- Amortización y deterioro	658,24	0	0	1%	0%	0%
<b>BAII (Resultado de Explotación)</b>	<b>30285,92</b>	<b>22168,7</b>	<b>21522,38</b>	<b>28%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>
- Gastos financieros	7,28	0	0	0%	0%	0%
+ Ingresos financieros	0	0	0	0%	0%	0%
<b>BAI (Rdo antes Impuestos)</b>	<b>30278,64</b>	<b>22168,7</b>	<b>21522,38</b>	<b>28%</b>	<b>22%</b>	<b>21%</b>
- Impuesto sobre Sociedades	7569,66	4433,74	4304,48	7%	4%	4%
<b>RESULTADO EJERCICIO</b>	<b>22708,98</b>	<b>17734,96</b>	<b>17217,9</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Gurbés SL de 2013, 2014 y 2015

Primero que nada, y antes de proceder al análisis de la tabla anterior, cabe destacar que la empresa no tiene gastos variables o costes de venta, debido a que se dedica exclusivamente al sector servicios.

Una vez dicho esto, y procediendo al análisis, podemos observar la disminución obtenida en la cifra de ventas, con un ratio del 2% durante el intervalo 2013-2014. Sin embargo, tuvo una ligera recuperación en el siguiente periodo 2014-2015, el cual sufrió un incremento del 5%.

A pesar de ello, lo más significativo de este primer análisis es que la pequeña disminución de la cifra de negocios en el periodo 2013-2014, no se ha visto igualmente reflejada con la expansión del Resultado del Ejercicio, el cual obtuvo un incremento, aunque ligero del 3%, y una excelente recuperación del 28% durante el periodo 2014-2015.

No obstante, y una vez comentado esto, conviene realizar un análisis más detallado que nos muestre el origen del mismo y así poder obtener conclusiones más acertadas.

Como ya hemos comentado anteriormente, la empresa no posee gastos variables, lo cual explica que el margen bruto sea idéntico a la cifra de negocios.

Por otro lado, así como los gastos de explotación se han ido manteniendo estables en los últimos años, los ingresos de explotación se han visto incrementados en gran medida, llegando a alcanzar el 113%, 119% y 126% en el 2013, 2014 y 2015 respectivamente, sobre el valor de Ventas. Lo cual no nos sorprende, teniendo en cuenta los costes nulos de ventas y los pocos gastos de explotación reflejados. Atendiendo a estos datos, el VAB nos presenta una situación muy favorable.

En cuanto al EBITDA, encontramos un importante descenso del valor porcentual respecto al VAB, indicando tan solo un 29% en el 2015 por ejemplo, un 22% en el 2014 y un 21% en el 2013. Claramente observamos que los gastos de personal tienen un peso relevante, con un 97% respecto al 100% de las empresas. Comprobamos que los gastos de personal han ido incrementando en los dos últimos años. Esta situación, no tiene por qué ser debida a alguna incorporación en el personal, si no probablemente lo más seguro sea por un aumento de rapeles y su posterior parte de retribución a los empleados.

En lo que respecta al BAI, los años 2013 y 2014, tienen el mismo valor que el EBITDA, debido a que la empresa no cuenta con amortizaciones. Si existe un muy ligero incremento en el 2015, presentando un 1%.

No podemos hablar mucho más en cuanto al BAI, ya al no tener ni ingresos ni gastos financieros presenta el mismo resultado que el BAI, sólo hubo algo de gasto financiero en el 2015 pero inapreciable.

Finalmente, el resultado del ejercicio como hemos comentado antes, experimenta un constante crecimiento, a pesar de la disminución de importe neto de la cifra de negocios, sufrida en 2014.

### **4.7 Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias**

Uno de los aspectos más significativos en el análisis de la situación económica y financiera de una empresa es el estudio de su rentabilidad, tanto económica como financiera, el cual permite relacionar el resultado generado, con lo que se ha precisado para generarlo y desarrollar la actividad empresarial. Analizaremos la rentabilidad económica y financiera a través del método de Parés.

#### **Rentabilidad económica**

La rentabilidad económica o rendimiento, relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total, y permite analizar la evolución y los factores que inciden la productividad del

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

activo de la empresa, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos de que dispone. Por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo.

En este apartado, no existe un valor óptimo de la rentabilidad económica, ya que ésta variará considerablemente en función de la actividad a que se dedique la empresa.

Para su cálculo partimos de la cuenta de pérdidas y ganancias preparada para el análisis, así como de algunas partidas del balance de situación.

Los valores de la rentabilidad económica y su descomposición se recogen en la tabla siguiente:

*Tabla 9. Rentabilidad económica o rendimiento de los activos*

	FÓRMULAS	PERIODOS		
		2015	2014	2013
ROTACION ACTIVO	$\frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL}$	1,1631	1,4086	1,7309
		X	X	X
MARGEN DE VENTAS	$\frac{BAII}{VENTAS}$	0,281	0,2176	0,2074
		=	=	=
<b>RENT. ECONÓMICA</b>	$\frac{BAII}{ACTIVO\ TOTAL}$	<b>0,3268</b>	<b>0,3066</b>	<b>0,3591</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Gírbés SL de 2013, 2014 y 2015*

De la tabla anterior, observamos que la rentabilidad económica de la empresa, disminuye en el 2014, pero repunta en el 2015. Experimenta el mismo comportamiento que el margen de ventas.

Por otra parte, los valores de descomposición de la rentabilidad económica, parecen perfilar ligeramente la estrategia de la empresa, basada no especialmente en la rotación de activos. La rotación disminuye, lo cual es debido al incremento del activo en mayor proporción que las ventas. Aumento del activo, especialmente ocasionado por el incremento de la partida de Inversiones financieras a corto plazo. Por otro lado, mantiene una buena maximización del beneficio como demuestran los valores del ratio del margen de ventas, el cual aumenta año tras año.

Ante la buena y mejora de la situación de rentabilidad cabe mencionar que la empresa no ha de descuidar su estrategia para mejorar la rentabilidad económica. Aunque no sea mala, no hay que descuidar el incremento a gran escala del Realizable de la empresa, y seguir apostando políticas para continuar incrementando la cifra de negocios.

Finalmente, si quisiéramos corroborar los excelentes valores de esta rentabilidad económica, no tendríamos más que compararlos con los obtenidos anteriormente para el ratio de coste de la deuda. En este sentido, los valores de la rentabilidad económica se revelan claramente más que suficientes, ya que, en los tres ejercicios económicos, el rendimiento supera con creces al coste de la deuda que se obtiene del activo.

### **Rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera, por su parte, mide el beneficio neto obtenido con los capitales propios, o, dicho de otro modo, mide el beneficio generado en relación a la inversión de los propietarios. A medida que el valor del ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que las inversiones de los accionistas cubrirán satisfactoriamente sus inversiones. Por ello, para determinar si el valor obtenido es adecuado, habría que compararlo con el de otro tipo de inversiones alternativas del mercado financiero.

A continuación, analizamos la rentabilidad financiera ayudándonos de su descomposición en otros ratios más elementales, cuyos valores se recogen en la siguiente tabla:

Tabla 10. Rentabilidad financiera

	FÓRMULAS	PERIODOS		
		2015	2014	2013
ROTACION ACTIVO	$\frac{VENTAS}{ACTIVO\ TOTAL}$	1,16308617	1,408682734	1,730966121
		X	X	X
MARGEN DE VENTAS	$\frac{BAII}{VENTAS}$	0,280974855	0,217642762	0,207423814
		X	X	X
APALANCAMIENTO	$\frac{ACTIVO}{C. PROPIOS} \times \frac{BAI}{BAII}$	1,151712086	1,252323142	1,303018934
		X	X	X
EFFECTO FISCAL	$\frac{B^o\ NETO}{BAI}$	0,75	0,8	0,799999814
		=	=	=
RENTABILIDAD (ROE)	$\frac{B^o\ NETO}{C. PROPIOS}$	0,282282877	0,307159402	0,374272395
		=	=	=
RENTABILIDAD EN %	$\frac{B^o\ NETO \times 100}{C. PROPIOS}$	28,22828773	30,71594021	37,42723948

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Gírbés SL de 2013, 2014 y 2015

De la tabla anterior podemos deducir que la rentabilidad financiera sufre una importante disminución en el ejercicio 2014 respecto al 2013, y otra más ligera en el siguiente ejercicio 2015.

Atendiendo a la composición de la rentabilidad financiera, encontramos la explicación a la disminución de los valores de la rotación de activo y del apalancamiento financiero. A pesar de que el margen de ventas mejora paulatinamente con el transcurso de los ejercicios, la disminución del apalancamiento financiero y la rotación de activos es tan grande, que hace que la rentabilidad financiera vaya decreciendo en el transcurso de los últimos años.

El apalancamiento financiero relaciona la deuda con los gastos que ocasiona. En la tabla siguiente lo desglosamos para una mayor comprensión de su evolución.

Tabla 11. Apalancamiento financiero

FÓRMULAS	PERIODOS			
	2015	2014	2013	
$\frac{ACTIVO}{PN}$	1,151989	1,25232314	1,30301893	
	X	X	X	
$\frac{BAI}{BAII}$	0,99975962	1	1	
	=	=	=	
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	$\frac{ACTIVO}{C. PROPIOS} \times \frac{BAI}{BAII}$	<b>1,15171209</b>	<b>1,25232314</b>	<b>1,30301893</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Gibrés SL de 2013, 2014 y 2015

Como podemos observar en esta última tabla, el apalancamiento financiero evoluciona a la baja en cada uno de los ejercicios considerados. Éste se debe fundamentalmente a la evolución decreciente del cociente “Activo / Patrimonio Neto”, en el cual su activo aumenta a una menor proporción que el aumento del Patrimonio Neto a gran escala.

Finalmente, para determinar si el valor obtenido de la rentabilidad financiera es adecuado, debemos compararlo con las actuales inversiones alternativas del mercado financiero, como por ejemplo la rentabilidad de la última deuda pública.

#### 4.8 Análisis del fondo de maniobra

El estudio del fondo de maniobra permite conocer cuál es la estructura del balance más idónea para cada empresa, por lo que es necesario analizar no sólo las relaciones entre activos y pasivos fijos y circulantes, sino las velocidades a las que se mueven dichas masas patrimoniales.

Estas velocidades vienen representadas por los plazos medios de cobro de clientes y de pago a proveedores, además de los periodos medios de almacenamiento de materias primas, productos en curso y productos terminados, todos ellos expresados en días. Dado que la empresa en cuestión sólo se debe a la prestación de servicios tan solo debemos tener en cuenta las velocidades representadas por los plazos medios de cobro de clientes, los cuales se recogen en la siguiente tabla (cabe aclarar que dichos plazos se han calculado a partir de los saldos medios de las cuentas de clientes y acreedores):

Tabla 12. Ciclo de Caja

	FÓRMULAS	PERIODOS		
		2015	2014	2013
Plazo de Cobro	$\frac{\text{Saldo medio cuentas clientes}}{\text{Ventas Totales}} \times 365$	0,2748	0,2739	0,2496
Plazo de pago	$\frac{\text{Saldo medio cuentas proveedores}}{\text{Compras Totales}} \times 365$	X	X	X
<b>CICLO DE CAJA</b>	<b>Plazo de cobro - plazo de pago</b>	<b>0,2748</b>	<b>0,2739</b>	<b>0,2496</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cifras presentadas en las cuentas anuales de Fincas Gírbés SL de 2013, 2014 y 2015

El ciclo de caja nos define las necesidades reales de financiación de la empresa. Debido a que no existes Compras por parte de la empresa al tratarse de una empresa de servicios, el plazo de pago a los proveedores no nos da ningún valor. Además, si echamos un vistazo a la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, observamos que la partida de proveedores no corresponde ningún valor. Por lo que este tipo de cálculo no resulta significativo para la empresa, ya que debido a esta situación, el Ciclo de Caja nos resulta el mismo valor que el Plazo de Cobro.

#### 4.9 Conclusiones

Una vez analizada la empresa, llegamos a la conclusión de que su situación económico financiera es bastante buena, con unos ratios de liquidez y endeudamiento excelentes. No obstante, hemos detectado un exceso de capitalización.

Esta sobre capitalización no es necesaria para la empresa y por tanto es posible que estemos incurriendo en una ineficiencia, dado que ese capital podría ser más productivo y rentable en otra situación.

Está claro que mantener esta situación es decisión de los accionistas. Pero de alguna manera, la empresa debería considerar emplear este exceso de capitalización para invertir y desarrollar más su negocio o seguir diversificando sus líneas de negocio.

Teniendo en cuenta este dato en particular, aconsejaríamos a la empresa modificar su política conservadora y adoptar una política más inversionista.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

Por otro lado, hemos de destacar los excelentes datos obtenidos del rendimiento económico y de la rentabilidad financiera. Por ello cabe mencionar la acertada estrategia adoptada por la empresa para aumentar su rendimiento y rentabilidad.

Por último, cabe hacer mención a los excelentes datos obtenidos del Fondo de Maniobra que dejan a la empresa en una muy buena situación.

## 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

---

### Breve introducción a la estrategia empresarial

La planificación estratégica se empezó a difundir en los años 80 del siglo XX y se puede aplicar en cualquier tipo de negocio o sector de actividad económica. La necesidad que subyace en el pensamiento estratégico empresarial es la de superar a la competencia a través de una serie de acciones que permitan obtener ventajas competitivas. (JOHNSON, SCHOLLES, & WHITTINGTON, 2000-2010)

Todo comienza con la detección de las debilidades y fortalezas internas de una organización. A la vez, hay que prestar atención a lo que sucede alrededor, para ser capaces de identificar tanto las oportunidades que ofrece el mercado en un momento dado, como los riesgos o amenazas potenciales que puede conllevar la presencia en él de nuestra compañía.

En esencia, un plan estratégico define lo qué hay que hacer (fines) y cómo hay que hacerlo (medios) para que una organización alcance unos determinados objetivos o metas. Asimismo, cuenta con una serie de instrumentos que permiten controlar y evaluar los resultados obtenidos. Para asegurar su continuidad en el tiempo establecido en dicho plan, así como la perfecta imbricación con el resto de objetivos de la compañía, lo más recomendable es formalizarlo, es decir, plasmarlo por escrito.

De esta forma se conjura el peligro no sólo de caer en la improvisación, sino también de que todo dependa de la iniciativa, el instinto o los conocimientos y el talento de una sola persona.

En lugar de esto, si se cuenta con un documento físico, siempre estará a disposición de la plantilla y no sólo del gerente o equipo directivo.

“Cuando los empleados saben adónde va la organización y con qué deben contribuir para alcanzar ese objetivo, pueden coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar por equipos”, destacan Stephen P. Robbins y Mary Coulter en su manual ‘Administración’.

Pero, independientemente del éxito del proceso, el simple hecho de plantearse de este modo las cosas ya es positivo, también para el propio equipo directivo, ya que le brinda la ocasión de reflexionar sobre qué es lo que quiere hacer y cómo obtenerlo.

Aunque el liderazgo de la alta gerencia resulta fundamental en cualquier proceso de esta naturaleza, para el buen fin de toda estrategia es tan importante la idea como su ejecución, y

eso es algo que requiere el compromiso de todos los niveles del organigrama y de todas y cada una de las personas que forman parte de la empresa.

Sin embargo, no toda estrategia surge de una planificación racional. La cultura corporativa puede favorecer de igual forma el pensamiento creativo que haga posible la aparición y la toma en consideración de estrategias denominadas emergentes. Este tipo de estrategias no son fruto de un proceso formal, sino que surgen sobre la marcha, por lo que pueden aparecer en cualquier nivel de la organización; en cualquier caso, debido a su naturaleza, normalmente provienen de los niveles que se sitúan por debajo de la alta dirección.

¿Por qué un plan estratégico?

Podemos preguntarnos por qué es necesario un plan de este tipo. De hecho, hay otra modalidad de planes que son los operativos. La diferencia fundamental es su vigencia. Mientras que un planteamiento estratégico supone pensar a largo plazo, en términos de años o ejercicios - normalmente cinco o más-, el operativo es cortoplacista y suele abarcar meses, semanas o incluso unos pocos días.

Por otro lado, el primero pone el énfasis en la supervivencia a futuro de la organización y tiene en cuenta la misión y la visión de una empresa, en definitiva, su identidad corporativa y objetivos. De alguna manera, contribuye a robustecer el deseo de crecimiento de la empresa y fomenta el desarrollo tanto de los empleados como de la organización misma.

Un plan operativo, en cambio, está pensado para un fin muy específico y no implica a toda la organización. La consecución de dicho fin contemplará los objetivos, las actividades y los responsables concretos que han de procurar alcanzar las metas fijadas. En cualquier caso, un plan operativo puede ser la respuesta a cómo conseguir un objetivo general previsto en un hipotético plan estratégico.

Un ejemplo práctico de la utilidad que pueden tener uno y otro lo podemos extraer de la planificación estratégica basada en escenarios que usó con éxito la compañía petrolífera Shell en el pasado siglo. Su objetivo era concienciar a sus directivos de la naturaleza cambiante del entorno en el que se movían y como se demostró, la inversión no pudo ser más rentable. Shell tenía un plan que le decía cómo seguir siendo rentable en el caso de que, inesperadamente, los precios del petróleo se hundieran, tal y como ocurrió en 1986. En contraste, otras compañías se vieron arrastradas por su falta de previsión.

Este caso sirve para ilustrar el hecho de que la planificación estratégica es útil también para predecir el cambio y tener una respuesta preparada ante las principales contingencias.

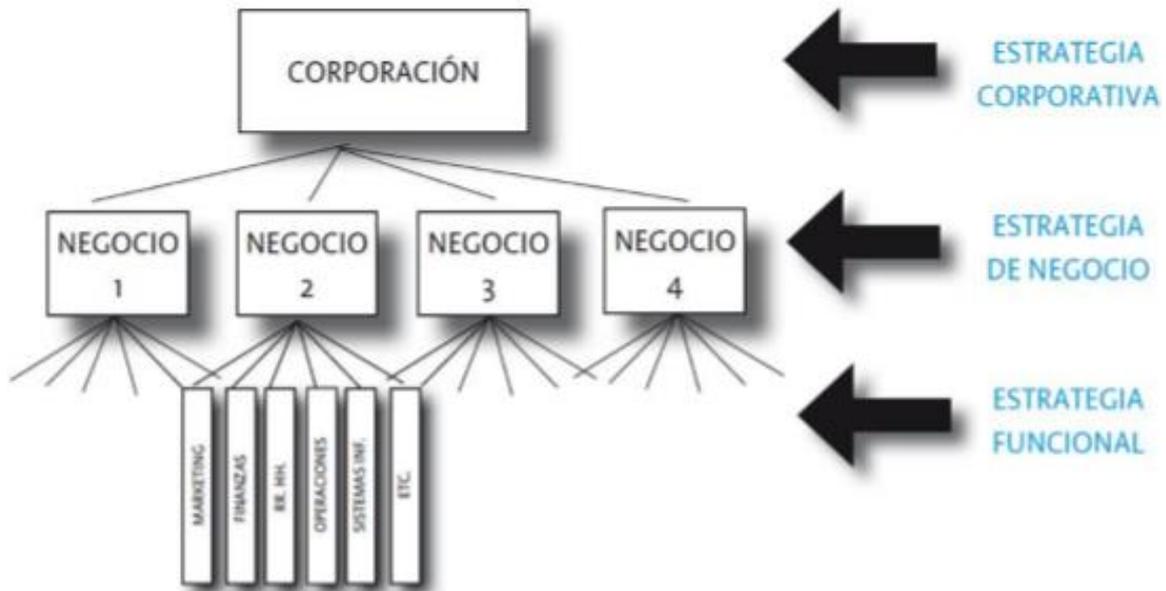
Crear distintas versiones del futuro sin duda incrementa las posibilidades de supervivencia a largo plazo para cualquier empresa.

En definitiva, las actividades de Gestión Estratégica aumentan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que estas actividades enfatizan la interacción entre los gerentes a todos los niveles, ya que es un enfoque para la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la empresa. Este enfoque no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

### **Niveles estratégicos**

Dentro de lo estratégicamente hablando encontramos diferentes niveles. Si bien todos son clave para el futuro de la organización, cada uno ofrece su propia perspectiva, lo cual conlleva diferentes tipos de decisiones al tratarse de problemáticas totalmente distintas. Como puede observarse en el gráfico siguiente, los niveles estratégicos son el corporativo, el de negocio y el funcional. (BATLLORI, 2010)

Figura 3. Los tres niveles estratégicos.



Fuente: El MBA de ESADE. Todos los conocimientos para alcanzar el éxito profesional.

En el primer nivel estratégico, la **estrategia corporativa** tiene como objetivo la creación de una ventaja corporativa a través de:

- a) La creación de valor mediante diferentes actividades desarrolladas por la empresa.
- b) El establecimiento del grado de diversificación que deberá tener la empresa en cuanto a su diversificación de negocio y diversificación geográfica.
- c) La coordinación de los diferentes negocios y geografías a través de su centro corporativo.

El segundo nivel estratégico es el nivel de **negocio**. Cada uno de los negocios de un grupo se dirige a clientes con necesidades diferentes, se enfrenta a distintos competidores, proveedores diferentes, etc. En consecuencia, sus estrategias seguirán un proceso de análisis y planificación independiente, y serán distintas al ser su posición competitiva diferente.

Finalmente, en un tercer nivel encontramos la estrategia de cada una de las áreas funcionales de cada negocio (marketing, finanzas, recursos humanos, operaciones, sistemas de información, etc.), para lo cual será necesario reflexionar y decidir las estrategias de cada una de ellas.

Como ya hemos explicado en otras ocasiones Fincas Gurbés, SL. se dedica a tres líneas de negocios, la Administración de Fincas, Seguros e Inmobiliaria. Dada la extensión que supondría elaborar un Plan de Gestión Estratégico para cada una de las áreas de negocio el presente

estudio sólo profundizará el negocio de la Agencia de Seguros. La gran responsabilidad de la estrategia en este negocio será obtener una ventaja competitiva dentro del sector Asegurador, que le permita ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, de modo que obtenga el número suficiente de clientes para la consecución de los objetivos marcados por la organización.

La conversión de la organización, hacia la realización de procesos de Gestión Estratégica, requiere el desarrollo de algunos aspectos claves, tales como los valores, Misión y Visión. (GRANT, 2008)

### 5.1 Misión

La declaración de la **Misión** es una declaración del propósito de la empresa, es decir la razón de ser o esencia del negocio. Una forma de concretar la misión es a través del modelo de Abell (1980), mediante el cual, a través de tres preguntas (¿qué necesidad trata de satisfacer? -tipo de necesidad-; ¿a quién se dirige? – segmento/s de mercado -; ¿cómo lo realiza? – tecnología o know-how -) este modelo enmarca exactamente cuál es el negocio al que se dedica la compañía.

Declaración de misión:

*“Somos una empresa de seguros especializada en el segmento de particulares y comunidades, que busca permanentemente la satisfacción de sus clientes. Nuestra meta es asegurar la protección del patrimonio de nuestros clientes, evaluando el riesgo de forma integral, otorgando experiencia, soluciones confiables, eficaces, y trato personalizado. Todo ello con el apoyo de una red de proveedores de excelente calidad.”*

### 5.2 Visión

Si la misión esboza lo que la empresa está intentando conseguir en el presente, la **Visión** ofrece un punto de vista de lo que la empresa podría llegar a ser. Ante un mundo empresarial absolutamente dinámico, la Visión es la función primordial para el liderazgo estratégico. Así mismo, la Visión debe orientar la organización hacia las medidas a adoptar para avanzar a ese cambio. Tiene que motivar, dar capacidad para evitar o superar los fracasos de la organización y ser un reto, ambicioso pero posible.

Es por ello, que la Visión debe definir el “QUÉ”, establecer “CÓMO”, determinar “DONDE”, responder “CUANDO”, determinar los “ATRIBUTOS DE PROCESOS”, incluir los “VALORES HUMANOS”, determinar “PARA QUIÉN”, y especificar “PARA QUÉ”.

Basado en los elementos anteriormente mencionados definimos la Visión de Fincas Girbés, S.L, como:

*“Queremos ser la primera opción para nuestros clientes de Administración de Fincas en la compra de sus seguros patrimoniales y personales, manteniendo un alto reconocimiento por la especialización, profesionalismo e imagen de nuestra Agencia, con un crecimiento continuo y sostenible de nuestra cartera de clientes.”*

### 5.3 Valores

Los **Valores** forman la identidad de la organización. Definen cómo la organización quiere actuar, comportarse, qué caminos quiere seguir y cuáles no. Estos valores juegan un papel vital en la construcción del propósito estratégico dado que ayudarán a construir relaciones con otras empresas con las que trabaja y a que los empleados se sientan comprometidos y por qué no ofrecer las bases de la diferenciación.

A continuación, defino los valores a adoptar por Fincas Girbés, para la construcción de su nuevo propósito.

- a) **INTEGRIDAD:** Lograr que cada colaborador muestre con hechos la responsabilidad, rectitud, honestidad, coherencia y compromiso que tiene con la empresa y con los clientes.
- b) **TRABAJO EN EQUIPO:** Lograr los resultados a través del respeto, confianza, cooperación y apoyo entre todos los colaboradores de la empresa, tomando en cuenta la comunicación y valorando el tiempo de los demás.
- c) **INNOVACIÓN:** Ofrecer productos, servicios y procesos creativos y flexibles para nuestros clientes sin perder el objetivo establecido por la empresa.
- d) **EFICIENCIA:** Aprovechar y optimizar los recursos para alcanzar las metas ofreciendo calidad en el servicio.
- e) **SERVICIO:** Tratar con calidez y amabilidad a nuestros clientes, proveedores y colaboradores, otorgando información veraz y oportuna para crear fidelidad y confianza.

### 5.4 La Cadena de Valor

La Cadena de Valor es el instrumento propuesto por Porter para identificar las habilidades críticas para la consecución de ventajas competitivas perdurables, sirviéndonos de guía para reflexionar sobre todas y cada una de las actividades y procesos que se realizan en la unidad de

negocio. La principal aportación de la cadena de valor es que nos ayuda a considerar todas las actividades de forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de cómo la realización de cada actividad afecta a las demás y, en especial, de cómo afecta al valor creado para el cliente.

La Cadena de Valor desagrega todas las actividades y tareas que la unidad de negocio lleva a cabo para crear valor. La cadena de valor genérica, diferencia nueve categorías de actividades, que se agrupan en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas a través de las cuales tiene lugar el proceso productivo de la unidad de negocio, mientras que las actividades de apoyo determinan el medio infraestructural en el que se desarrollan las primeras. (PORTER, 1985)

Figura 4. Cadena de valor genérica



Fuente: Michael E. Porter

La forma en que se realiza cada actividad, afecta positiva o negativamente a la realización de actividades relacionadas, pudiendo ser fuentes potenciales de contribución al coste relativo del servicio o a crear la base para diferenciación. Apoyándose en la cadena de valor genérica, la unidad de negocio puede desagregar todas las actividades y tareas que lleva a cabo para crear valor.

A continuación, la unidad puede plantearse el tipo de habilidades que en cada tipo de actividad proporcionará ventajas competitivas sostenibles, en costes o en diferenciación. Es importante ser preciso en la determinación de las fuentes de ventajas competitivas. Al desagregar la cadena de valor genérica en actividades estratégicamente relevantes, podemos entender qué

competencias distintivas van a revertir en qué ventajas competitivas y frente a qué competidores o en qué segmentos del sector.

Figura 5. Cadena de valor de las agencias de seguros

<b>Infraestructura de la empresa:</b> Planificación Estratégica y Control de Gestión				
<b>Dirección de RRHH:</b> Gestión de RRHH por competencias. Desarrollo personal y profesional				
<b>Desarrollo de tecnología:</b> Desarrollo de procesos óptimos y mejoras informáticas				
<b>Aprovisionamientos:</b> Gestión de relaciones con los Proveedores				
Logística de entrada	Operaciones	Logística salida	Marketing y ventas	Servicios
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Registro de los datos de clientes</li> <li>· Análisis de los datos del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Emisión de la póliza</li> <li>· Tramitación siniestros</li> <li>· Gestión de cobro</li> <li>· Liquidaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Envío de documentación</li> <li>· Circulares renovación de pólizas</li> <li>· Consulta de recibos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Publicidad en redes sociales</li> <li>· Gestión y administración de post-venta</li> <li>· Gestión de campañas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Asesoramiento profesional</li> <li>· Revisión de la cartera</li> <li>· Tramitación de siniestros</li> <li>· Aviso renovación de pólizas</li> <li>· Gestión de cobro en oficina física</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### Logística interna

Los agentes de seguros no dedican una especial atención a esta actividad cuya principal tarea para Fincas Girbés, S.L, debe constar en el “Análisis de Información”. Para ello, la organización deberá ser capaz de segmentar los clientes, analizar su número de incidencias, rentabilidad, etc. Y en base a los conocimientos obtenidos desarrollar la actividad comercial.

### Operaciones

Las emisiones de pólizas, tramitaciones de siniestros, gestiones de cobros y liquidaciones mensuales, representan los mayores costes para de un despacho, debido a las tareas burocráticas que llevan consigo y las horas de trabajo que las mismas necesitan. Por lo que hemos de dedicar especial atención a lograr la mayor eficiencia posible en el desarrollo de las dichas tareas.

### Logística externa

En esta actividad incluimos tareas como la recopilación de documentación de las nuevas pólizas para entregarlas al cliente y el envío de circulares de aviso de renovación de pólizas. Así también como la información del estado de recibos. Es decir, todas aquellas tareas de información a los clientes.

Estas actividades en cuanto a la forma, no generan gran valor para el cliente por lo que la organización debería de ser capaz de automatizarlas al máximo nivel posible, ya que puede reportarnos un considerable ahorro de tiempo, y, por consiguiente, costes.

### Marketing y ventas

Actualmente Fincas Girbés, presenta poca atención a esta actividad, debido a las gestiones diarias, las cuales se están llevando la mayor parte de los recursos. Sin embargo, la organización debería cambiar esta tendencia para convertir las tareas de marketing y ventas en fuentes de ventaja competitiva. Las tareas que consideramos más destacadas son las siguientes:

- **Publicidad en redes sociales**
- **Gestión de post-venta** (establecer relación con los nuevos clientes): Cuesta mucho tiempo ganar la confianza de un cliente. Por ello, es importante crear una acción post-venta, para que el cliente vea un interés por parte del agente de querer seguir manteniendo una relación y recordarle que puede recurrir a él siempre que lo necesite.
- **Gestión de campañas** (establecer relación con los clientes en cartera): Muchas veces nos olvidamos de los clientes que tenemos en cartera y perdemos la oportunidad de potenciarlos. Es decir, tenemos en cartera muchos clientes monopólizas, los cuales sólo tenemos el seguro de hogar y auto, durante muchos años, y no nos hemos parado a analizar al cliente y ver por qué en todos estos años no se ha interesado por tener otro seguro con nosotros. Por lo que la empresa debe tomar conciencia de ellos, y poner en marcha campañas de venta cruzada, y, de alguna manera recordar a los clientes que somos sus agentes.

### Servicio

Como ya hemos comentado alguna vez, pocas son las oportunidades que tenemos de demostrar al cliente nuestra oferta de valor. Quizá a través de la gestión de siniestros podemos transmitir de alguna manera nuestra eficacia y/o eficiencia, aunque claro está, no es algo que siempre

pueda depender de nosotros. Es por ello que de alguna manera cabe recordar a nuestros clientes todos los servicios que ofrecemos, entre ellos:

- **Asesoramiento profesional:** Ante cualquier duda, se pueden poner en contacto con nosotros para resolver cualquier tipo de problema. Cualquier explicación o información que necesiten, podrán disponer de la confianza que Fincas Girbés siempre está dispuesto a ofrecer.
- **Revisión de la cartera:** Es conveniente recordar a los clientes, que cada periodo de tiempo se debe revisar la póliza, para evitar incrementos desmesurados de prima. Sin embargo, pasan los años, y ni los clientes, ni los propios agentes, recordamos este apunte. Para evitar posibles futuras anulaciones, la empresa debería ser proactiva y decidir realizar la revisión mensual de ciertas pólizas. Ésta es también una excusa para establecer un contacto con el cliente, sin tener que pasar por un siniestro.
- **Aviso renovación de pólizas:** En este caso, Fincas Girbés, cumple con el objetivo de informar al cliente con antelación del aviso de vencimiento de su póliza, y de la misma correspondiente. Creemos que es bueno, comunicar esta información al cliente y por supuesto también, el importe del seguro de ese año. De manera que, si tienen alguna duda, o queja sobre el importe, puedan comunicárnoslo antes e intentar solucionarlo de la mejor manera posible, y no, que sin decir nada, vayan en busca de otra compañía, si están en disconformidad con el precio.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias se encuentra vinculado con actividades de apoyo. Las actividades de apoyo, ayudan a mejorar la efectividad o eficiencia de las actividades primarias:

#### **Aprovisionamiento (Compras)**

Puede parecer una actividad que no aporta demasiado valor a una agencia de seguros, pero no es así, ya que una buena gestión de nuestros proveedores es esencial para alcanzar el éxito. En este caso estamos hablando de la gestión de relaciones con los reparadores. Una respuesta rápida, eficaz y eficiente en la resolución de siniestros, depende en buena medida de la satisfacción del cliente.

#### **Desarrollo de la tecnología**

La empresa debe revisar su modelo operativo y arquitectura de la tecnología de la información y definir lo que el cliente considera como mejor experiencia de servicio, lo cual nos facilitará un

profundo conocimiento de cómo el rendimiento en los procesos operativos crea valor para el negocio

### **Dirección de los Recursos Humanos**

Esta actividad trasciende a todas las actividades primarias. Se refiere a aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, gestión, formación, desarrollo y recompensas de las personas dentro de la organización.

En este caso, la empresa adaptará un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Definimos “Competencias como un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y una organización concreta”. Ello significará que todas las responsabilidades de recursos humanos, se desarrollarán en el marco de las competencias.

Las principales tareas serán:

- Implantación del modelo de gestión por competencias
- Formación y desarrollo del personal
- Política de retribución

### **Infraestructura**

Se refiere a los sistemas formales de planificación, finanzas, control de calidad, gestión de la información y las estructuras y rutinas que forman parte de la cultura de una organización. Por ese motivo, esta actividad es la encargada de vigilar que la empresa crezca cumpliendo los parámetros de creación de valor definidos como objetivos.

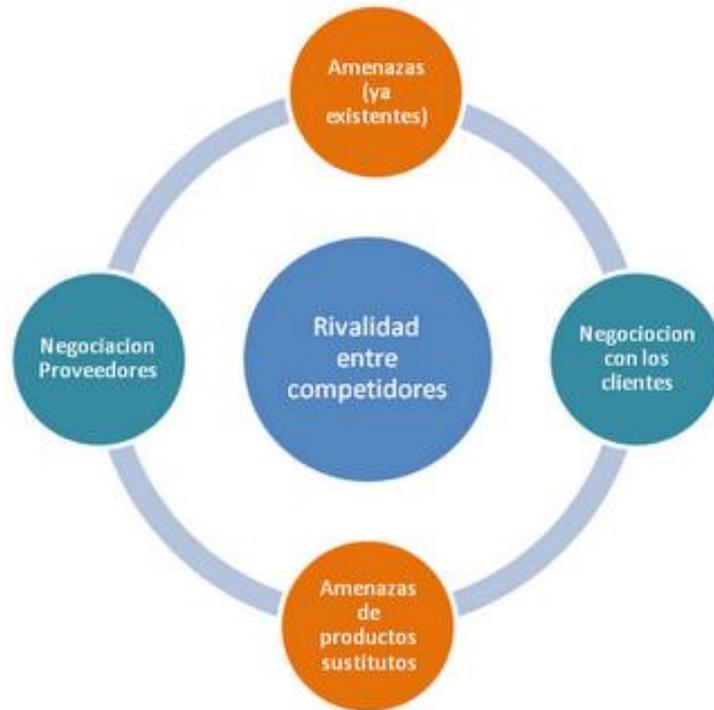
### **5.5 Análisis del entorno. Las Cinco Fuerzas de Porter**

Conocer profundamente el entorno competitivo en el que se desenvuelve la organización es un elemento fundamental. Ese conocimiento nos permitirá identificar las fuentes del beneficio del entorno, y así elaborar una estrategia de éxito.

En la práctica hay muchas características de un sector que determinan la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad. Un modelo útil para clasificar y analizar estos valores fue desarrollado por Michael Porter.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido), está determinada por cinco fuentes de presión competitiva. Exactamente estas fuerzas son, tal como muestra el gráfico de abajo, intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos competidores, amenaza de sustitutos y poder de negociación de proveedores y de clientes. (PORTER, 1985)

Figura 6. El modelo de las cinco fuerzas



Fuente. El MBA de ESADE. Todos los conocimientos para alcanzar el éxito profesional.

### 1. La amenaza de entrada

La amenaza de entrada depende del número e importancia de las barreras de entrada. Las barreras de entrada son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. Elevadas barreras de entrada serán buenas para nosotros, los competidores existentes, ya que nos protegen de que entren nuevos competidores.

Además, siempre que empresas nuevas ingresan con facilidad a un sector en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta.

En lo que respecta al sector asegurador, se puede decir que el sector no cuenta con grandes barreras de entrada. Entre las más importantes encontramos que no existen barreras administrativas y legales, es decir, no es necesario estar colegiado para ejercitar como agente y

por tanto no requiere de ninguna titulación específica. En cambio, cada vez son más altas las exigencias del cliente en cuanto al reclamo de un total asesoramiento profesional. Asimismo, tampoco se requiere de un gran capital, para llevar a cabo este tipo de negocio.

A continuación, analizo algunos de los aspectos claves que, en vez de suponer una barrera de entrada para los nuevos competidores, son una ventaja para su entrada.

- No requerimiento de un gran capital

La apertura de un despacho de un agente de seguros, no requiere de una gran inversión. Pues con un equipo informático básico y una pequeña oficina o incluso un despacho en la propia vivienda del agente, es más que suficiente para iniciarse en el sector asegurador. De esta forma, puedes ir creando tu propia cartera sin coste alguno. No es necesaria la presencia del cliente en un despacho si no una disponibilidad a través del teléfono.

- Economías de escala:

Dado que la agencia de seguros es un servicio que no requiere de grandes inversiones es difícil obtener economías de escala. La única forma de conseguir economías de escala es a través de la aplicación y procesos, métodos el “know-how” que te permita optimizar el tiempo destinado a la gestión de cobro de recibos, siniestros, administración de la cartera...

- Legislación y acción gubernamental:

Desde hace años los Colegios de Seguros, han reivindicado, para evitar el intrusismo, la necesidad de una colegialización obligatoria para el ejercicio desde esta profesión.

Con la llegada La Ley 17/2009, de 23 de noviembre, popularmente conocida como “Ley Ómnibus”, la cual plantea la supresión de algunas competencias de los Colegios Profesionales. Esta ley pone en peligro la calidad del servicio ya que las labores de los agentes de seguros, deberían ser ejercidas por profesionales competentes que, además, ofrezcan “todas las garantías legales y responsabilidades económicas” para el ejercicio de la profesión.

En numerosas ocasiones se ha podido observar cómo algunas empresas nuevas entran en el sector con un servicio escaso de calidad, precios bajos y pocos recursos de marketing. Por tanto, el trabajo estratégico ha de consistir en identificar a las empresas nuevas que tienen posibilidad de ingresar al mercado, vigilar sus estrategias, contraatacar si es necesario y obtener provecho

de las fortalezas y oportunidades existentes. Pero, sobre todo, obtener una ventaja competitiva dentro del sector Asegurador, que permita a Fincas Girbes, SL, ser mejor que sus competidores en algún aspecto esencial, y que esta ventaja competitiva sea a su vez percibida por sus clientes.

## **2. Amenaza de sustitutos**

Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un beneficio similar a los productos o servicios de una industria, per mediante un proceso diferente.

Hay dos clases de factores importantes para determinar la fortaleza del poder negociación de una empresa frente a sus clientes: la sensibilidad al precio de los compradores y el poder de negociación relativo.

Cuanto más complejas sean las necesidades satisfechas por el servicio y cuanto más difícil sea distinguir las diferencias en prestaciones, menor será la predisposición del consumidor para la sustitución en función de las diferencias de precios.

En este caso del sector asegurador, los productos sustitutos provienen de las compañías. Poco podemos hacer con respecto a los productos, ya que no depende de nosotros la mejora de los mismos. Los productos entre las diferentes Compañías suelen tener las mismas coberturas. El cliente tiene que vernos a nosotros como el principal diferenciador del producto.

## **3. El poder de los compradores (Poder de negociación de los clientes).**

Cuando hablábamos de la fuerza de “La competencia de los productos sustitutivos” comentamos que la sensibilidad al precio de los compradores es un factor importante para determinar la fortaleza del poder de negociación de una empresa. Pues bien, el poder de negociación de los clientes afecta también, de modo significativo, al poder de negociación de la empresa y la rentabilidad de ésta, pudiendo repercutir en la bajada de precios, aumento de la exigencia de mayores prestaciones en el servicio y haciendo que los competidores se enfrenten unos a otros en beneficio propio.

La importancia de este poder de negociación depende de la diferenciación del servicio. En nuestro sector, si el cliente no tiene clara nuestra oferta de valor, tiene fácil poder de negociación para solicitar un ajuste de prima. Y si el mismo no le parece suficiente, no tiene problema a la hora de cambiar de agencia, y menos aún si prácticamente no nos conoce.

Es por ello, que Fincas Girbés, tiene muy en cuenta la importancia del acercamiento al cliente, y que el cliente se sienta seguro en nuestras manos. Pero lo cierto es que muchas veces, sólo demostramos el acercamiento cuando existe un siniestro de por medio, que es cuando el cliente recurre primero a nosotros. Sin embargo, cuando no existe siniestro, hacemos poco por mantener el contacto con el cliente. Quizá una vez al año cuando viene la renovación de la póliza que mandamos un comunicado, lo que hace, que puedan pasar los años y ni agente ni cliente se conozcan entre sí. Lo que hace, que, a la hora de comparar otras agencias, no tengan otro elemento a valorar, simplemente que el precio.

#### **4. El poder de los proveedores (Poder de negociación de los proveedores)**

En el sector asegurador, entenderíamos como proveedores a aquellas empresas y profesionales que se dedican a la reparación y/o sustitución de elementos dañados a consecuencia de un siniestro, previamente comunicado al agente.

El agente, desde su posición de intermediario, forma parte de una pieza clave para la entrada de muchos profesionales y empresas en este sector. Es por ello, que los proveedores carecen normalmente de poder de negociación para el acceso de este mercado. Este bajo poder de negociación permite a los agentes negociar condiciones ventajosas para sus clientes.

Esta fuerza no se aplica a las agencias de seguros en la mayoría de las ocasiones. Sólo en aquellas, que como en la nuestra, tramitamos los seguros desde la propia agencia, y no a través de la empresa de reparaciones que tiene subcontratada la compañía de seguros, llamada "Asistencia".

#### **5. Rivalidad competitiva (Rivalidad entre competidores)**

Estas fuerzas competitivas generales, anteriormente descritas, afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos.

En lo que se refiere a la rivalidad entre competidores es por lo general la más poderosa de las fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa, tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características al servicio, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

Además de la influencia de las cuatro fuerzas anteriores, existe una serie de factores adicionales que afectan directamente al grado de rivalidad competitiva en una industria o sector.

- Equilibrio entre competidores

Si los competidores tienen un tamaño similar, existe el peligro de competencia intensa, en la medida en que un competidor trata de conseguir el dominio sobre los demás. Por el contrario, las industrias con una menor rivalidad tienden a tener una o dos organizaciones dominantes, con los actores más pequeños reacios a desafiar a los grandes directamente, por ejemplo, centrándose en nichos para evitar la atención de las compañías dominantes.

En el sector asegurador, hay de todo tipo. Existe competencia intensa, en la que cada una de las agencias intenta captar el máximo número de clientes posible, a costar de quitar clientes directamente a sus competidores. Pero, sin embargo, hay otras que se centran en un determinado tipo de producto, y son dominantes en ese tipo de producto en concreto, por lo que directamente, otras organizaciones no entran a desafiarles.

- Tasa de crecimiento de la industria

En situaciones de fuerte crecimiento, una organización puede crecer en el mercado, pero en situaciones de bajo crecimiento o declive, lo más probable es que cualquier crecimiento se haga a expensas del rival y se encuentre con una fuerte resistencia.

En el sector asegurador, no se aprecia un claro crecimiento o declive del mercado. Quizá cuando no existe crisis económica, la compra de vehículos y hogares de “2ª vivienda” es mayor, por lo que se realizan mayores seguros de auto. De vivienda, no todos se aseguran la vivienda, por lo que no es posible fiarnos de este dato.

Aun así, el que probablemente se vayan a realizar mayores seguros de auto, no es suficiente para meterse en el mercado y creer que se puedan hacer gran cantidad de seguros de los mismos. De hecho, todo lo contrario, al hacerse un seguro nuevo, el cliente recurre directamente a su propio agente, el cual ya debe de tener más de un producto asegurado. Por lo que este factor no es determinante para el sector asegurador. Quien quiera meterse en el mercado y crecer en él, tendrá que ser a expensas del rival.

- Costes Fijos

Las organizaciones con unos altos costes fijos, quizá debido a que requieren elevadas inversiones en equipamiento de capital, tienden a experimentar una elevada rivalidad.

En nuestro caso, como hemos comentado en otra ocasión, los agentes no necesitan de gran inversión para empezar en el mercado asegurador. Basta con un equipo informático y un teléfono. Por lo que este no es un factor clave para aquellos que deciden iniciar en este sector.

- Barreras de salida

Las barreras de salida, pueden tender a incrementar la rivalidad entre ciertas industrias que se encuentren en declive. Sin embargo, en el sector asegurador, es un sector en el que realmente es muy difícil que llegue a decrecer tanto que provoque esta situación. Más o menos, es un sector en donde el mercado permanece estable. Siempre habrá gente que quiera asegurar sus propiedades. Por lo que este sector, no cuenta con elevadas barreras de salida. Sólo en el caso de que se tenga empleados, debido a los altos costes de despido. Por lo demás, deshacerse de la cartera, no supone coste alguno. Basta comunicárselo a la compañía, para que ella misma se haga cargo de traspasarle la cartera de cliente a otro agente de la misma zona.

- Diferenciación

Actualmente los productos ofrecidos por las Compañías, tienen poca diferenciación en sí. Es por ello, que es el propio agente, quien tiene que mostrar una cierta diferenciación respecto al resto. Desde vender mejor el producto, aun siendo el mismo que el de los competidores, hasta venderte como persona. En el sentido, que prefieran tratar con un agente en concreto en vez de otro. En definitiva, hemos de saber vender bien, nuestra oferta de valor.

## 5.6. Análisis DAFO

Si bien es cierto que la organización debe ser consciente de la situación de su entorno a la hora de decidir o pensar la estrategia, la situación interna también será clave, pues de ella deben derivarse sus opciones y posibilidades de alcanzar una ventaja competitiva. Por tanto, la siguiente etapa del Planeamiento Estratégico, una vez abordada la etapa filosófica de la empresa (misión y visión) y el conocimiento del entorno, será la del diagnóstico de la organización.

Para ello utilizaremos la herramienta de la matriz DAFO, que nos permitirá realizar el análisis organizacional que, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de las metas, nos proporcionará las claves para la formulación e implantación de las estrategias a tomar.

El análisis DAFO (en inglés SWOT, en español las siglas DAFO –Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna, así como la evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

El análisis DAFO debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio, o lo mismo, debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlas de manera objetiva y realista con la competencia y resaltar las oportunidades y amenazas claves de entorno.

*Figura 7. El análisis DAFO.*



*Fuente: Web Deguate*

### **Factores Internos - Fortalezas y Debilidades**

Entenderemos como *fortaleza* aquella función de la organización que realiza de manera correcta, tales como habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias.

Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados como valiosos, es decir, la capacidad competitiva de la organización que le coloca en una situación favorable en el medio social.

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Para facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades hemos de tener en cuenta las siguientes dos áreas:

- Análisis de los recursos: sistemas de información, RRHH, activos fijos, activos tangibles.
- Análisis de las capacidades: recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.

#### *Fortalezas.*

- Negocio de la Administración de Fincas e Inmobiliario complementario al Seguro (seguro de edificio, hogar, protección de alquiler, etc.)
- Imagen de la Agencia sólida y responsable.
- Clientes potenciales de la Administración de Fincas vinculados a la marca de la empresa.
- Personal motivado y buen clima laboral.
- Flexibilidad operativa. Posibilidad de usar personal de otras áreas de negocio.

#### *Debilidades.*

- Clientes mono-póliza
- Personal con poca experiencia en ramos distintos al de hogar, autos y comunidades
- Escaso desarrollo del negocio de Vida
- La Agencia es Exclusiva y, por tanto, la baja de una póliza por precio, siniestralidad supone una pérdida del cliente ya vinculado a la Agencia.
- Liberty Seguros tiene limitado muchos ramos de los cuales, algunos no son competitivos.
- Uso básico del software de gestión de seguros.
- Software de gestión poco integrado con Liberty Seguros.
- Inexistencia de Alianzas Estratégicas.

## Factores Externos – Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

En sentido opuesto las amenazas representan la suma de fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan aspectos negativos y problemas potenciales.

Para el análisis de las oportunidades y fortalezas consideraremos los siguientes factores:

- Factores económicos: situación económica
- Factores demográficos y legislativos.
- Factores tecnológicos
- Factores competitivos (estructura del sector): Proveedores, clientes, mercados, competidores, canales de distribución.

### *Oportunidades*

- Perspectiva de Fincas Girbés de crecer en el negocio de la Administración de Fincas e Inmobiliario
- Posibilidad de convertirse en Agente Vinculado para acceder a otras Compañías con otros ramos.
- Liberty Seguros facilita la conversión de Agente Exclusivo a Vinculado sin mermar los privilegios de ser Exclusivo.
- El seguro de Vida y Ahorro, fideliza el cliente.
- Alianzas estratégicas

### *Amenazas.*

- Contexto económico no muy alentador
- Decrecimiento del negocio de autos, multirriesgo empresarial
- Importante disminución de la prima media
- Incremento de la cuota de mercado de los canales de banca seguros, líneas directas y comparadores de seguros on-line
- Se observa una profesionalización y concentración del sector de la mediación de forma progresiva

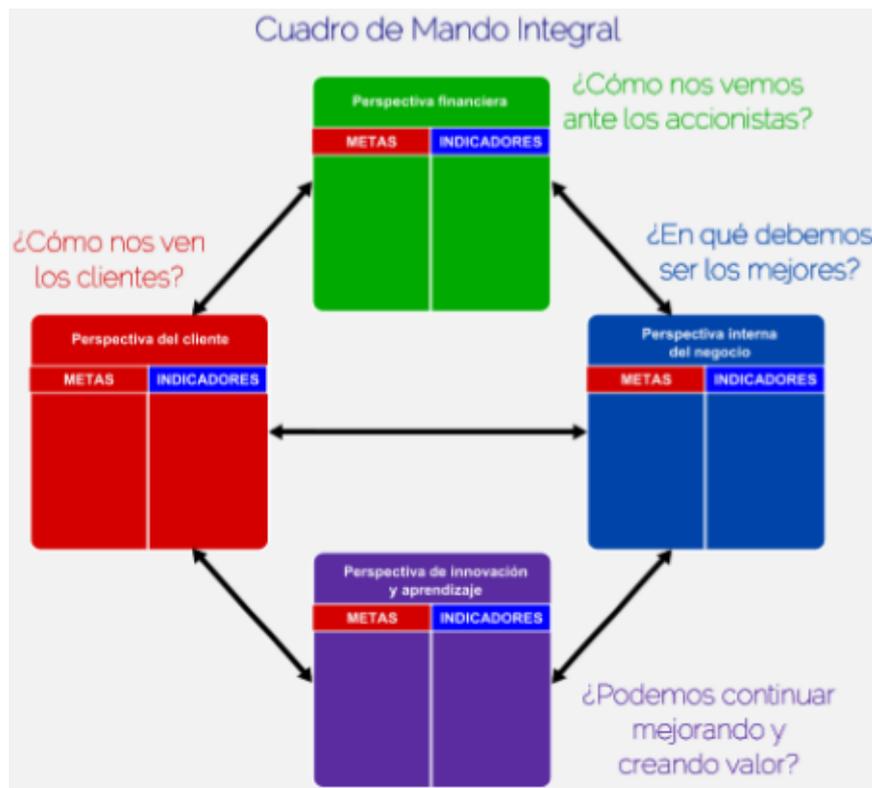
- Cliente cada vez más volátil, sensible al precio y digital.

## 5.8 Análisis del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de gestión que intenta traducir la estrategia de la empresa, o de la unidad estratégica de negocio, a una serie de objetivos e indicadores entre los cuales se establecen relaciones causa-efecto.

El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas en unas perspectivas o conjuntos homogéneos de objetivos que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. No es un sistema de medición, sino de gestión de la estrategia y de control continuo. (KAPLAN & NORTON, 2009)

Figura 8. Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?

Las cuatro perspectivas del CMI deben encontrar un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras, la más suaves y subjetivas.

### ***Perspectiva Financiera***

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del CMI se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Son principalmente medidas de resultados y no dan más información respecto al futuro de la empresa que la simple proyección de resultados, pero en algunos casos puede estar orientada en ofrecer medidas de proceso. No obstante, por muy buena imagen que la empresa presente en las otras perspectivas si no se traducen tarde o temprano en resultados financieros, la empresa no crea valor.

Algunos de los indicadores más utilizados de esta perspectiva es el Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos.

### ***Perspectiva del Cliente***

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así, centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de Clientes, está enfocada a la parte más importante de una empresa, sus clientes; sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación.

Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia.

Algunos indicadores de esta perspectiva son: Satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes. Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

### ***Perspectiva interna o de los procesos***

Esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad: Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

### ***Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje.***

La perspectiva del aprendizaje recoge el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights (marcas registradas) entre otras.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

### Pilares básicos del CMI.

Una vez expuestas las diferentes perspectivas del CMI, pasamos a nombrar los diez pilares básicos que son la base fundamental de este sistema:

1. Es la principal herramienta de control de gestión.
2. Debe ser apoyado y difundido por la Dirección.
3. Requiere de tiempo y dedicación que deberemos disminuir de otros sistemas de gestión.
4. Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el CMI.
5. Es un sistema continuo que se debe actualizar, no es un proyecto.
6. Se requieren personas que apoyen el CMI de forma constante.
7. Consumirá recursos y tiempo adicionales.
8. Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa.
9. Se adaptará siempre a las necesidades y circunstancias de la empresa.

Una vez expuesto lo que es un CMI y sus respectivas perspectivas, pasamos a su desarrollo:

Tabla 9. Cuadro de Mando Integral propuesto para Fincas Girbés, SL

Objetivos Estratégicos	Indicador de resultados	Acciones Estratégicas
<b>Financiero</b>		
· Rentabilidad	· ROI	· Seguimiento a los indicadores de rentabilidad
· Crecimiento	· Tasa de crecimiento de ventas	· Programa de evolución de la cartera y nivel facturado
<b>Cliente</b>		
· Fidelidad	· Rotación de clientes	· Mejorar la imagen de marca
· Satisfacción del cliente	· Nivel promedio de satisfacción	· Encuesta sobre el grado de satisfacción de clientes · Evaluación a través de un cliente misterioso.
<b>Aprendizaje</b>		
· Desarrollo de competencias	· Nivel de autonomía	· Capacitar al personal
· Satisfacción del empleado	· Media de satisfacción del empleado	· Evaluaciones al personal mediante reuniones
· Clima laboral	· Capacidad de trabajar en equipo	· Reuniones de trabajo
· Motivación	· Iniciativa de las personas	

Fuente: Elaboración propia.

Con el desarrollo del CMI encontraremos numerosas ventajas que nos serán de gran utilidad para la consecución de la estrategia global de la empresa, las cuales desgloso a continuación:

- Nos muestra la gran foto de la empresa: el CMI representa la esencia de lo más importante para la empresa, para cada nivel de responsabilidad.
- Comunicar las prioridades de la estrategia: una comunicación exacta y periódica de lo esperado es clave para hacer que las cosas ocurran según los objetivos esperados.
- Incluir información del entorno: demasiadas veces el entorno influye en la evolución de la empresa y ésta pasa de tener beneficios, a estar amenazada por factores externos, de mercado, macroeconómicos o de competencia.
- Ejecutar la estrategia: se trata de hacer que la estrategia sea operativa, con indicadores que midan su grado de ejecución.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

- Equilibrar las áreas: la información en la empresa no sólo debe ser financiera sino también de mercado, clientes procesos, recursos humanos, logística, innovación y desarrollo. Por eso esta información debe estar equilibrada en cantidad y calidad entre las diferentes áreas.

- El poder de la motivación: los responsables del cumplimiento de los indicadores no sólo son los directivos sino el resto de empleados, por lo que verán aumentada su participación y por tanto, su motivación en la gestión de la empresa.

- Prever el futuro: no basta con indicadores tradicionales que muestra lo ocurrido en el pasado (beneficios, ventas, absentismo, nuevos clientes, etc.) sino que nos mostrarán cómo gestionar los indicadores causantes de los primeros (clima laboral, satisfacción y competencias de los empleados, niveles de calidad, etc.) de manera que podamos relacionar lo que está ocurriendo en el presente con lo que se prevé que ocurra en el futuro y así poder tomar las medidas preventivas oportunas.

En definitiva, las perspectivas del CMI nos deben dirigir hacia un sólo camino, el crecimiento sostenible de la empresa. No obstante, es necesario comentar algunos aspectos que debemos tener en cuenta a la hora de aplicar el CMI para evitar el fallo en su implantación, los cuales enumeramos a continuación:

- No contar con toda la información necesaria para su diseño, o que no esté bien trabajado provocará que pierda utilidad en la gestión de la estrategia.

- Si los indicadores no se realizan con atención, y teniendo en cuenta la información de que se dispone para su elaboración, no serán más que simples cifras.

- Dedicar mucho tiempo en su elaboración para después no emplearla como la herramienta de gestión que es, sino como un documento más.

- Que no se cuente con la participación de toda la dirección y que tras haberlo diseñado aparezcan desacuerdos en el resultado obtenido.

## 6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

---

### 6.1 Propuestas de actuación. Definición de la estrategia.

#### 6.1.1 Definición de la estrategia global

Definida la misión, visión y los valores de la organización, y realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter y DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) tenemos todos los recursos para identificar las estrategias que Fincas Girbés, SL, deberían tomar para la evolución de su negocio. (BETANCOURT TANG, 2002)

Como ya hemos repetido en varias ocasiones, desde el punto de vista del cliente el servicio del agente de seguros está poco diferenciado entre dos agencias desconocidas y que las primas ya están muy ajustadas. Por tanto, no es posible aplicar una estrategia de liderazgo en costes pura, pues hay bastantes agentes en la zona y no se obtendrían ventajas evidentes.

Así pues, la empresa debe adoptar una estrategia basada en la diferenciación del servicio, caracterizado por su excelencia y eficacia. Así mismo, esta estrategia debe acompañarse por una gestión eficaz de los costes.

#### 6.1.2 Definición de la estrategia global

Una vez definida la estrategia global de la organización, podemos elaborar el paso concluyente de la gestión estratégica. La cual consistente en establecer una serie de apuestas estratégicas para los próximos dos años, en los que Fincas Girbés, puede llevar a cabo una mejora en su posición tanto a nivel interno como externo.

Las apuestas estratégicas que definimos a continuación, tienen como objetivo el fortalecimiento de la empresa ante los nuevos retos del mercado y en ellas se apuesta por la modernización de la organización y el sostenimiento de la calidad del servicio con el propósito final de que Fincas Girbés, S.L. mantenga su posición o cuota del mercado, y disponga de las herramientas necesarias para llevar a cabo un plan crecimiento y expansión importante, de manera que evitamos la estancación de nuestra cartera de pólizas y clientes.

Por lo que a continuación, definimos las siguientes estrategias, con sus correspondientes planes de acciones, que determinamos para Fincas Girbés, SL.

## 1. COMUNICACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

El principal objetivo es comunicar adecuadamente la propuesta de valor de la Mediación para mejorar la percepción del valor añadido por parte de los clientes y el grado de conocimiento del público en general diferenciándose de los demás canales.

### Planes de acción y recomendaciones prácticas

- Definir los elementos de la propuesta de valor. Aquello que ofrecemos a los clientes mejor que la competencia.
  - *Como elementos de propuesta de valor, destacamos principalmente el asesoramiento personalizado, el conocimiento de las necesidades del cliente, la gestión de siniestros y la cercanía/proximidad.*
- Comunicar adecuadamente la propuesta de valor de la Mediación para mejorar la percepción del valor añadido por parte de los clientes y el grado de conocimiento del público en general diferenciándose de los demás canales.
- Establecer un Plan de Comunicación en el que se realicen acciones de comunicación que destaquen el valor de la Mediación.
  - *Para comunicar esta propuesta, se pueden considerar las siguientes acciones:*
    - *Crear un “eslogan” que destaque los aspectos mejor valorados por los clientes: ej. “te acercamos los seguros” (para destacar la cercanía). Utilizar el eslogan en todos los medios: firma del correo electrónico, papelería, etc.*
    - *Participar en redes sociales para comunicar noticias relacionadas con el sector, que beneficien a la Mediación, así como información de la Agencia.*
    - *Comunicar constantemente la propuesta de valor a los clientes en todos sus puntos de contacto: durante el asesoramiento, en la contratación, en la gestión de siniestros, etc.*

## 2. OPTIMIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El principal objetivo es mejorar la eficiencia de la gestión administrativa para poder dedicar un esfuerzo mayor a la labor comercial y de asesoramiento al cliente.

### Planes de acción y recomendaciones prácticas

- Identificar los diferentes procesos administrativos y las oportunidades de mejora: cuellos de botella, actividades redundantes, controles innecesarios, etc.
  - *Identificar cada una de las actividades realizadas en nuestra actividad diaria, y los recursos asociados para su cumplimiento (tiempo, personal, coste) y utilizar indicadores que nos ayuden a medirlo.*
- Redefinir los procesos para focalizarse en acciones que añadan valor y reducir el tiempo empleado en las restantes.
  - *Rediseñar las tareas y eliminar actividades innecesarias y apoyarse en la tecnología para la reducción de tiempo y recursos.*
- Valorar la posibilidad de transferir diversas cargas administrativas a profesionales externos para disponer de más tiempo para la labor comercial
  - *Señalar aquellas cargas administrativas con menor relación con el “corebusiness” del mediador, la venta de seguros, éstas, son las más susceptibles de ser externalizadas o transferidas a personal de la agencia.*

### 3. APALANCARSE MÁS EN TECNOLOGÍA.

El principal objetivo es incrementar la efectividad de las acciones comerciales y la eficiencia operativa mediante el apoyo de soluciones tecnológicas.

### Planes de acción y recomendaciones prácticas

- Analizar el grado de utilización de las herramientas disponibles y maximizar su uso.
  - *Replantear los procesos y tareas en función de la tecnología disponible, en conjunción con la iniciativa de mejora de la eficiencia operativa.*
- Buscar asesoramiento profesional de cara a evaluar el mix tecnológico adecuado para cada situación.
  - *Gestión: software de gestión/contabilidad específico, multitarificador (integrado en el software de gestión o no).*
  - *Relación con el cliente: CRM de la entidad o aplicaciones para gestionar las BBDD de clientes, correo corporativo, página web, funcionalidades desarrolladas para el entorno web.*

#### 4. ANALIZAR LOS PRINCIPALES RIESGOS DE ABANDONO DE LOS CLIENTES

El principal objetivo de este plan, es analizar cuáles son los riesgos de abandono de nuestros clientes para poder modelizar perfiles de abandono que nos permitan priorizar los esfuerzos de fidelización en los clientes en riesgo.

Estamos ante un escenario donde la generalización de estrategias basadas en precios bajos, la aparición de nuevos canales de distribución, la mayor información de los clientes, y la innovación de productos por parte de las compañías aseguradoras propician una volatilidad muy alta de los clientes actuales.

Si añadimos a este panorama, un mercado donde se ha alcanzado un considerable grado de madurez, con productos clave comodotizados y el actual marco económico resulta evidente que la prioridad estratégica de la mediación debe recaer en la consolidación y fidelización de la cartera de clientes promoviendo acciones que reduzcan el riesgo de abandono por parte de sus clientes.

Hemos de evitar resignarnos a dejar que un porcentaje de nuestros clientes sean ignorados durante su marcha sin hacer nada para retenerlos. Un abandono que va a reforzar precisamente los argumentos de estos clientes desertores por, entre otras cosas, “falta de cariño”. La captación de clientes nuevos es mucho más difícil y, sobretodo, costosa que la retención de los clientes actuales. Pese a que muchos estudios demuestran que retener a un cliente cuesta entre cinco y diez veces menos que captar uno nuevo, muchas veces sin querer, nos centramos más en el crecimiento y captación de clientes, que en consolidar nuestra propia cartera de clientes.

Si analizamos las causas de anulaciones, podemos definir cuatro tipos de anulaciones:

- Anulación forzada: En este caso es la propia compañía, de forma voluntaria, la que, por razones técnicas, alta siniestralidad, revisión de la política de suscripción, etc., ha forzado la anulación de la póliza. Ya sea comunicando la no renovación a vencimiento o proponiendo un fuerte incremento de precio para que sea el propio cliente el que decida no renovar. En estos casos, sólo tenemos la posibilidad de buscar alternativas en otra compañía que trabajemos.
- Anulación natural: Se produce si desaparece el riesgo que se estaba asegurando. Por ejemplo, cuando se cierra un comercio o se vende una segunda residencia.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

- Anulación por reemplazo: En estos casos, la anulación lleva aparejada la emisión de una nueva póliza. Por ejemplo, cuando el cliente cambia de automóvil, se anula la póliza del vehículo anterior, y se emite una póliza diferente para el nuevo vehículo.
- Anulación involuntaria: Cuando es el propio cliente el que toma la decisión de abandonar al mediador, por las razones que considere oportunas. Este tipo de anulaciones es el que realmente es necesario evitar.

Por lo tanto, antes de cualquier acción conviene depurar adecuadamente los datos de caída de cartera, ya que todos los esfuerzos de retención y fidelización deberían ir dirigidos a reducir, todo lo que sea posible, exclusivamente las anulaciones involuntarias.

### Planes de acción y recomendaciones prácticas

- **Analizar las bajas históricas** de la cartera a través de la Base de Datos de clientes y de la experiencia del cliente para identificar:
  - Causas de abandono
  - Plazos, productos y servicios en los que el cliente no muestra una satisfacción positiva y que pueden llevar al abandono
  - Experiencias negativas del cliente durante su ciclo de vida
  - Relación causa abandono con el momento concreto
  - Patrones de los motivos y síntomas de abandono que condujeron a los clientes a desvincularse de la empresa
- **Definir y realizar una encuesta adicional a los clientes** que abandonen la agencia para profundizar sobre las causas de baja y así enriquecer el análisis.
- **Modelizar un perfil o varios perfiles de abandono** que permitan realizar una segmentación de clientes en proceso de desvinculación, sobre los que haya que priorizar y centrar esfuerzos específicos para fidelizarles.
- Con los datos recogidos del análisis de los principales riesgos de abandono, establecer **un mapa de abandono** que recoja todos los perfiles de abandono identificados y detalle de forma global la situación de fuga actual de la agencia. Es esencial saber con exactitud cuánto valen nuestros abandonistas para saber en consecuencia, cuánto debemos invertir en cada segmento para evitar la fuga.

El mapa de abandono, es una herramienta que sirve para establecer los perfiles de clientes abandonista como, por ejemplo:

- Clientes con experiencia negativa en algún siniestro
- Clientes que hayan solicitado un crédito a una entidad bancaria

- Clientes que tengan una sola póliza y q esta sea del ramo de autos
- Clientes menores de 30 años, con póliza de menos de 2 años con nosotros.
- **Identificar clientes riesgo:** Identificar en la Base de Datos de clientes, aquellos que responden a los distintos perfiles de abandono identificados
- **Diseñar un sistema de alarmas** que identifique en la Base de Datos, los clientes que en cada momento se encuentran en riesgo en función de las características y perfiles identificados.

Esta es una herramienta bastante útil, para mitigar el riesgo de baja. Mediante este método, seleccionaríamos aquellas acciones o situaciones que avisen ante una situación de posible baja de un cliente.

Un sistema práctico para montar un sistema de alarmas es el que consiste en reconstruir los pasos que han seguido los clientes que han dejado la agencia.

Gracias a la *senda de abandono*, podemos crear sistemas de alarmas que alerten sobre situaciones similares y así poder actuar antes de que sea demasiado tarde.

Algunas de las alertas detectadas, son cuando un cliente pregunta por su número de póliza o pide copia del recibo pocos meses antes del vencimiento.

- **Diseñar acciones concretas de fidelización** y planes de retención para los clientes en riesgo identificados en función de su perfil de abandono.

Es conveniente recordar la importancia de mantener contactos frecuentes con los clientes para reforzar los lazos entre estos y ofrecerles la sensación de protección y seguridad. Los clientes valoran muy positivamente el mantener contactos periódicos, de diferentes tipos (personales, telefónicos, correo, correo electrónico, WhatsApp...) en los que además de transmitir información y de mostrar interés por sus inquietudes y necesidades, se pueda evaluar también su disposición a permanecer como cliente o a abandonar la agencia. Es por lo consideramos importante y conveniente que la fidelización global de la cartera, sea otra de las estrategias a desarrollar para la agencia.

## 5. FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Antes de llevar a cabo una serie de acciones para conseguir una mayor fidelización de nuestros clientes, habrá que medir primero la fidelización de cada cliente, segmentarlos y dependiendo de cada segmentación de clientes, definir una serie de acciones para cada segmento.

Para saber qué acciones realizar, hemos de tener en cuenta aquellos indicadores que nos dan a entender cuándo un cliente es fiel. Por ejemplo.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

- Saber si nos valora
- Si entiende nuestros argumentos a la hora de explicar por qué existe un incremento de prima
- Si nos llama para preguntar
- Cuando no discute precios
- Cuando nos recomienda
- Aquellos que tienen todas las pólizas con nosotros (dos o más)
- Clientes que prefieren la garantía por encima del precio.
- Aquellos que entienden una “no cobertura”

Hay que tener en cuenta otros elementos muy importantes para el cálculo del potencial: la edad del cliente o el grado de vinculación (cliente monopóliza o multipóliza).

Podemos segmentar a nuestros clientes por rentabilidad y por potencialidad. Y atendiendo a estas dos variables, podemos definir cuatro posibles estrategias relacionales:

- Relaciones de alta intensidad: Son las más apropiadas para aquellos clientes cuyo potencial y su rentabilidad son altos. Es un segmento que cuenta con elevadas oportunidades para la creación de valor a través de la fidelización. Se pueden implementar estrategias de marketing personalizadas. Por ejemplo:
  - Regalos especiales tipo Smart box, invitaciones para una cena para dos personas...
  - Visitas periódicas (anuales, semestrales...)
  - Ofertas especiales en determinados comercios o negocios
  - Invitaciones a eventos patrocinados por la empresa.
  - Acceso a servicios exclusivos o en condiciones preferentes como asesoramiento fiscal, planificación financiera...
  - Felicitaciones especiales por periodos de permanencia (5,10, 20 años...)
- Estrategias clásicas de retención: Son aplicables al grupo de clientes para el que no es rentable el desarrollo de programas personalizados, ya que cuentan con pocas oportunidades para la creación de más valor a través de la fidelización. Por ejemplo:
  - Presentación activa de productos
  - Campañas puntuales con ofertas vinculadas
  - Oferta vinculada a momentos concretos (como en el siniestro...)
  - Acciones de venta cruzada
  - Ofertas a amigos y familiares

- Solicitar referencias
- Estrategias de creación de valor: Son las más adecuadas para aquellos clientes que no son lo suficientemente rentables como para desarrollar programas a medida. El reto, en estos casos, es encontrar la forma de incrementar su rentabilidad. Por ejemplo:
  - Condiciones especiales por ser clientes
  - Campañas de descuentos para nuevas pólizas
  - Campañas de comunicación con presentación de servicios de la empresa
  - Campaña puntual de producto
  - Revisiones de garantías y capitales
  - Mejorar la vinculación con más datos y de más calidad
- Estrategias de marketing transaccional: Nos referiremos a este grupo cuando el grupo de clientes tiene baja rentabilidad y pocas oportunidades de incrementar su valor a través de la fidelización, lo más apropiado sería aplicar técnicas tradicionales, como ofertas puntuales de productos, campañas estacionales... por ejemplo:
  - Ofertas de productos
  - Campañas estacionales
  - Reducción de procesos administrativos (ahorro de costes)
  - Gestión a través de la web

Tener empleados fijos y contentos, son la base para tener clientes fijos y contentos. Es crítico entender a los empleados y sus motivaciones, ya que un empleado satisfecho genera clientes satisfechos a través de la relación con la empresa. Es necesario transmitir a los empleados los valores y la cultura empresarial para que pueda vivir una experiencia positiva de marca y transmitirla así a los clientes.

## 6. CONSEGUIR UNA COMPLETA Y FIABLE BASE DE DATOS

En Fincas Girbés, disponemos de un programa de seguros, el cual, cada cliente tiene su ficha, con sus respectivos datos. Bien es cierto, que, al paso del tiempo, muchos de estos datos están desfasados, y otros incompletos.

Para una correcta gestión de la cartera y posibles acciones de marketing, es imprescindible disponer de una base de datos totalmente completa y fiable.

Tenemos muchas oportunidades para llevar a cabo un control exhaustivo sobre la información en nuestra base de datos. Sin embargo, no las tenemos en cuenta y la rutina nos lleva a la dejadez en este tema particular.

Por el contrario, otros canales de mediación, tienen más en cuenta este aspecto. Ya sea el canal directo, la banca seguros y los comparadores, cada canal tiene estipulado que datos pedir para su correspondiente uso. Por ejemplo:

- **Canal directo:** Una de sus principales características consiste en registrar todos los datos. No pueden ofrecer una cotización sin antes pedir y grabar todos los datos del posible cliente.  
Esta petición de datos para poder ofrecer una cotización propicia que siempre dispongan de nuevos clientes potenciales a quienes realizar un seguimiento comercial. Del mismo modo, siempre identifican al cliente que llama. Lo buscan en su base de datos y le ofrecen un asesoramiento personalizado en base al producto que tiene contratado.
- **Comparadores:** Los comparadores son uno de los canales que acumula un mayor número de datos. Cuando una persona accede a ellos toda su navegación por la web queda registrada y si además solicita cotización también lo hacen sus datos. Con estos datos las compañías aplican lo que se denomina “business intelligence” y llevan a cabo cambios en sus estructuras para ser más eficientes, al tiempo que realizan un seguimiento comercial de los clientes.
- **Banca seguros:** La banca seguros también utiliza datos de los clientes, pero se centra sobre todo en los patrimoniales. Conocen estos datos y los cruzan con otras variables, como la edad y los productos contratados para así crear segmentos y poner en marcha acciones comerciales.

Ante todo, debe quedar claro que la calidad de los datos disponibles depende de todos y cada uno de los empleados y colaboradores de la empresa de mediación.

Bien, para intentar poner solución a este problema, desarrollamos una serie de estrategias para la captación de nuevos datos o realizar una actualización de los ya existentes.

#### Momento de la venta

El momento de hacer un presupuesto, o aún mejor el de la venta, es una buena oportunidad para conseguir todos los datos que precisamos del cliente. Normalmente será el comercial el encargado de recabar los máximos datos posibles y trasladarlos al sistema, pero en nuestro caso, el empleado también llega a realizar este tipo de tarea, por lo que deberá de actuar de la misma forma que el comercial.

Sera necesario establecer un protocolo para la obtención de datos, de forma que sea el comercial o el empleado de la empresa quien recaba la información, sigan siempre la misma secuencia.

Es recomendable que la captación de datos se haga de un modo natural y por medio de preguntas indirectas para aquellos datos que puedan resultar ser más sensibles.

### Momentos de consultas y siniestros

A lo largo del año el cliente se pone en contacto con nosotros por diferentes motivos. La persona que atiende y asesora al cliente, deberá repasar la ficha del cliente e intentar completarla. Esta acción es bastante sencilla y se puede establecer como protocolo a seguir durante los diferentes contactos.

Un buen momento para hacerlo es antes de la despedida. Habrá que establecer qué variables son claves para un mejor asesoramiento y concentrar nuestra atención éstas, por ejemplo, su dirección de correo electrónico o cómo prefiere que contactemos con él.

### Formularios masivos

Si disponemos de los correos electrónicos de nuestros clientes, puede ser también bastante cómodo realizar un envío de correos masivos pidiendo que revisen si sus datos son correctos. En este correo también se pueden solicitar datos de los que anteriormente no disponíamos.

Otra opción recomendable, incluso mejor para nuestra agencia, es realizar una campaña de llamadas telefónicas para completar los datos de nuestros clientes. En este sentido, nuestra cartera es suficientemente amplia, por lo que sería conveniente seleccionar aquellos más importante entre los que poner en marcha esta campaña y tener sus datos actualizados. Podemos escoger diferentes criterios para determinar la importancia de los clientes ya sea el número de pólizas o el importe de las primas.

## 7. FOCALIZARSE EN PRODUCTOS DE MAYOR VALOR

El principal objetivo aquí, es obtener un mayor rendimiento del portfolio, adaptándolo a las necesidades de los clientes y orientándolo a modalidades donde la mediación aporte más valor.

### **Planes de acción y recomendaciones prácticas**

- Identificar todos los campos de información de los clientes que se desean conocer en función de los objetivos, tales como: segmentación de clientes, acciones de fidelización, venta cruzada, envío de información, etc.
- Convertir la agencia Exclusiva en Agencia Vinculada para aumentar la oferta de productos, adaptándolos a las necesidades de los clientes.

### 8. CREAR UNA PÁGINA WEB

El objetivo de esta acción es disponer de una página web para ser proveedor de información y alinearse a su comportamiento: informado, que busca respuestas inmediatas y que está constantemente conectado a Internet.

### **Planes de acción y recomendaciones prácticas**

- Mejorar la página web y hacer un mantenimiento constante de la misma para mantener la información disponible y actualizada.
- Actualizar la página web, con promociones y descuentos para captar la atención de nuestros clientes más internautas.

## **6.2 Conclusiones**

En primer lugar, y a modo de resumen, se ha analizado la actual situación económica y las principales consecuencias derivadas al sector asegurador, en cual se desprende un contexto económico algo alentador, con una recuperación paulatina con vista para los próximos años. Como consecuencia de la crisis el mercado asegurador ha decrecido, siendo el ramo de autos, multi riesgo de hogar y empresarial los principales afectados.

Con este nuevo contexto económico y un sector de la mediación en él, ganan fuerza los canales de banca-seguros, directo y multi tarificadores on-line. Un cliente cada vez más informado, sensible al precio y volátil, hace necesario la elaboración de un Plan Estratégico de la Agencia que dé respuesta a las principales contingencias.

En segundo lugar, he presentado la organización, objeto de estudio, Fincas Girbés, SL, en la que hemos podido conocer su historia, estructura, actividades que desarrolla, pero fundamentalmente hemos podido conocer la situación económica en que se encuentra a través del análisis económico financiero.

## Análisis económico-estratégico de una agencia de seguros

De dicho de análisis se desprenden unos ratios de liquidez y endeudamientos más que adecuados llegando incluso a detectarse un exceso de capitalización.

Este exceso de capitalización no es necesario para la empresa por lo que probablemente se esté incurriendo en una ineficiencia. Es por ello que se recomienda a los accionistas que se replanteen la actual política conservadora y adopten una política más inversionista, de manera que se emplee este exceso capitalización para invertir y desarrollar más su negocio, así como ampliar nuevas líneas de negocio, o incluso contratar a una tercera persona en la que apoyarse para poder realizar acciones comerciales y aportar un crecimiento de la cartera, mejorando los niveles de rendimiento económico y de rentabilidad financiera para el 2017

En lo que respecta al análisis estratégico se ha definido la misión, visión y valores con los que la empresa debería adoptar para afrontar los nuevos tiempos que se avecinan.

Junto con el análisis del sector y el análisis interno se ha detectado las carencias y oportunidades de la sociedad permitiendo definir las principales estrategias a emprender, basadas y caracterizadas por la diferenciación del servicio, la excelencia y gestión eficaz de los costes. En definitiva una serie de apuestas estratégicas que tienen como principal objetivo el fortalecimiento de la empresa ante los nuevos retos del mercado.

Con el desarrollo del presente Trabajo, he procurado exponer la importancia de la dirección estratégica como elemento clave del éxito empresarial de cualquier empresa, analizando particularmente el caso de FINCAS GRBES, una Agencia de Seguros Exclusiva, de carácter local, en el cual trabajo.

## 7. BIBLIOGRAFIA

---

### 1 Bibliografía

- BATLLORI, G. (2010). *El MBA de ESADE - Todos los conocimientos para alcanzar el éxito*. Barcelona: Planeta.
- BETANCOURT TANG, J. (2002). *Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*. Venezuela: TG Red 2000.
- C. A. (2013). CONTEXTO, MERCADO, CLIENTE, ENTIDADES Y CUOTA: CLAVES DE FUTURO DE LA MEDIACIÓN. *Revista del Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros*, 22-47.
- EFECOM. (3 de Septiembre de 2009). España será el país de la OCDE donde más bajará el paro hasta finales de 2015. *El Confidencial*.
- Fiscal, A. I. (Agosto de 2016). *Modelo de Estimación Trimestral por Comunidades Autónomas del PIB (METCAP)*.
- GONZÁLEZ, J. S. (1 de junio de 2016). La OCDE avisa de una ralentización de la economía española en 2017. *El País*.
- GRANT, R. (2008). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson Educación.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K., & WHITTINGTON, R. (2000-2010). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- JORRIN, J. G. (8 de Septiembre de 2016). BBVA: el crecimiento de España se frenará en 2017 y no se cumplirán los objetivos de déficit. *El Español*.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Gestion 2000.
- PORTER, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Rastreator. (2016). *III Estudio de Comparación Online hacia el Ahorro Inteligente*. Obtenido de <http://www.rastreator.com/doc/estudios/estudio-comparacion-online-y-ahorro-2016.pdf>
- VIDAL, S. M., RONCO, A. M., & GARRIDO, F. P. (2003). *Análisis Económico-Financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.