

Resumen

Una compañía aseguradora multinacional, generalista y con un ámbito de distribución nacional (para este proyecto la llamaremos Alfa), tiene como estrategia definida y aplicada desde el 2002 el focalizar sus esfuerzos, tanto técnicos como comerciales, hacia la distribución de productos dirigidos a particulares sin dedicar ni enfoque ni estructura a los productos para las empresas.

Los motivos que propiciaron esta decisión fueron varios pero el más importante fue sin duda el que, entre 2001 y 2002, la compañía Alfa registró grandes pérdidas en los productos de empresas hecho que, junto con el endurecimiento general del mercado asegurador que sobrevino después del 11-S, hizo replantear la estrategia y focalizar esfuerzos en el mercado de particulares, saneando la cartera de empresas y reduciendo drásticamente la nueva contratación de pólizas de esos ramos.

Por aquel entonces, antes del 2002, la compañía Alfa disponía de una potente estructura técnica y comercial para atender las necesidades de las empresas, pero esta decisión motivó que los efectivos especializados en estos ramos se redistribuyeran en los ramos de particulares, lo cual llevo, a medio plazo, a una pérdida de "know-how" generalizado así como salidas hacia otras entidades aseguradoras de las personas mejor preparadas.

Ahora, esta compañía quiere volver a entrar en la comercialización de esta gama de productos; la situación actual del mercado se puede clasificar de "blanda" en el sentido de que existe una guerra generalizada de precios y voracidad extrema por conseguir clientes, sin que las primas y, en general, las condiciones de cobertura sea el mayor impedimento para la nueva contratación de las pólizas de seguro.

El proyecto incide en el desarrollo del nuevo modelo operativo para la comercialización de los productos dirigidos a las empresas así como su posterior implantación, teniendo en cuenta tanto el entorno económico actual como la situación en la que se encuentra la compañía Alfa. No forma parte de este proyecto la definición del modelo operativo técnico (posicionamiento de tarifas así como redefinición de garantías, franquicias y límites de los productos afectados).

La aplicación de los resultados y conclusiones de este proyecto permitirán a la compañía aseguradora Alfa ofrecer a sus clientes, a través de los mediadores con los que trabaja, una respuesta global a sus necesidades incluyendo las referentes a los productos de empresas.





Sumario

RESUMEN	1
SUMARIO	3
1. GLOSARIO	5
2. INTRODUCCIÓN	7
Objetivos del proyecto	7
Alcance del proyecto	7
3. ANTECEDENTES	9
Presentación de la compañía de seguros Alfa	9
Situación a cierre 2001	9
Análisis de la situación actual	12
Objetivo 2010 -2012	19
4. MERCADO POTENCIAL	21
Distribución por tamaño.....	21
Distribución por sectores	22
Distribución geográfica	23
5. OBJETIVOS Y PRINCIPIOS BÁSICOS	27
Objetivos de la compañía Alfa.....	27
Principios básicos de la compañía Alfa.....	28
6. MODELO OPERATIVO	30
Modelo operativo actual	37
Nuevo modelo operativo	40
Cambios en las delegaciones de competencias	43
El Gerente de Pymes en la estructura comercial	45
7. ACTUALIZACIÓN DEL MODELO DE DISTRIBUCIÓN	49
Segmentación de la mediación	49
Segmentación clientes	52
Plan de lanzamiento	55
8. MODELO DE GESTIÓN	56
9. PLAN OBJETIVO, COSTES Y VIABILIDAD ECONÓMICA	59
Coste del proyecto.....	65



Detalle del presupuesto.....	66
10. ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL _____	67
11. PLAN DE IMPLANTACIÓN _____	68
12. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO Y EXTERNO _____	70
CONCLUSIONES _____	71
AGRADECIMIENTOS _____	73
BIBLIOGRAFÍA _____	75
Referencias bibliográficas	75
Bibliografía complementaria.....	75



1. Glosario

Mediador. Persona física o jurídica que intermedia una póliza de seguros. Hace de nexo de unión entre la compañía aseguradora y el asegurado. Normalmente su retribución va a cargo de la compañía aseguradora mediante el pago de una comisión sobre la prima neta aunque cada vez se está extendiendo más la fórmula de cobrar una cantidad fija (*fee*, según la terminología inglesa utilizada en el mercado asegurador), independiente de la prima, en función del esfuerzo que requiera y pagada por el asegurado.

Agente. Mediador que trabaja con una sola compañía.

Corredor. Mediador que trabaja con varias compañías.

Prima neta. Prima que percibe la compañía por asegurar un riesgo específico. No incluye impuesto ni otras cargas externas por lo que representa la prima que la compañía aseguradora necesita para soportar el riesgo que contrata.

Prima total. Prima que paga el asegurado. Es la suma de la prima neta más otras cargas como pueden ser los impuestos y la prima del CCS.

CCS. Consorcio de Compensación de Seguros. Es una entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda, a través de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar. En su actividad la entidad está sujeta al ordenamiento jurídico privado, lo que significa que el Consorcio ha de someterse en su actuación, al igual que el resto de las entidades de seguros privadas, a la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, y a la Ley de Contrato de Seguro. Da cobertura a los Riesgos Extraordinarios, fenómenos de la naturaleza y a algunos acontecimientos derivados de determinados hechos de incidencia política o social.

Mercado “duro”. Estado en el que se encuentra el mercado asegurador en el que la contratación de nuevos riesgos es muy complicada debido a la dificultad de encontrar condiciones de prima y cobertura, por parte de otras compañías aseguradoras, que mejoren lo que el cliente ya tiene con su actual compañía. Normalmente estas condiciones corresponden a la fase en la que las compañías aseguradoras han salido / están saliendo de un periodo de pérdidas por lo que focalizan sus esfuerzos en sanear la cartera y sólo se contratan aquellos riesgos que realmente aseguren la rentabilidad del negocio.

Mercado “blando”. Estado en el que se encuentra el mercado asegurador en el que la contratación de nuevos riesgos es la base estratégica de la mayor parte de las compañías aseguradoras (crecimiento en volumen frente a la rentabilidad). Normalmente estas



condiciones corresponden la fase en la que las compañías aseguradoras están en beneficios y pueden dedicar parte de estos beneficios a “financiar” la contratación de operaciones con riesgo de pérdidas mayor en aras a crear mayor volumen en la cartera.

Fases del mercado. El mercado asegurador suele comportarse cíclicamente, pasando de mercados duros a mercados blandos continuamente. Se puede considerar que, desde mediados de 1990 hasta el 2002 el mercado asegurador español fue **blando** (mucha enfoque en el crecimiento, reduciendo para ello primas y flexibilizando condiciones de contratación). Esto llevó a que los márgenes se redujeran cada vez más hasta que, al final, el beneficio no era tanto operativo como motivado por los rendimientos financieros. A partir de este momento, debido a las pérdidas acumuladas y coincidiendo con el 11-S, se produjo un endurecimiento generalizado de las condiciones de contratación restringiéndose la oferta (motivado también por las condiciones de reaseguro, mercado en el que las pérdidas se hicieron más evidentes y elevadas). En esa época, las primas se incrementaron, los márgenes crecieron y la rentabilidad fue operativa; se entró en una fase de mercado **duro** que fue del 2002 al 2006. A partir del 2006 y debido a los beneficios que las aseguradoras fueron acumulando, el mercado volvió a pasar a **blando** ya que se volvió a dedicar parte de los beneficios acumulado en los últimos años a la reducción de condiciones (básicamente prima) para incrementar el crecimiento.

Ratio combinado. Relación entre los gastos (de estructura, comisiones y siniestralidad) y los ingresos. Señala el grado de beneficio o pérdidas que se genera por cada unidad de ingreso que se genera.

Reaseguro. Se trata de un mercado específico y secundario al cual las compañías aseguradoras trasladan parte de los riesgos que ellas contratan. De este modo, las compañías aseguradoras retiene sólo una parte de los riesgos que contratan (un porcentaje variable en función del ramo y la tipología del riesgo) cediendo el resto del riesgo a este mercado mediante el pago de su correspondiente prima (la prima de reaseguro). Se puede decir que las compañías aseguradoras “aseguran” parte del negocio que contratan, trasladándolo al mercado de reaseguro y pagando por ello la correspondiente prima. Realmente, el mercado de reaseguro es el que, en última instancia, establece las condiciones finales que una compañía aseguradora puede ofrecer a sus clientes.



2. Introducción

Este proyecto define el modelo estratégico, a nivel comercial, que tiene que seguir la compañía de seguros Alfa para asegurar un reposicionamiento con éxito de sus productos destinados a empresas en el mercado asegurador.

Objetivos del proyecto

Este nuevo modelo de comercialización tiene que asegurar el cumplimiento de los siguientes puntos:

- Obtener un crecimiento sostenido, tanto de la cartera como de la producción de nuevas pólizas, para los ramos de empresas.
- Asegurar un resultado operativo rentable.
- Reducir al máximo el impacto económico de los cambios necesarios que se pueda necesitar a nivel organizativo.

Alcance del proyecto

Para poder llevar a cabo este proyecto, en el mismo se analizarán/desarrollarán lo siguientes puntos:

- Modelo operativo específico para estos ramos.
- Modelo organizativo que dé respuesta al modelo operativo.
- Modelo de gestión de la operativa establecida.
- Estudio de costes y viabilidad económica.
- Plan de implantación
- Plan de comunicación interno y externo.



3. Antecedentes

Presentación de la compañía de seguros Alfa

La compañía de seguros Alfa se define como:

- Compañía generalista: Frente a las llamadas compañías especialistas (aseguradoras centradas en la comercialización de uno o pocos productos como puede ser el caso de Línea Directa, Crédito y Caución, Asefa y otras), la compañía de seguros Alfa basa su estrategia comercial en ofrecer un amplio portafolio de productos a sus mediadores.
- Compañía multinacional: Empresa Suiza con una sociedad anónima independiente en España y Comité de Dirección propio en el país. La sede central en España se encuentra ubicada en Barcelona.
- De implantación nacional: La compañía de seguros Alfa distribuye sus productos en toda España, península e islas, aunque su mayor implantación está en el área Catalana, Comunidad Valenciana, País Vasco y Andalucía.

Situación a cierre 2001

A finales de los años 1990 la compañía aseguradora Alfa quiso crecer en el mercado de empresas cuando el mercado asegurador en general era blando lo que la obligó a competir flexibilizando las condiciones de contratación (primas más económicas, condiciones de cobertura más amplias, franquicias más reducidas) para poder coger un poco más de cuota de mercado.

En aquel entonces, dicha compañía contaba con un Departamento de Suscripción o Técnico con amplios recursos de personal y completamente centralizado en Barcelona. Todas las operaciones de cierta consideración se tenían que estudiar en la central lo cual, en la mayor parte de los casos, hacía que los tiempos de respuesta fueran por encima de la media del mercado y las operaciones no se pudieran formalizar por retrasos en la respuesta al mediador y/o cliente.

Para solucionar este problema, la compañía Alfa decidió ampliar las capacidades de contratación al equipo comercial con el fin de que una gran parte de las operaciones se contratasen directamente en el territorio, sin tener que pasar por la aprobación de central.



Para ello, se dotó de competencias a dicho equipo y se lo formó para que pudieran contratar riesgos con criterio técnico.

Pero, o no se hizo un seguimiento técnico de lo que contrataba el equipo comercial o el mismo no fue adecuado, por lo que, en cualquier caso, el equipo comercial incluyó en la cartera de la compañía muchos riesgos de los considerados “agravados” que comportaron un incremento sustancial de la siniestralidad e hicieron que la rentabilidad cayera hasta límites casi insostenibles para estos ramos.

A cierre 2001, el **Ratio Combinado**, relación entre los gastos (de estructura, comisiones y siniestralidad) y los ingresos de los distintos productos de empresas eran los siguientes:

- Productos Patrimoniales: 102,08%
- Responsabilidad Civil: 105,11%
- Transportes: 58,01%
- Ramos técnicos: 104,13%

mientras que el ratio combinado conjunto de la compañía Alfa fue el 87,43%.

Entonces, la compañía Alfa estableció un plan de choque para recomponer la situación y poder devolver estos ramos a beneficios. El plan preparado el mismo 2001 establecía una serie de medidas, entre las que se encontraban como más relevantes:

- Drástico recorte de las atribuciones de suscripción al equipo comercial.
- Saneamiento de la cartera que generaba o podía generar siniestralidad.
- Recorte del gasto de estructura de los ramos de empresas.
- Endurecimiento de las condiciones para la contratación de nuevos riesgos.

Con la aplicación de estas medidas se esperaba una importante reducción de la siniestralidad a 5 años, tal y como se señala en la Fig. 3.1:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Patrimoniales	102,08%	67,06%	55,07%	58,82%	58,89%	54,33%
Responsabilidad Civil	105,12%	92,41%	89,66%	41,61%	46,16%	43,97%
Transportes	58,01%	57,06%	56,95%	50,56%	31,33%	37,38%
Ramos técnicos	104,13%	75,00%	67,22%	49,30%	19,24%	7,12%

Fig. 3.1. Estimación de la siniestralidad a 5 años

Fuente: Datos internos compañía Alfa



No obstante, el hecho de que el mismo 2002 el mercado asegurador entrase de repente en una fase dura contratación junto con el hecho de que el plan en si fuese extremadamente ambicioso motivó que no se llegaran a estas cifras y que, al mismo tiempo, la producción y la cartera se redujeran drásticamente.

Esto motivó que desde el 2001 y hasta el 2010, fecha en la que se replantea la estrategia a seguir con estos ramos, la situación de los mismos se había degradado considerablemente ya que:

- La compañía Alfa había perdido recursos y “know how” en estos ramos. El no tener los ramos de empresas prioridad en la estrategia de la compañía motivó que gran parte de los efectivos que habían trabajado con estos productos o bien se dedicaran a la distribución de productos de particulares (perdiendo poco a poco los conocimientos de los ramos de empresas) y simplemente se fueran de la compañía para encontrar otras oportunidades en el mercado asegurador o fuera de él.
- Había visto reducida su cartera considerablemente. Las medidas de control aplicadas a la cartera desde el 2001 junto con el hecho de que el mercado se había endurecido desde el 2002 provocaron que gran parte de la cartera se fuera a la competencia (bien por las medidas de saneamiento aplicadas como por el ataque “normal” de la competencia).
- Había empezado a estar fuera del mercado al pasar a ser poco considerada por los otros “actores” (clientes, mediadores y otras competidoras) como proveedora de este tipo de servicios.

Ante estas situación, en el 2010 la compañía Alfa se plantea un nuevo reto: re-situar la compañía como aseguradora de los productos de empresas, asegurando tanto la rentabilidad como el crecimiento.

Este nuevo planteamiento vine motivado por lo siguiente:

- Los productos de empresas son una fuente de negocio y beneficios (los otros competidores están consiguiendo rentabilidad con estos productos). Rechazar esta posible entrada de negocio significa negar la posibilidad de crecer rentablemente en productos en los que el resto del mercado si lo está consiguiendo. Teniendo en cuenta el entorno de crisis en el que se encuentran en general todos los mercados, la compañía Alfa no puede perder la oportunidad de tratar de crecer en cualquier ramo, incluso en aquellos que hace un tiempo le llevaron a pérdidas.



- La mediación demanda cada vez más una respuesta general a sus propuestas (cada vez admite menos la falta de respuesta en uno de los ramos más importantes como son los de empresas).
- Responder al espíritu generalista de la empresa y la estrategia de la casa matriz.

Análisis de la situación actual

Realmente, lo que ocurrió durante los 9 últimos años, desde el 2001 hasta el 2010, en la compañía Alfa en los productos de empresas se tiene que estudiar teniendo en cuenta dos grandes periodos: del 2001 al 2006 y desde el 2006 hasta el 2010.

En el primero de los periodos, desde 2001 hasta 2006, la compañía Alfa se desposicionó respecto a las otras compañías tal y como muestra las Fig. 3.2 y la Fig. 3.3.

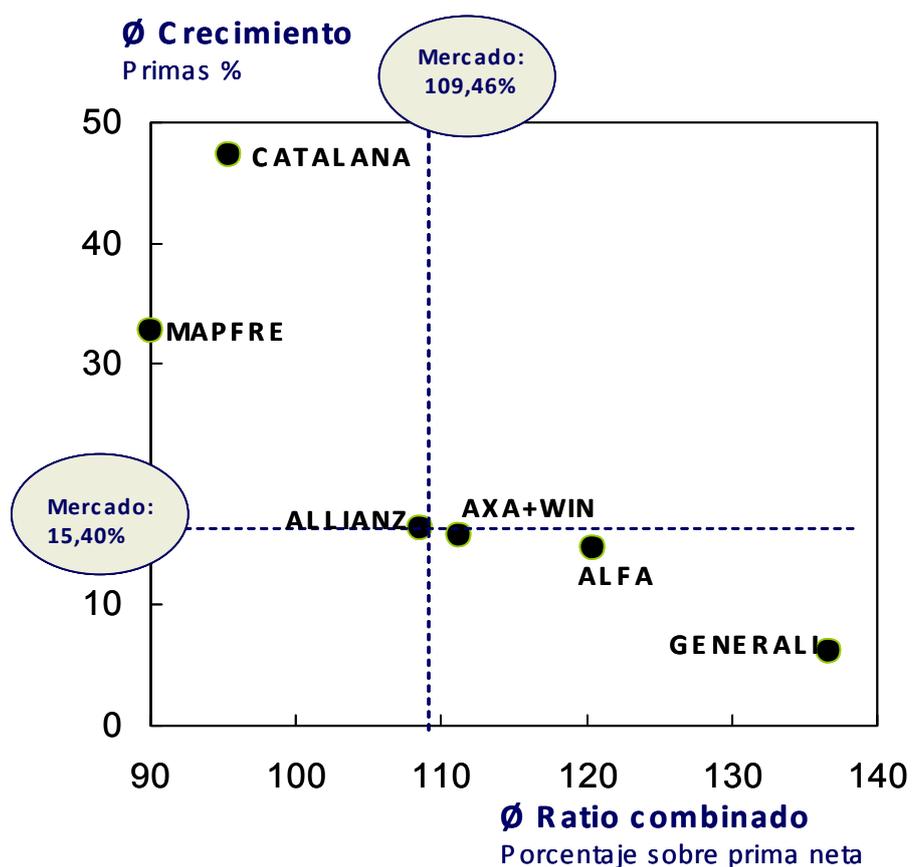


Fig. 3.2. Crecimiento vs. Ratio Combinado de las principales compañías (2006)

Fuente: ICEA



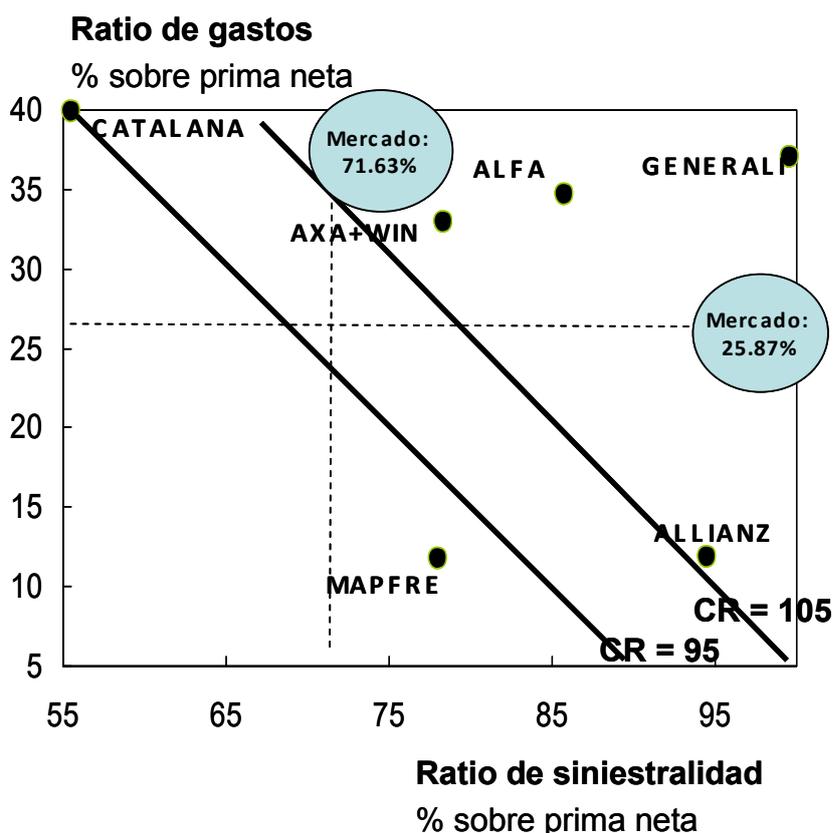


Fig. 3.3. Gastos vs.Siniestralidad de las principales compañías (2006)

Fuente: ICEA

En 2006 y para los ramos de empresas, la compañía Alfa seguía teniendo un crecimiento inferior al de la media del mercado y una siniestralidad aun superior a esa media:

- Crecimiento Alfa: 14,02% frente a un 15,4% del mercado.
- Ratio Combinado de Alfa: 122,3% frente al 109,46% del mercado.
- Los gastos de Alfa eran del 34,8%, frente al 25,87% del mercado.
- La siniestralidad era del 87,23% frente al 71,63% del mercado.

Lo que realmente significaba que se había producido una gran desviación respecto al plan inicialmente previsto. Las medidas aplicadas no tan solo habían logrado el efecto deseado (reducir el ratio combinado para hacer llegar los productos de los ramos de empresas a beneficios) sino que la situación aun era peor que en el 2001.

Por ello, desde 2006 y hasta 2010 se aplicó una política de austeridad en la contratación y endurecimiento de las medidas de control sobre la cartera aun mayor.



La situación real a 2010, para los productos de empresas, se puede resumir en las Fig. 3.4 y Fig. 3.5.

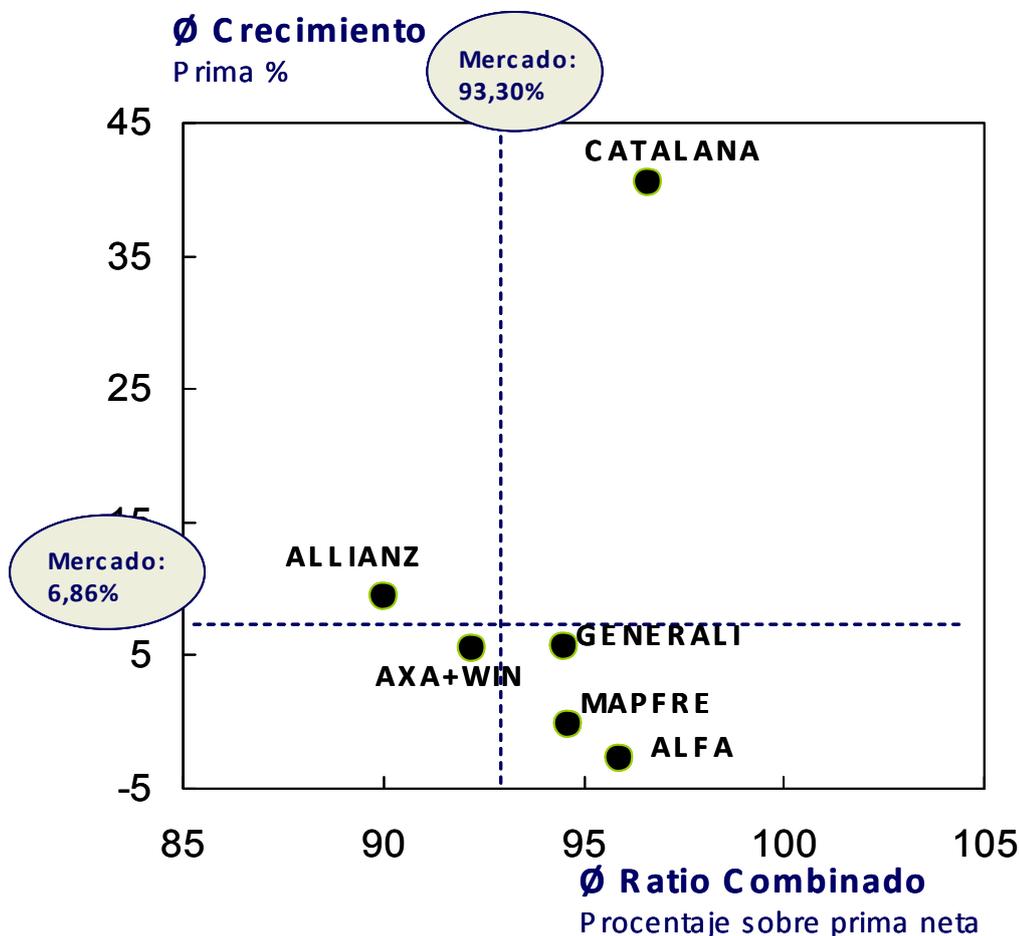


Fig. 3.4. Crecimiento vs. Ratio Combinado de las principales compañías (2010)
 Fuente: ICEA

El Ratio Combinado se logró situar en 95,7%, por debajo del 100% por lo que los productos de empresas daban beneficios, pero seguía por encima del mercado (93,3%) mientras que el crecimiento era negativo (-3,6% frente al 6,86% del mercado).

Con las nuevas medidas aplicadas realmente se había logrado reducir el Ratio Combinado general de los productos de empresas dejándolo por debajo del 100% (lo que significa estar en beneficio operativo) pero todo ello a costa del crecimiento el cual se había convertido en negativo (realmente se trataba de un decrecimiento con la consiguiente pérdida de cartera).



Esta situación era muy peligrosa ya que podía llegar a incrementar el Ratio Combinado a corto/medio plazo por el simple efecto de la pérdida de la cartera (al ser el Ratio Combinado un cociente entre gastos y primas, si se reduce el denominador se incrementa la cifra final, sin que por ello tenga que verse empeorado el gasto en valor absoluto).

Por otro lado, el gráfico de gastos es el representado en la Fig. 3.5.

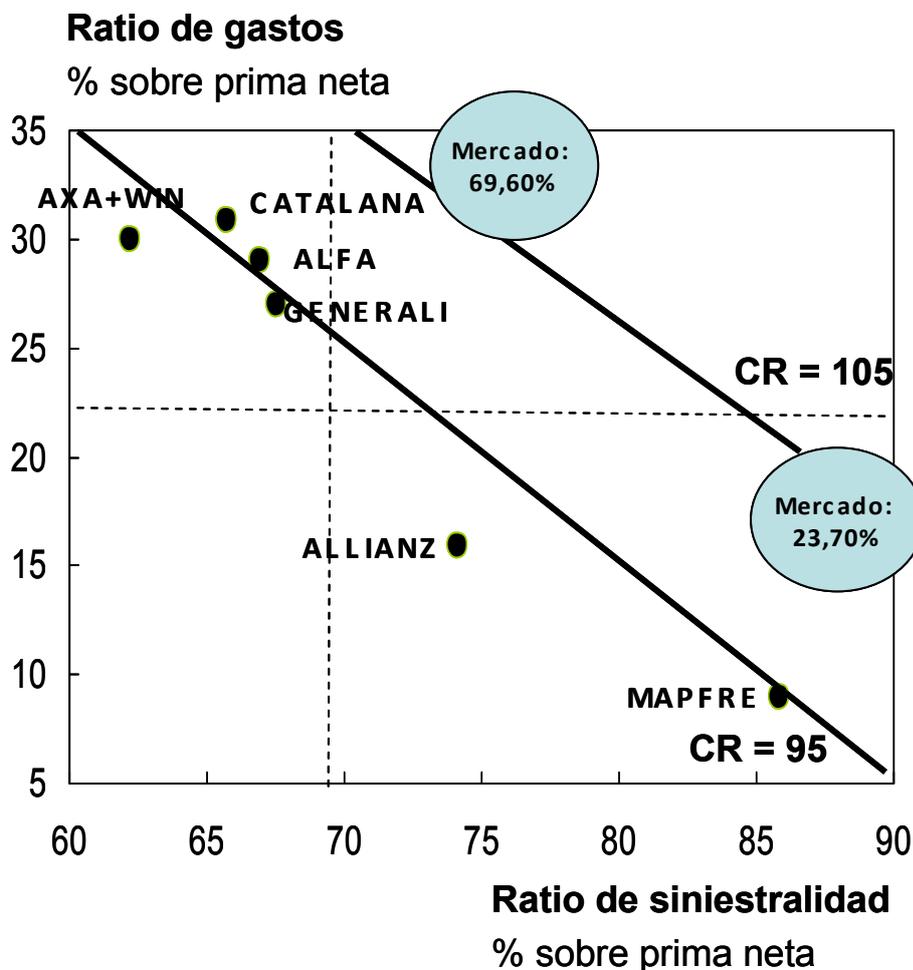


Fig. 3.5. Gastos vs.Siniestralidad de las principales compañías (2010)

Fuente: ICEA

Aunque el ratio de gastos de Alfa se había reducido por debajo del 30% situándose en el 28,6% el mercado había bajado al 23,7%. Por otro lado, el ratio de siniestralidad sí se había reducido tan significativamente que se había situado incluso por debajo de la media del mercado (67,65% de Alfa frente al 69,6 del mercado).

Se puede concluir que, debido a las medidas adoptadas desde el 2001 y sobretudo desde el 2006, la compañía Alfa había logrado sanear los ramos de empresas controlando el ratio de



gastos y reduciendo el de siniestralidad incluso por debajo de la media del mercado, pero todo ello a costa del crecimiento.

Con todas estas medidas y para los productos de empresas, la compañía Alfa quedaba situada en la 5ª posición del ranking del mercado por volumen de primas de cartera.

MARKET SHARE 2010		
1	MAPFRE	19,70%
2	Axa	13%
3	Generali	9,80%
4	Allianz	8,90%
5	Alfa	7,10%
6	Catalana	7%

Tabla 3.1. Volumen de primas de cartera para los ramos de Empresas (2010)

Fuente: ICEA

El desglose final de la cartera de la compañía Alfa, a cierre 2010, era la siguiente:

Productos	Pólizas en vigor (miles)		Primas (millions euro)	
	Total		Total	
Autos	1.448,7	67,1%	710,9	72,8%
Hogar y Comunidades	501,1	23,2%	114,2	11,6%
Accidentes	55,0	2,5%	18,3	1,9%
Naves recreo	4,4	0,2%	1,5	0,2%
Empresas Patrimoniales	26,2	1,2%	52,3	5,3%
Responsabilidad Civil	29,8	1,4%	23,9	2,5%
Ramos técnicos	4,9	0,2%	5,3	0,5%
Transportes	5,0	0,3%	8,0	1,0%
Comercios	84,2	3,9%	40,9	4,2%
TOTAL	2.159,3	100%	975,3	100%

Pólizas en vigor (miles)		Primas (millions euro)	
Total		Total	
150,1	7,0%	130,4	13,5%

Tabla 3.2. Desglose final de la cartera de la compañía Alfa (2010)

Fuente: Datos internos compañía Alfa



Por lo que se ve que los productos de empresas tienen poco peso dentro del portafolio total de la empresa, el 7% en pólizas y el 13,5% en primas. Este aparente desfase entre porcentajes se explica por el hecho de que la prima media de estos ramos es superior al del resto de productos.

Respecto a los productos específicos para empresas, en el 2010 la compañía Alfa tiene 61 productos distintos entre los ramos de Patrimoniales, Comercio, Responsabilidad Civil, Ramos técnicos y Transportes de los cuales sólo 19 están mecanizados (permiten acceso desde herramientas web para preparar ofertas, emitir pólizas nuevas y consultar las existentes). Es significativo mencionar que estos pocos ramos dan cobertura al 83% de las primas y al 86% de las pólizas.

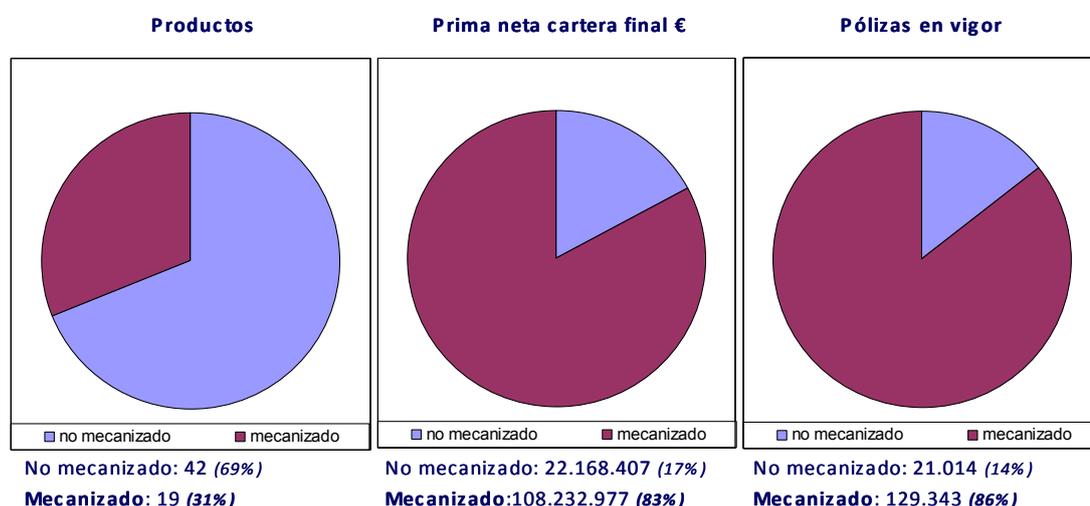


Fig. 3.6. Grado de mecanización de los productos de la compañía Alfa (2010)

Fuente: Datos internos compañía Alfa

Aun cuando en primas y pólizas la mecanización alcanza porcentajes muy elevados, para lograr hacer una distribución masiva de los productos destinados a empresas se hace necesaria la mecanización del resto de ramos para que los mediadores puedan tener acceso a los mismos, en remoto, con herramientas web.

Por último, respecto al desglose de la cartera entre Agentes (mediadores comprometidos con una única compañía aseguradora) y corredores (mediadores que trabajan con varias compañías) la distribución corresponde con la que tiene la media del mercado.



Así, en la compañía Alfa el 62% de la cartera está gestionada por corredores y el 38% restante está en manos de los agentes, con unos porcentajes sostenidos y parecidos en los últimos tres años.

La media del mercado a cierre del año 2010 es de 54% para los corredores y 39% para agentes.

Estas distribuciones se reflejan en las Fig. 3.7 y Fig. 3.8.

PRIMA NETA CARTERA FINAL (Miles de Euros)



Fig. 3.7. Distribución de la cartera de la compañía Alfa (2010)

Fuente: Datos internos compañía Alfa

	Hogar		Comercio		Comunidad.		Industrial		Total Multirriesgo	
	Cuota (%)	Incram.12 Prim. (%)	Cuota (%)	Incram.12 Prim. (%)	Cuota (%)	Incram.12 Prim. (%)	Cuota (%)	Incram.12 Prim. (%)	Cuota (%)	Incram.12 Prim. (%)
Agentes	46,67	8,75	56,75	7,15	64,27	10,21	38,57	11,92	47,75	9,33
Corredores	15,32	8,80	32,69	6,41	27,07	9,06	53,61	7,57	27,99	8,06
Banco/Caja	30,93	16,45	6,39	8,56	2,17	4,19	3,73	14,34	18,34	15,81
Oficinas Entidad	4,86	13,26	3,92	10,88	6,18	10,90	3,89	28,51	4,63	15,31
Venta Telefónica	0,15	-1,58	0,01	-72,70	0,01	-22,69	0,00	-99,43	0,08	-25,34
Otros Canales	2,06	11,00	0,23	-2,40	0,30	-3,46	0,20	-59,39	1,20	4,11

Fig. 3.8. Distribución de la cartera en el mercado de seguros (2010)

Fuente: ICEA



Objetivo 2010 -2012

Ante esta situación y la necesidad de crecer en los productos de empresas para poder dar respuesta a las necesidades del mercado y conseguir una cifra de negocio más elevada, la compañía Alfa se plantea el reposicionar estos productos de tal manera que

- se reduzca el Ratio Combinado por debajo de la media del mercado
- se incremente notablemente el crecimiento

Este reposicionamiento se señala en las Fig. 3.9 y Fig. 3.10.

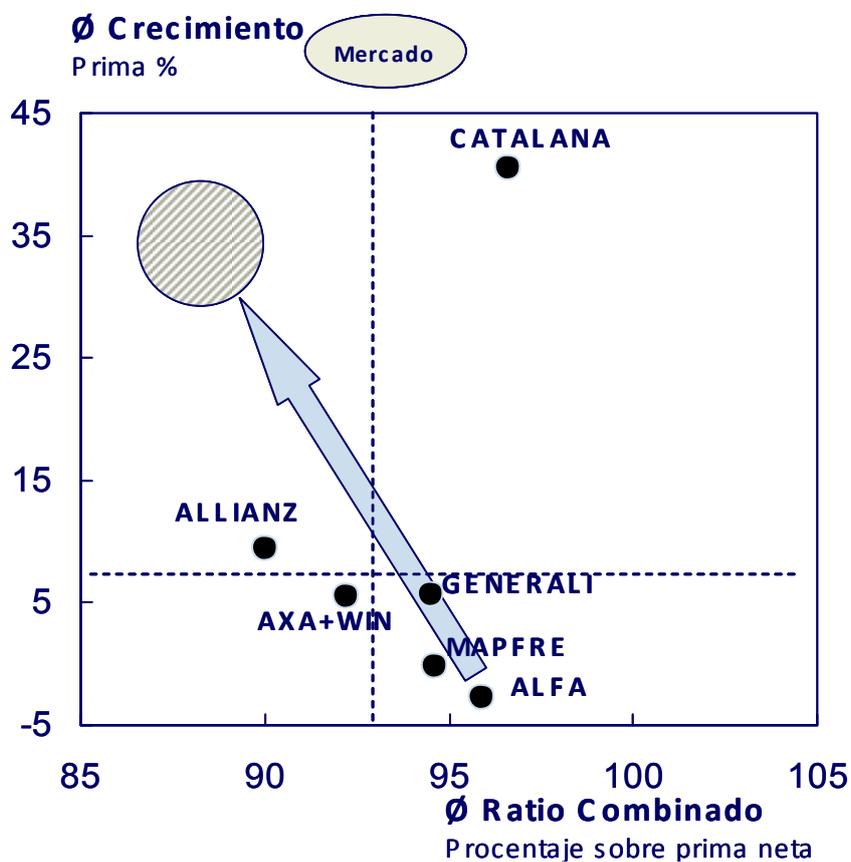


Fig. 3.9. Crecimiento vs. Ratio Combinado de las principales compañías

Fuente: ICEA



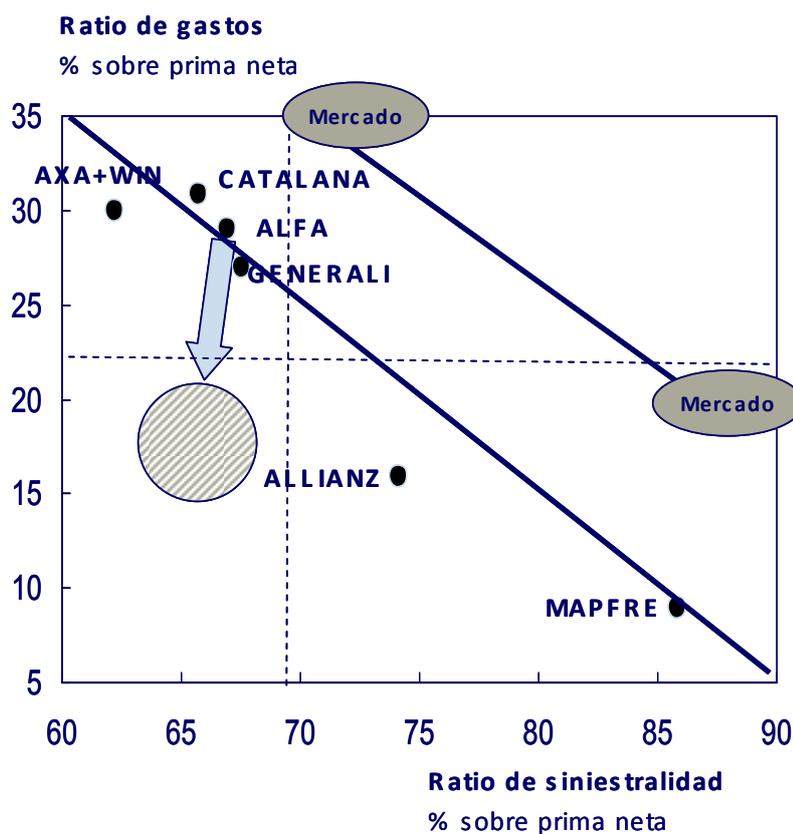


Fig. 3.10. Gastos vs.Siniestralidad de las principales compañías

Fuente: ICEA

Para ello, se tendrá que trabajar a dos niveles distintos:

- Productos: se tendrán que preparar técnicamente los distintos productos para reducir al máximo la prima y mejorar, en general, las condiciones de contratación para hacerlos lo más atractivos posible al mercado sin perder la rentabilidad ganada en estos últimos años. Esto implica nuevos estudios actuariales para re-hacer las tarifas así como un planteamiento pormenorizado de la posibilidad de reducir franquicias e incrementar garantías, sin que esto afecte a la rentabilidad general del producto, para hacer frente técnicamente a la competencia.
- Distribución: preparar un nuevo modelo operativo, organizativo y de gestión que permita alcanzar las metas previstas con los productos actualizados.

El alcance del proyecto se centra en el desarrollo de este segundo punto.



4. Mercado potencial

Naturalmente, este proyecto no sería posible si no hubiera un mercado con un potencial suficientemente amplio como para permitir la expansión programada. Por lo tanto, lo primero que la compañía Alfa ha hecho es estudiar este mercado y analizar las posibilidades de expansión en el mismo.

Las cifras publicadas por el INE a 01-01-2009 (fuente DIRCE) sitúan la población de empresas en España en más de 3.000.000. Con estas cifras tenemos que:

- hay 7,1 empresas por cada 100 habitantes
- hay 15,9 empresas por cada 100 personas ocupadas
- hay 6,1 empresas por cada km²

Por lo que, en un principio, se pone de manifiesto que hay mercado más que suficiente como para que la compañía Alfa se plantee la expansión en este tipo de ramos sin miedo a quedarse sin clientes a los que ofrecer sus productos.

Distribución por tamaño

Las empresas no están homogéneamente distribuidas. De hecho, analizando el tamaño de ellas vemos que la gran mayoría de las empresas corresponden a pequeñas y muy pequeñas empresas, según se muestra en la Tabla 4.1.

	Nº de empresas	(%)
Sin asalariados	1.612.902	50,95%
Micro-empresas (0-9)	2.973.857	93,94%
Pequeñas (10-49)	163.825	5,18%
Medianas (50-249)	23.798	0,75%
Grandes (>249)	4.139	0,13%
Total	3.165.619	100,00%

} 49,05%

Tabla 4.1. Distribución de empresas en España por nº de trabajadores (2009)

Fuente: INE



Se pone claramente de manifiesto que en España predominan las empresas pequeñas (casi el 94% de ellas son micro-empresas, con menos de 10 trabajadores). Mención especial merece el hecho de que, de todas las empresas, casi el 51% están formadas por sociedades sin asalariados, generalmente autónomos.

Esta distribución por tamaño es ideal para la estrategia que quiere seguir la compañía Alfa ya que permite crecer en volumen a base de la contratación masiva de pequeñas pólizas, lo cual diluye el riesgo y aminora la posibilidad de un gran siniestro que haga empeorar la cuenta de resultados de golpe.

Si la distribución fuera al revés, o sea, un mercado de grandes empresas, nos encontraríamos con que habría un tamiz más reducido de potenciales clientes con riesgos a asegurar con mayor potencial de siniestro grave; las primas medias serían mucho más elevadas pero la cartera en cuanto a volumen de contratos sería más reducida por lo que la posibilidad de tener un siniestro de elevadas cuantías sería más probable.

Distribución por sectores

Tampoco es homogénea la distribución de las empresas por sector en el que desarrollan su actividad.

	Nº de empresas	(%)
Industria	241.934	7,64%
Construcción	448.810	14,18%
Comercio	833.319	26,32%
Resto de servicios	1.641.556	51,86%
Total	3.165.619	100,00%

Tabla 4.2. Distribución de empresas en España por sectores (2009)

Fuente: INE

También relacionado con lo expuesto en el punto anterior, la mayor parte de las empresas, más de un 75%, desarrollan sus actividades en el sector comercial y servicios en los cuales las empresas suelen ser de tamaño pequeño.



Tal y como ya se ha explicado en el anterior apartado, esto favorece al plan de expansión de la compañía Alfa, centrado en crecer a base de contratar riesgos para pequeñas y medianas empresas.

Distribución geográfica

Por último, la distribución geográfica de las empresas españolas tampoco es homogénea:

- Más del 50% de las empresas se concentran en sólo 9 provincias: Madrid, Barcelona, Valencia, Alicante, Sevilla, Málaga, Murcia, Islas Baleares y Vizcaya.
- Más del 75% de las empresas se concentran en 21 provincias.
- Más de 90% de las empresas se concentran en 33 provincias.
- 20 provincias no llegan a tener el 1% de representatividad en empresas.

De hecho, la distribución geográfica de las empresas por provincias es la que se detalla en la Tabla 4.3 en la que en la columna “Cuota” se indica el porcentaje de empresas por provincia con respecto al total nacional y en la columna “Cuota acumulada” se indica el porcentaje de empresas de todas las provincias hasta la analizada.

Provincia	Nº empresas	Cuota	Cuota acumulada	Provincia	Nº empresas	Cuota	Cuota acumulada
Madrid	417.481	13,2%	13,2%	Cantabria	39.560	1,2%	83,9%
Barcelona	383.913	12,1%	25,3%	Jaén	36.962	1,2%	85,1%
Valencia	185.965	5,9%	31,2%	Lleida	36.065	1,1%	86,2%
Alicante	140.145	4,4%	35,6%	Valladolid	35.173	1,1%	87,3%
Sevilla	115.491	3,6%	39,3%	León	33.563	1,1%	88,4%
Málaga	114.547	3,6%	42,9%	Ciudad Real	31.881	1,0%	89,4%
Murcia	97.374	3,1%	46,0%	Albacete	27.068	0,9%	90,3%
Illes Balears	91.254	2,9%	48,8%	Huelva	27.063	0,9%	91,1%
Vizcaya	84.209	2,7%	51,5%	Cáceres	26.064	0,8%	91,9%
A Coruña	82.873	2,6%	54,1%	Burgos	25.372	0,8%	92,7%
Las Palmas	73.691	2,3%	56,4%	Lugo	24.609	0,8%	93,5%
Asturias	72.276	2,3%	58,7%	Salamanca	23.594	0,7%	94,3%
Pontevedra	69.018	2,2%	60,9%	Ourense	23.520	0,7%	95,0%
Santa Cruz de Tenerife	66.723	2,1%	63,0%	La Rioja	23.404	0,7%	95,7%
Zaragoza	65.966	2,1%	65,1%	Alava	20.676	0,7%	96,4%
Cádiz	63.338	2,0%	67,1%	Huesca	16.694	0,5%	96,9%
Granada	61.055	1,9%	69,0%	Cuenca	14.741	0,5%	97,4%
Guipúzcoa	59.546	1,9%	70,9%	Guadalajara	12.874	0,4%	97,8%
Tarragona	56.799	1,8%	72,7%	Zamora	12.486	0,4%	98,2%
Girona	50.108	1,6%	74,3%	Segovia	11.629	0,4%	98,6%
Córdoba	49.302	1,6%	75,8%	Ávila	11.434	0,4%	98,9%
Toledo	46.342	1,5%	77,3%	Palencia	11.060	0,3%	99,3%
Almería	43.970	1,4%	78,7%	Teruel	9.502	0,3%	99,6%
Navarra	43.142	1,4%	80,1%	Soria	6.008	0,2%	99,8%
Castellón	42.476	1,3%	81,4%	Ceuta	3.752	0,1%	99,9%
Badajoz	40.168	1,3%	82,7%	Melilla	3.693	0,1%	100,0%

Tabla 4.3. Distribución geográfica de empresas por provincias (2009)

Fuente: Datos internos compañía Alfa / INE



Provincias	Nº empresas	Pols.	Penetración	Provincias	Nº empresas	Pols.	Penetración
Madrid	417.481	3733	0,89%	Cantabria	39.560	199	0,50%
Barcelona	383.913	7410	1,93%	Jaén	36.962	284	0,77%
Valencia	185.965	4696	2,53%	Lleida	36.065	763	2,12%
Alicante	140.145	2136	1,52%	Valladolid	35.173	120	0,34%
Sevilla	115.491	739	0,64%	León	33.563	201	0,60%
Málaga	114.547	1445	1,26%	Ciudad Real	31.881	449	1,41%
Murcia	97.374	908	0,93%	Albacete	27.068	312	1,15%
Illes Balears	91.254	936	1,03%	Huelva	27.063	108	0,40%
Vizcaya	84.209	789	0,94%	Cáceres	26.064	119	0,46%
A Coruña	82.873	660	0,80%	Burgos	25.372	321	1,27%
Las Palmas	73.691	574	0,78%	Lugo	24.609	80	0,33%
Asturias	72.276	336	0,46%	Salamanca	23.594	70	0,30%
Pontevedra	69.018	330	0,48%	Ourense	23.520	109	0,46%
Santa Cruz de Tenerife	66.723	778	1,17%	La Rioja	23.404	320	1,37%
Zaragoza	65.966	2412	3,66%	Alava	20.676	284	1,37%
Cádiz	63.338	467	0,74%	Huesca	16.694	648	3,88%
Granada	61.055	413	0,68%	Cuenca	14.741	111	0,75%
Guipúzcoa	59.546	1451	2,44%	Guadalajara	12.874	236	1,83%
Tarragona	56.799	1164	2,05%	Zamora	12.486	95	0,76%
Girona	50.108	1992	3,98%	Segovia	11.629	88	0,76%
Córdoba	49.302	876	1,78%	Ávila	11.434	70	0,61%
Toledo	46.342	313	0,68%	Palencia	11.060	81	0,73%
Almería	43.970	254	0,58%	Teruel	9.502	436	4,59%
Navarra	43.142	944	2,19%	Soria	6.008	127	2,11%
Castellón	42.476	1135	2,67%	Ceuta	3.752	32	0,85%
Badajoz	40.168	463	1,15%	Melilla	3.693	26	0,70%

Tabla 4.4. Distribución geográfica de empresas por provincias (2009)

Fuente: Datos internos compañía Alfa / INE



Fig. 4.2. Distribución geográfica de empresas por provincias (2009)

Fuente: Datos internos compañía Alfa / INE



La penetración media a nivel nacional de la compañía Alfa es del 1,43%. Esta penetración media sólo es superada en 18 provincias. A favor de la compañía Alfa se encuentra el hecho de que tiene una penetración mayor a su media en 4 de las 5 principales provincias (aunque la misma no es muy elevada en ninguna de ellas); en contra o a mejorar, se pueden citar los siguientes puntos:

- Hay 34 provincias en las que su penetración es inferior a la media.
- La compañía Alfa tiene una alta penetración en provincias en las que el mercado potencial es muy reducido.
- La penetración más elevada no llega al 5% (4,59% en Teruel)

Por todo ello (tamaño del mercado potencia, distribución por tamaño, por sectores y geográfica) junto al análisis de la cuota media y las cuotas relativas por provincia, y al hecho de que la compañía Alfa se quiere desarrollar en el mercado de pequeñas y medianas empresas, nos indica que sí existe mercado potencial para desarrollar este proyecto.



5. Objetivos y principios básicos

Las expectativas de la compañía Alfa a la hora de emprender este proyecto se pueden resumir en una serie de **Objetivos y Principios Básicos** que establecen la finalidad del mismo.

Objetivos de la compañía Alfa

Los objetivos que ha definido la compañía Alfa para desarrollar este proyecto son los que se detallan a continuación:

- Apoyar el desarrollo comercial de los ramos de empresas para los distintos canales de distribución del Departamento de Distribución
- Analizar el modelo operativo actual y definir uno nuevo, incluyendo las siguientes fases:
 - o procesos de comercialización
 - o oferta de propuesta a la mediación
 - o verificación de los riesgos a asegurar
 - o emisión de documentación (para la nueva producción, suplementos y regularizaciones)
 - o aperturas de siniestros
 - o consultas de los mediadores
- Definir una nueva estructura organizativa identificando funciones, puestos de trabajo, dimensionamiento de equipos y descripción de puestos de trabajo
- Definir e implantar un modelo de gestión incluyendo el diseño del modelo de información de gestión (métricas y KPI's de seguimiento) así como la definición de objetivos de nivel de servicio
- Analizar la relación coste / beneficio del nuevo modelo para asegurar la necesidad y bondad del mismo



- Diseñar el plan de implantación y comunicación de este proyecto, tanto dentro de la organización como fuera de ella

Principios básicos de la compañía Alfa

Además de los objetivos definidos anteriormente, se establecen unos principios básicos que ayudarán a mantener la estrategia general de la compañía Alfa. Estos son los siguientes:

- Contribuir al crecimiento rentable de los ramos de empresas
- Potenciar la cobertura global de las necesidades de los mediadores ofreciendo una visión de ramo, no cliente, a través de una amplia gama de productos y servicios
- Cada ramo o producto asegurador tiene que ser rentable por si mismo, sin depender de los demás (autosuficiencia de los productos)
- Impulsar el desarrollo de distintos targets o segmentos de especial interés y ser líderes de mercado en los mismos
- Disponer de información local de mercado para facilitar distintas acciones comerciales
- Potenciar la comercialización a través de los canales de distribución de la compañía
 - o Aumento del número de agentes y corredores activos en estos ramos
 - o Segmentando la red de mediación
 - o Realizando formación técnica a oficinas, equipos comerciales y mediadores adaptada a las necesidades específicas de cada uno
 - o Prestando un soporte y servicio ágil por parte de la compañía (ofertas, verificación de riesgos, suscripción, emisión, siniestros, etc.)
 - o Permitiendo un acceso fácil a los mediadores
- Ampliar y mejorar los productos actuales, mediante:
 - o Adecuación técnica a las nuevas necesidades y en especial las de los nuevos targets



- Negocio masa: comercialización de productos estándares y sencillos (coberturas, condicionados, clausulado, etc.) con inclusión de servicios de valor añadido
 - Negocio ad-hoc: comercialización de productos personalizados y adaptados a las necesidades y características de los clientes
- Potenciar la comercialización de productos estándar a los targets elegidos
 - Simplificar la operativa evolucionando de un modelo centralizado a un modelo distribuido con capacidad de toma de decisiones cerca del mercado (actualizando las gestión de competencias del equipo comercial y sus capacidad de suscripción)

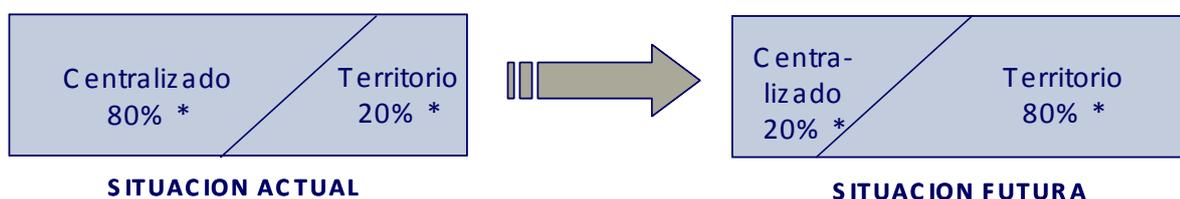


Fig. 5.1. Modelo centralizado vs. modelo descentralizado (datos estimados)

Fuente: Datos internos compañía Alfa

- Implantar unos objetivos de nivel de servicio que garanticen la ejecución de los procesos de acuerdo a unos estándares (plazos, etc.)
- Aprovechar las infraestructuras actuales, unidades existentes y recursos disponibles, potenciando las sinergias y no incrementando innecesariamente los recursos humanos e infraestructuras
- Desarrollar los distintos productos en entornos web para que los mediadores puedan usarlos en conexión remota
- Alinear los objetivos de la compañía Alfa en relación al negocio de empresas con los objetivos de las diferentes unidades (equipos comerciales, equipo técnico, oficinas, unidades back, siniestros/post-venta, etc.)
- Realizar comunicación interna y a la red para transmitir que la compañía Alfa apuesta por el desarrollo del segmento de empresas



6. Modelo operativo

El proceso de comercialización seguido por la compañía Alfa se compone de 5 etapas:

1. **Análisis estratégico comercial.** Etapa en la que se determina, mediante información de mercado, información referente al posicionamiento de los propios competidores, necesidades internas de la compañía, puntos fuertes y débiles, etc., el objetivo comercial a seguir (posicionamiento general de la estrategia comercial a seguir en la siguiente anualidad, productos a comercializar, targets y posicionamiento geográfico).
2. **Fijación de objetivos.** Determinación del plan individual de ventas y los incentivos asociados del equipo comercial para alinear sus esfuerzos con el objetivo determinado.
3. **Planificación de la actividad comercial.** Establecer conjuntamente con marketing las campañas y herramientas comerciales que ayudarán a conseguir los objetivos comerciales.
4. **Proceso de venta.** Comercialización de los productos utilizando las herramientas facilitadas en el punto anterior.
5. **Seguimiento y control.** Monitorización de los resultados diarios para asegurar que no se producen desviaciones sobre el plan y, en caso de haberlas, poderlas corregir inmediatamente.

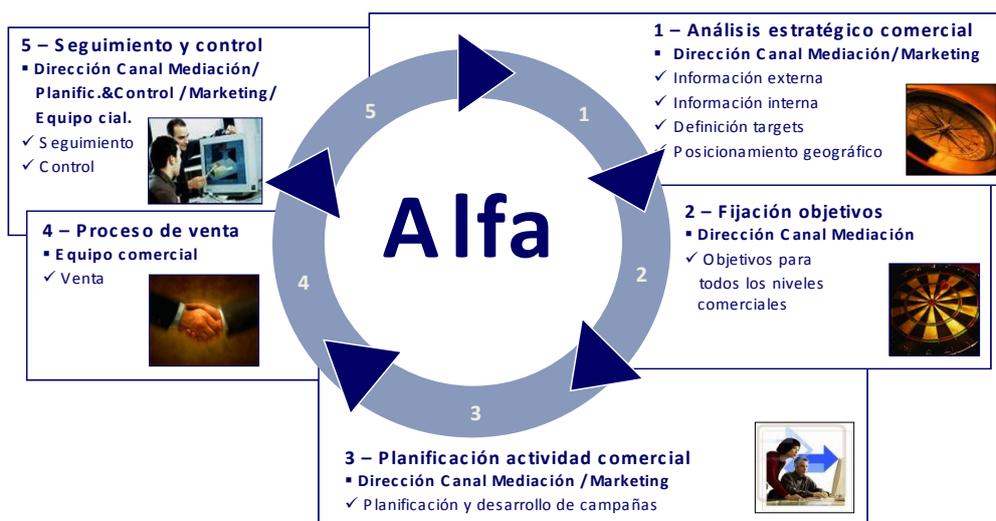


Fig. 6.1. Modelo comercial de la compañía Alfa



Este proceso es cíclico y se retroalimenta: la información obtenida en la 5ª etapa, seguimiento y control, nos permitirá dotar al modelo de nuevos datos y continuar un análisis cíclico del proceso de comercialización.

Si nos centramos directamente en el estudio del punto 4, vemos que el mercado asegurador da, en general, tres tipos de respuestas distintas cuando nos planteamos el tipo de acceso que los mediadores pueden tener con la compañía aseguradora. Así pues, tenemos modelos descentralizados, centralizados o mixtos.

- **El modelo descentralizado:** Los mediadores se dirigen y trabajan directamente con las oficinas que la compañía tiene repartidas por el territorio. Dichas oficinas disponen de elevadas competencias en materia de suscripción para poder dar respuesta a las necesidades de los mediadores. El equipo comercial tiene la capacidad técnica suficiente para poder dar respuesta a las operaciones que les soliciten los mediadores. Este modelo es el que siguen compañías como las del grupo Generali (Estrella y Vitalicio), Mapfre o Groupama. El modelo en si requiere de alta capilaridad (muchas oficinas en el territorio) y un sistema de seguimiento de las operaciones contratadas muy ágil y severo para asegurar que no hayan desviaciones respecto a la política técnica de la compañía que provoquen pérdidas a medio plazo.
- **Modelo centralizado:** En este caso, los mediadores se dirigen directamente a la central de la compañía para obtener respuesta a las ofertas que plantean, o bien los hacen a través de sus oficinas pero la respuesta se prepara en la central. En este modelo, las oficinas no disponen prácticamente de competencias para suscribir riesgos y su trabajo se circunscribe casi exclusivamente al ámbito administrativo y comercial puro. Por lo tanto, los equipos comerciales no tienen capacidad para dar respuesta técnica a la mediación. Este es el modelo seguido por Axa y no requiere de una elevada capilaridad, al menos desde el punto de vista de suscripción de riesgos, ya que todas las operaciones se gestionan en central; tampoco requiere de grandes sistemas de seguimiento y control de lo cotizado ya que este hecho queda acotado a unos pocos equipos. No obstante, el modelo si requiere de un dimensionamiento adecuado de los equipos de central para que se pueda dar la respuesta solicitada en un tiempo prudencial.
- **Modelo mixto:** Este último modelo, utilizado básicamente por Allianz, utiliza parte de las ventajas e inconvenientes de los modelos anteriores: requiere de oficinas con elevadas competencias técnicas para dar respuesta a lo solicitado por la mediación pero, además, dispone de la posibilidad de que ciertos mediadores se puedan dirigir directamente a central para obtener respuesta a sus necesidades. Al ser un modelo intermedio entre los otros dos, no requiere de tanta capilaridad en distribución, ni que



los equipos comerciales tengan tantas atribuciones técnicas. Por otro lado, si necesita de un control de la suscripción muy ágil y severo (al igual que en el modelo descentralizado) para asegurar la corrección técnica de lo suscrito en y por la red comercial. Este sistema también requiere de un dimensionamiento adecuado del equipo centralizado que da respuesta directa a ciertos mediadores.

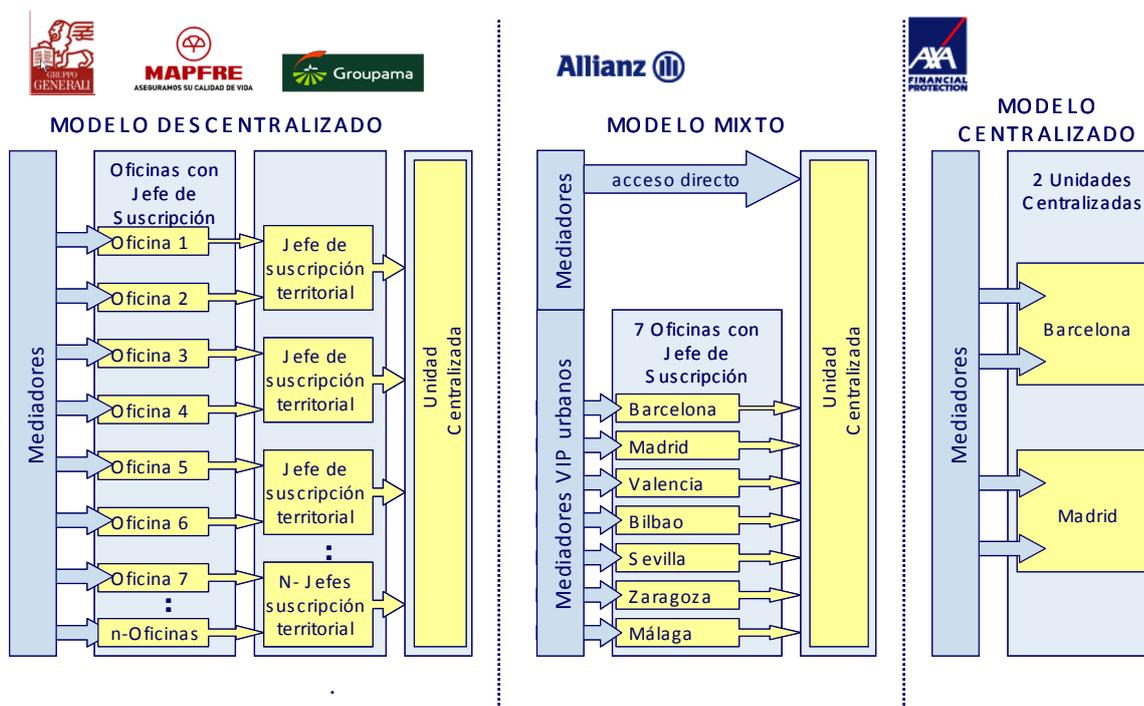


Fig. 6.2. Actuación comercial de las principales compañías

En un principio, no hay un modelo mejor o peor; la aplicación correcta de cada uno de ellos puede dar excelentes resultados a la compañía, tal y como demuestra el hecho de que todas las compañías mencionadas a modo de ejemplo trabajan los ramos de empresas obteniendo crecimientos rentables y sostenidos a lo largo de los últimos años.

Hasta el 2001, la compañía Alfa siguió el modelo descentralizado para la contratación de productos de empresas pero sin establecer un sistema de seguimiento correcto lo que provocó entrar en elevadas pérdidas debido a una incorrecta utilización de las capacidades de suscripción por parte del equipo comercial.

Desde 2001 y hasta ahora, la compañía Alfa está utilizando el modelo mixto (con oficinas y dos centros técnicos de soporte que dan respuesta a los mediadores) pero restringiendo al máximo la contratación de este tipo de riesgos con lo que, de hecho, tampoco se requiere



un dimensionamiento muy elevado de los recursos en central para dar respuesta a las necesidades de la red, tanto interna como externa.

De hecho, el modelo actual utilizado por la compañía Alfa se puede representar de la Fig. 6.3.

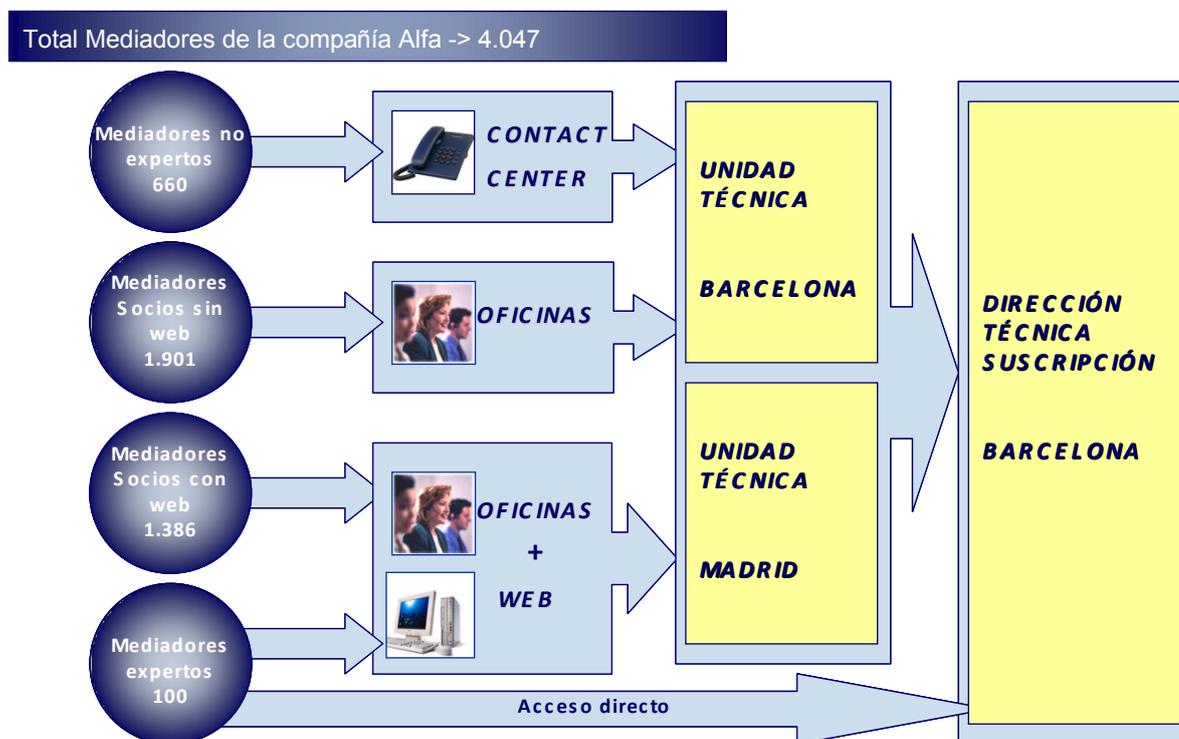


Fig. 6.3. Modelo de la compañía Alfa

Fuente: Datos internos compañía Alfa

Así pues, en función del tipo de mediador la compañía Alfa da respuesta de la siguiente manera:

- **Mediadores no expertos** (660 mediadores con clave en la compañía Alfa): todos ellos pasan por un contact center para obtener oferta a las solicitudes que presentan y no disponen de herramienta web para cotizar directamente. Baja especialización y respuesta poco profesional.
- **Mediadores socios sin web** (1.901 mediadores con clave en la compañía Alfa): Estos mediadores no tienen herramienta web para cotizar sus operaciones y son atendidos directamente por las oficinas.



- **Mediadores socios con web** (1.386 mediadores con clave en la compañía Alfa): Estos mediadores si disponen de herramienta web por lo que pueden cotizar sus riesgos a través de las oficinas o de la propia herramienta.
- **Mediadores expertos** (100 mediadores con clave en la compañía Alfa): Del último grupo se han seleccionado 100 mediadores, los más expertos de todos, los cuales, además de las herramientas anteriormente comentadas tiene acceso directo a Dirección Técnica para suscribir riesgos.

Las ventajas que las otras compañías asegurados tienen con respecto a Alfa, debido a una correcta implantación de los modelos de suscripción de riesgos, se resumen en la Fig. 3.4.

COMETIDORES	VENTAJAS COMPARATIVAS CON RESPECTO A ALFA
	1) Web con autoservicio 2) Política de suscripción poco restrictiva 3) Todos los mediadores tienen acceso a una Unidad de Suscripción centralizada
	1) Web con autoservicio 2) Estructura descentralizada con técnicos que negocian directamente con Mediadores
	1) Estructura descentralizada
	1) Unidad de Suscripción con mucha capacidad, centralizada y con objetivos comerciales 2) Agilidad, Mediadores obtienen propuesta 36 h después de visita del ingeniero 3) Web con autoservicio

Fig. 6.4. Ventajas competitivas con respecto a Alfa

Además, un análisis DAFO de la situación actual nos revela la información señalada en la Fig. 6.5.

- Procesos de suscripción no adaptados a las necesidades del mercado.
- Falta de capacidad de suscripción en el territorio → Falta de agilidad.
- Necesidad de ofrecer herramientas informáticas a los canales de distribución para facilitarles una autonomía mayor en la gestión de los riesgos más estándar.
- La competencia ya está bien posicionada en este mercado mientras que la compañía Alfa no cuenta actualmente como proveedora de estos servicios.
- Desarrollarse en este mercado de empresas significa poder crecer globalmente como compañía.



<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de suscripción no está adaptado a las necesidades de los mediadores • Falta conectividad Web (herramienta actual poco desarrollada) • Ausencia interlocución resolutor para suscripción para mediadores expertos • Percepción de imagen de Alfa tanto interna como externa como proveedor de productos de empresas • Falta conocimiento en el territorio para atender mediadores en negocio de empresas • Percepción de no visión cliente, visión ramo por historia pasada • Estrategia pasada enfocada en rentabilidad no en crecimiento • Reducido número de suscriptores expertos 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al mantener la política actual, riesgo de mejora del posicionamiento de los competidores en nuestra red • Hay fuertes competidores bien posicionados en este segmento • Compromete diversificación de cartera si no se crece en empresas • Mayor dificultad para lograr objetivos sólo con Personal Lines • Cuota de mercado que coparon los competidores, tienen una puerta abierta /barrera de entrada • Compromete posibilidades de crecimiento futuro global
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena imagen de Alfa con grandes empresas • Recuperar mediadores que están en Alfa y que contratan los productos de empresas con competidores • La actual plataforma tecnológica permitirá desarrollo Web • Servicio de ingeniería (verificación de riesgos) de alta calidad 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor focalización al cliente • Trabajar con intermediarios que lo hacen a nivel de empresas grandes • Conflicto temporal en compañías del mercado (Allianz: reorganización interna) • Recuperar intermediarios que trabajaban con Alfa • Desarrollo de targets para específicos por canales de distribución • Lanzamiento de web para mediadores, incluyendo productos de empresas

Fig. 6.5. DAFO de la situación actual de Alfa

Por lo que, inevitablemente, el nuevo modelo operativo tiene que pasar por:

- un nuevo modelo de suscripción que permita dar una respuesta al mediador directamente en el territorio
- Dotar de más competencias técnicas al equipo del territorio para que puedan dar respuesta
- Establecer mecanismos de control para asegurar la correcta utilización de estas competencias técnicas por parte del equipo comercial
- Facilitar a la mediación una herramienta web que les permita una mayor autonomía

Y, para ello, hace falta cambiar el modelo de la siguiente manera:

- Sustituir las oficinas técnicas intermedias, situadas en Madrid y Barcelona, por una serie de equipos de suscripción en el territorio (no en cada oficina pero si atendiendo a algunas de ellas desde una cuantas escogidas especialmente)
- Dotar a estos equipos de las suficientes capacidades técnicas como para dar respuesta ágil y adecuada



- Formar a estos equipos adecuadamente para asegurar que tengan el nivel técnico adecuado para realizar este trabajo
- Como ya se dispondrá de estos equipos especializados en el territorio, el grupo de 100 expertos que hasta ahora se dirigían directamente a Dirección Técnica podrán y deberán ser gestionados por estos equipos
- La Dirección Técnica pasará a dar un servicio de back office / soporte, sin intervenir directamente en la suscripción de los riesgos propuestos.

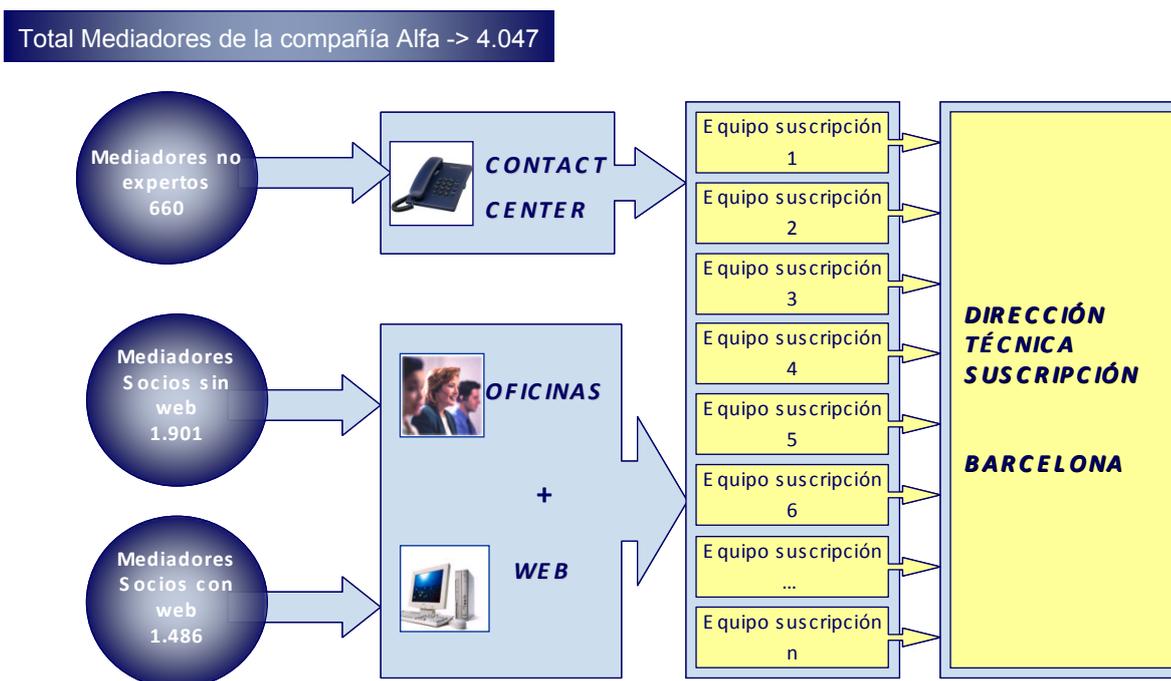


Fig. 6.6. Canales de entrada de los mediadores a la compañía Alfa

Este sistema difiere del aplicado hasta 2001 básicamente en que el proceso técnico de suscripción no se traslada al equipo comercial sino que se crean unos nuevos equipos, también en el territorio, con capacidades y formación técnica y con el único fin de dar soporte a la red comercial para conseguir sus objetivos. Estos nuevos equipos no tendrán que atender directamente a mediadores sino que sus “clientes” serán los componentes del equipo comercial interno del territorio al que den servicio.

Con esta modificación, logramos:

1. Facilitar el acceso de los mediadores a nuestro sistema teniendo un mayor equipo a su disposición así como sistemas web que les ofrezcan mayor autonomía.



2. Agilizar la respuesta al mediador.
3. Dar una respuesta global al mediador ya que le ofrecemos respuesta para todos los productos.
4. Suscripción de los riesgos con visión cliente, no producto, al estar mucho más cerca del territorio
5. Trato mucho más personalizado al cliente al estar mucho más cerca.

Modelo operativo actual

Tal y como ya se ha definido, para el caso de los mediadores expertos, tengan o no a su disposición una herramienta web que les permita trabajar directamente con la compañía, el modelo operativo actual pasa por atender todas las necesidades de los mediadores en el territorio (excepto para los mediadores no expertos, para los cuales sigue siendo válido la respuesta a sus necesidades mediante el contact center de la compañía).

En la actualidad, los mediadores, cuando quieren trasladar una solicitud de cotización a la compañía Alfa se dirigen a la oficina, tal y como ya se ha expuesto en el punto anterior, y es la oficina quien da solución, si ésta está dentro de sus competencias técnicas, o bien traslada la petición al equipo técnico de suscripción para su solución. Si analizamos la estructura de la red territorial podremos ver que el proceso se complica ya que son muchas las personas que pueden intervenir en este proceso.

Las oficinas de la compañía Alfa generalmente están organizadas estructuralmente de la siguiente manera:

- Administración: existe un Jefe de Oficina y unos Gestores de Oficina para la realización de los trámites administrativos de la compañía.
- Comercial: también hay Ejecutivos Comerciales y un Gerente Comercial, el cual puede atender a una única oficina o a varias a la vez.

Y, dirigiendo ambas estructuras, hay un Director Territorial, el cual tiene a su cargo varias oficinas. De él dependen tanto las oficinas (estructura administrativa) como el equipo comercial.

En la actualidad, estos equipos tienen cedidas ciertas responsabilidades técnicas para que puedan dar respuesta a peticiones de sencilla resolución. Como las competencias que



disponen no son muy elevadas y además son confusas entre cada estamento, realmente la mayor parte de los temas propuestos por la red de mediadores tienen que acabar solucionándose en Dirección Técnica con un elevado desgaste de personas y una elevada inversión en tiempo lo que no logra satisfacer a la mediación.

El esquema de respuesta varía un poco en función de si estamos hablando de productos mecanizados (cuya respuesta se puede facilitar a través de herramientas web) o no pero, en cualquier caso, se pueden representar según la Fig. 6.7 y Fig. 6.8.

Productos mecanizados

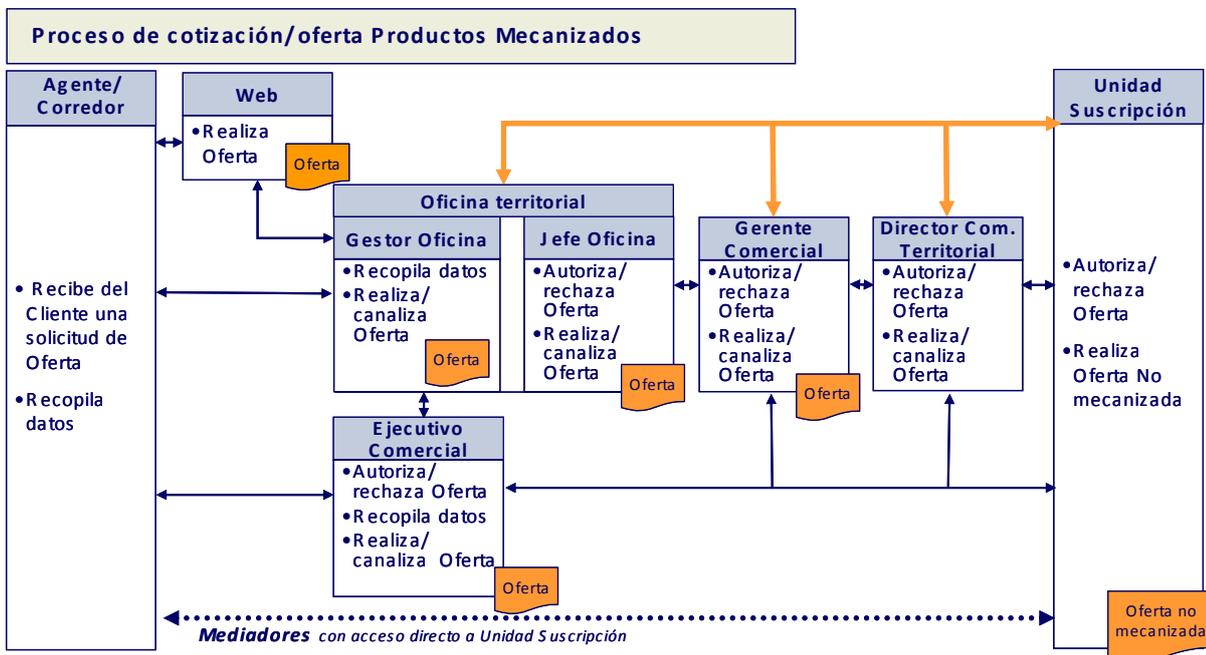


Fig. 6.7. Esquema de distribución de los productos mecanizados



Productos no mecanizados

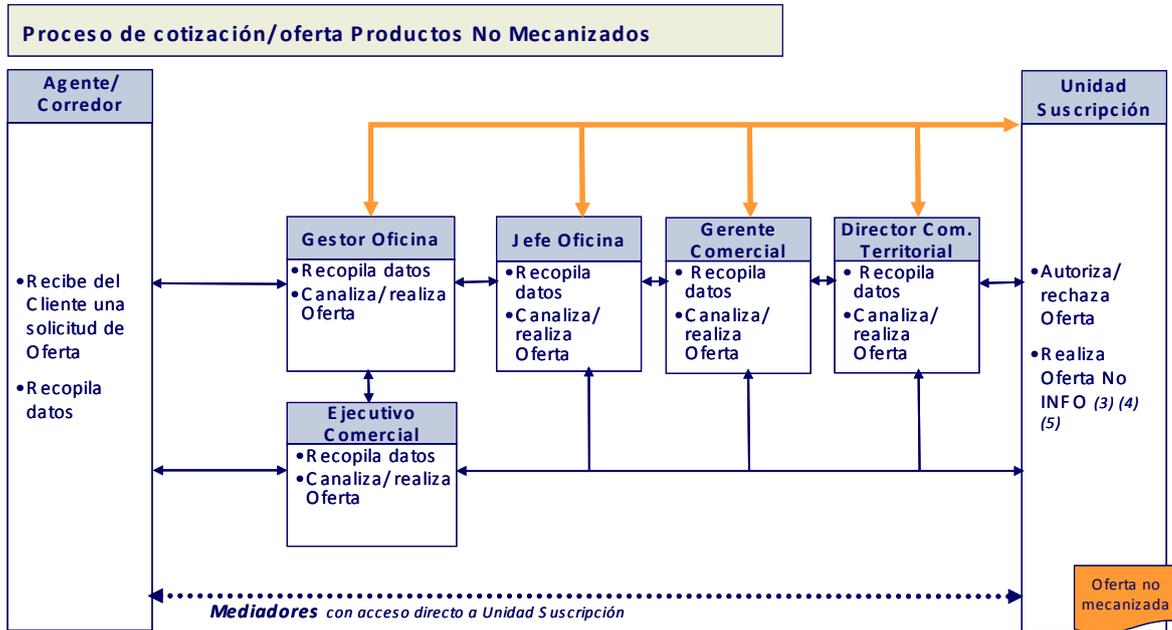


Fig. 6.8. Esquema de distribución de los productos no mecanizados

En ambos casos, se destaca una gran complejidad para poder dar respuesta al mediador. En la oficina/dirección comercial territorial existe la proximidad con el mediador pero no disponen de las competencias necesarias para que la interlocución sea ágil y la respuesta rápida.

El mediador puede entrar la oferta a través de varias vías:

1. Herramienta web: hay se ha apuntado que tan solo el 31% de los productos están mecanizados (aunque la respuesta en pólizas llega hasta el 86% ya que los productos mecanizados son los más masivos). Esta herramienta dispone en sí de tan pocas competencias propias cedidas desde Dirección Técnica que, en realidad, se convierte en un proceso muy ineficaz ya que al mediador suele quedarle el proyecto por finalizar, a falta de que el mismo sea definitivamente revisado y aprobado por alguien de la organización de Alfa.
2. Oficina: cuando el mediador se dirige directamente a la oficina normalmente será atendido por un gestor de la misma. Algunas veces y dependiendo sobretodo del grado de confianza, este mediador puede interlocutor directamente con el Jefe de la Oficina, el Gerente Comercial o incluso el Director Territorial. En cualquier caso, la norma general es que, entre por quien entre la solicitud, al final es el Gestor de



Oficina el que desarrollará e introducirá los datos en el sistema de Alfa para la preparación del correspondiente proyecto.

3. Ejecutivo comercial: normalmente, en las visitas que periódicamente realiza a las oficinas de los mediadores asignados, recoge solicitudes que después él o bien un Gestor de su oficina transforma en proyectos.
4. Unidad de suscripción: 100 mediadores tienen la posibilidad acceder directamente al área técnica para tratar directamente con ellos las propuestas que puedan tener.

Además de esta complejidad, existe el hecho de que no se ha establecido ningún mecanismo para escalar las propuestas si las competencias a nivel técnico no son suficientes para resolver el problema. Así pues, un Gestor de Oficina puede ir a su jefe inmediato superior, el Jefe de Oficina, o bien saltar algunos escalones en la estructura jerárquica y dirigirse al Gerente Comercial, Director Territorial o incluso a la Unidad de Suscripción. Este hecho descrito para el caso del Gestor de Oficina se puede dar a todos los niveles. Tal y como se ha descrito anteriormente, sólo el 20% de las propuestas se pueden resolver en el territorio, necesitando el 80% restante del soporte de la Unidad de Suscripción.

Este modelo está funcionando hasta ahora y da respuesta a las exigencias que hasta ahora tiene la compañía Alfa: suscripción restringida de riesgos de empresas escogiendo, de todas las propuestas que le llegan, sólo algunas pocas. No obstante, este modelo se tiene que evolucionar claramente si se quiere crecer en estos ramos de empresas.

Nuevo modelo operativo

Tal y como se ha señalado anteriormente, con el modelo actual no se puede dar respuesta a las nuevas necesidades de crecimiento rentable que la compañía Alfa se propone para los ramos de empresas.

Para ello, se plantean los siguientes cambios en el modelo:

- Preparar un nuevo modelo en el que el se descentralicen la mayor parte de los procesos de suscripción (80% de las operación se tienen que resolver en el territorio y tan solo el 20% tienen que necesitar de la intervención de la Dirección técnica).
- Revisar las capacidades de decisión cedidas al territorio.
- Como dando sólo atribuciones al territorio se corre el riesgo de volver al modelo existente hasta el 2001 que llevó a la compañía a grandes pérdidas, se introduce



una nueva figura no existente hasta ahora, el **Gerente de Pymes**, persona en el territorio con un perfil técnico y comercial el cual pueda resolver gran parte de las operaciones que antes llegaban a la unidad de suscripción.

- Este Gerente de Pymes tiene que tener los conocimientos técnicos que, hasta hace poco, sí habían en el territorio y asimismo tener habilidades comerciales para apoyar a la red de ventas desde el territorio.
- El Director Territorial deja de tener competencias técnicas. Se entiende que su labor tiene que ser comercial.
- Se establecen 5 niveles distintos de competencias técnicas (N1 – N5) en los que se agrupa al Gestor de Oficina y al Ejecutivo Comercial en una sola categoría (N2) y al Jefe de Oficina con el Gerente de Zona en el N3.
- Definir objetivos de nivel de servicio que garanticen la ejecución de los procesos de acuerdo a unos estándares.
- Eliminar la posibilidad de que algunos mediadores puedan dirigirse directamente a la Dirección Técnica. Esta unidad pasará a ser un centro de soporte pero no dará respuesta directa a la mediación. Para ello, los Gerentes de Pymes tendrán que recoger el testigo y dar el soporte especializado que, hasta ahora, estaban recibiendo 100 mediadores escogidos por su especial capacidad y conocimientos.
- Permitir un acceso fácil a los mediadores.
- Incrementar el nivel de competencias de las herramientas web para que el mediador pueda tener más autonomía en sus propias oficinas.
- Desarrollar un plan de formación específico para el territorio (oficinas, agentes/ corredores y equipos comerciales).
- Incluir, en los incentivos generales de la red comercial, objetivos para el segmento de empresas y alinear los objetivos de toda la compañía Alfa en relación al negocio de empresas con los objetivos de las diferentes unidades (equipos comerciales, suscripción, oficinas, unidades back, etc.).
- Incrementar los recursos de Marketing para apoyar al desarrollo comercial de de los productos de empresas.
- Desarrollar un plan de comunicación interno y externo orientado a comunicar que la compañía Alfa apuesta por el desarrollo del segmento de empresas.



Productos mecanizados

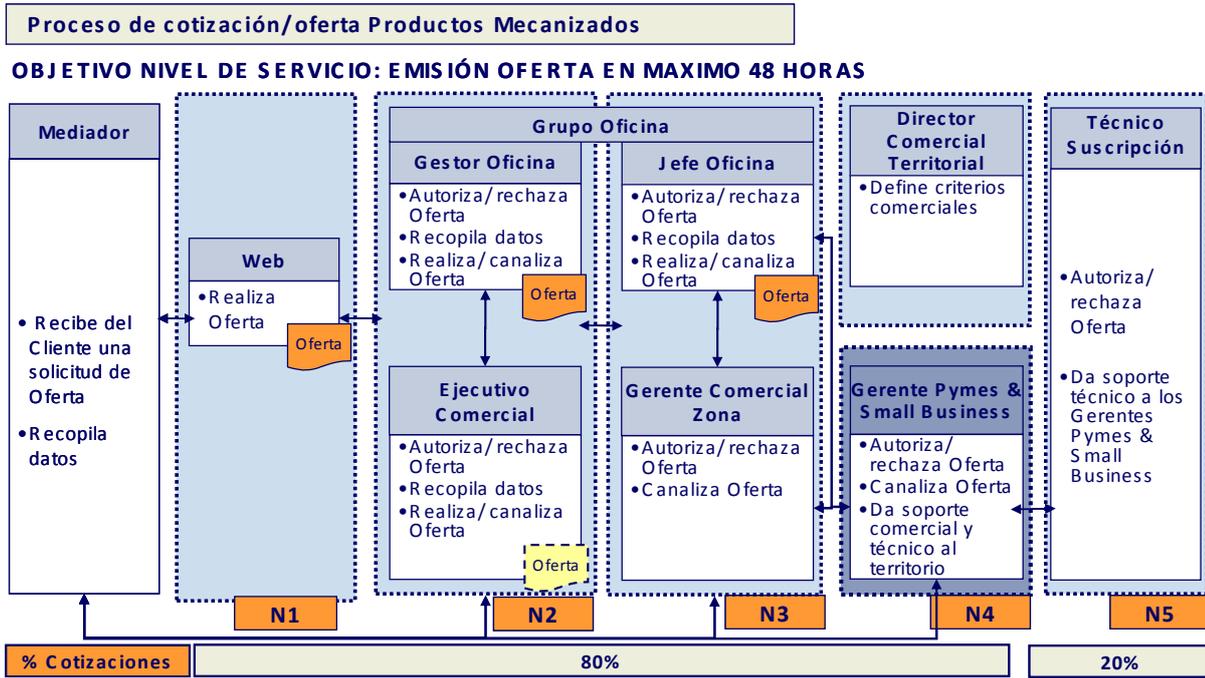


Fig. 6.9. Propuesta de distribución de los productos mecanizados

Productos no mecanizados

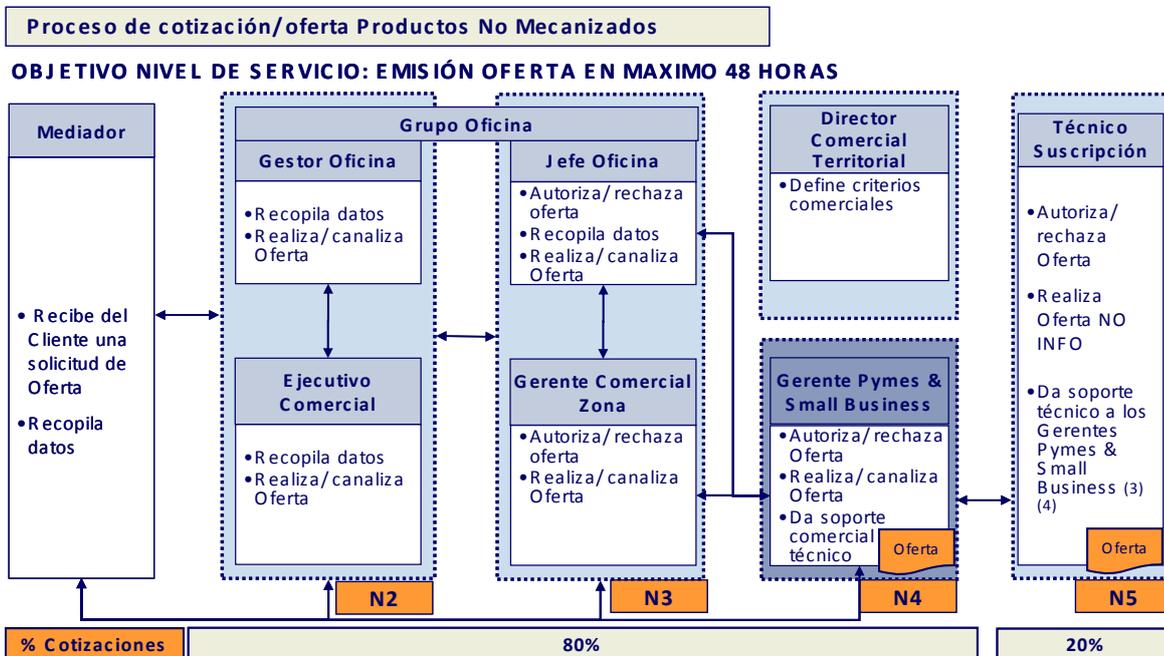


Fig. 6.10. Propuesta de distribución de los productos no mecanizados

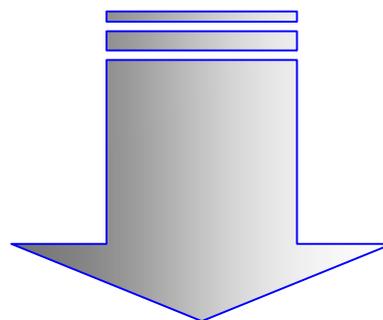


Así pues, se reducen los niveles de competencias en el territorio dejando los mismos en 3 y uno de ellos corresponde al de la nueva figura del Gerente de Pymes, nuevo suscriptor en el territorio.

Cambios en las delegaciones de competencias

Tal y como ya se ha señalado anteriormente, uno de los puntos clave para que este nuevo modelo pueda desarrollarse correctamente es replantear las competencias técnicas de suscripción que se delegan al equipo comercial. Durante estos últimos años se ha demostrado que la falta de posibilidades de dar respuesta desde el equipo comercial ha facilitado el hecho que la producción se redujera drásticamente. De hecho, hasta la fecha hay 5 niveles distintos de competencias divididos en:

1. Herramienta web
2. Ejecutivo comercial y Gestor de Oficina
3. Jefe de Oficina
4. Gerente Comercial
5. Director Territorial

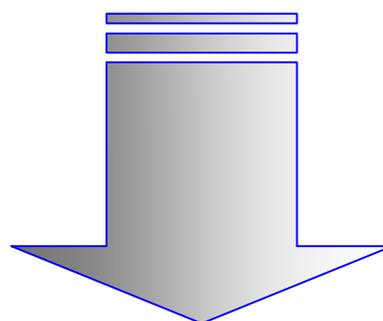


En donde la herramienta web es el nivel de menor competencias y el Director Territorial es el que tiene las competencias más elevadas.

El tener tantos niveles junto con el hecho de que las capacidades técnicas del equipo comercial sean reducidas hace que la capacidad comercial que normalmente puede tener un equipo se vea extremadamente mermada. La propuesta del nuevo modelo incluye la ampliación de estas capacidades cedidas, relegando la intervención de la unidad de suscripción a los casos realmente importantes y destacados, reduciendo los niveles de competencias de 5 a 4.

Los nuevos niveles propuestos son:

1. Herramienta web
2. Ejecutivo comercial y Gestor de Oficina
3. Jefe de Oficina y Gerente Comercial
4. **Gerente de Pymes**



De este modo, la nueva propuesta pasa por unificar los niveles de competencias del Gerente Comercial con las del Jefe de Oficinas y dejar sin las mismas al Director Territorial.

También se incluye un nuevo “actor” en el escenario: el Gerente de Pymes, una nueva figura con capacidades tanto técnicas como comerciales. De hecho, sus amplias capacidades técnicas permitirán dar respuesta a las necesidades del territorio agilizando todas las gestiones necesarias en este sentido.

Con esta nueva estructura se amplía la capacidad de suscripción (de hecho, la capacidad de respuesta) y se da mejor respuesta a la mediación.

El cambio de estructura que incluye el nuevo modelo según la Fig. 6.11.

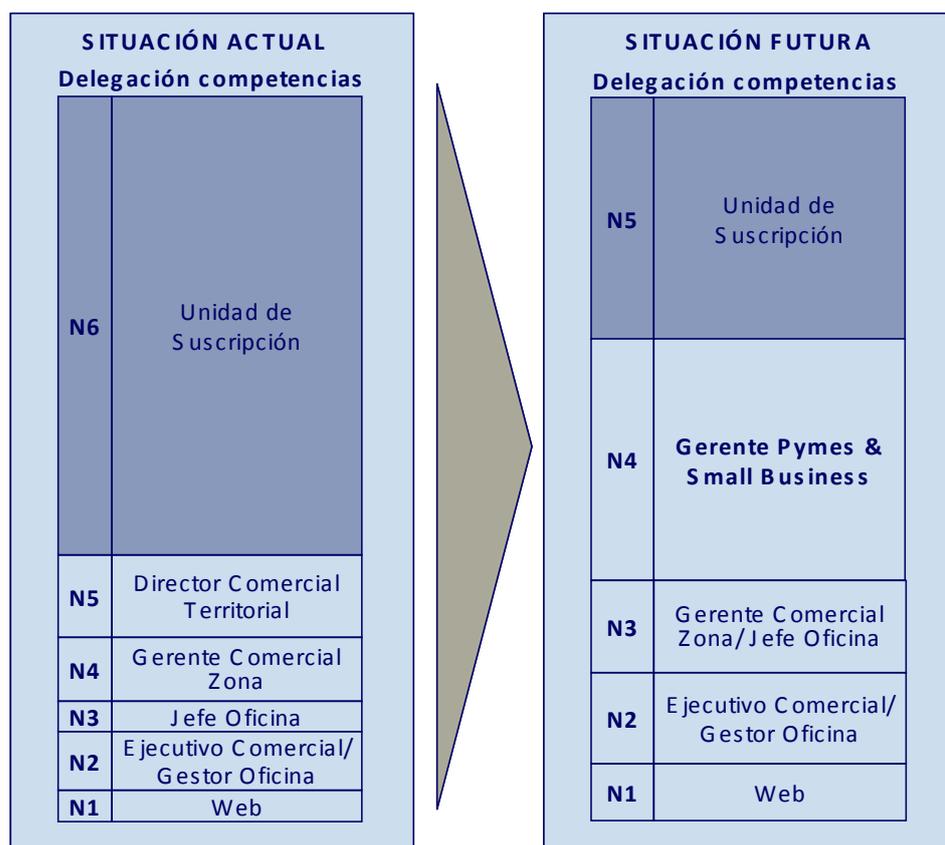


Fig. 6.11. Cambios en las gestiones de competencias delegadas

Con este nuevo reparto de niveles, se podrá cumplir con los objetivos marcados de incrementar hasta el 80% el nivel de operaciones que se deciden en el territorio.



El Gerente de Pymes en la estructura comercial

Una vez definida la función del Gerente de Pymes tenemos que definir como se incluye su figura en la estructura organizativa de la empresa.

Actualmente, el Departamento Comercial está dirigido por el Directo Comercial del cual depende tanto una estructura propiamente de distribución como la parte administrativa y de seguimiento. Si nos centramos en la parte focalizada en la distribución, el Director Comercial tiene un Director de Canal el cual coordina toda la actividad propiamente comercial y reporta directamente a él.

De este Director de Canal dependen los distintos Directores Comerciales Territoriales los cuales se reparten toda España y tienen a su cargo las distintas estructuras organizativas repartidas por el territorio para dar servicio directo a todos los mediadores que la compañía Alfa atiende.

La compañía Alfa dispone en la actualidad de 7 direcciones territoriales distintas:

- **Noreste** para atender la zona de Cataluña y Aragón (incluye la central de la compañía). Central en Barcelona.
- **Norte** para atender el País Vasco, Cantabria, Navarra, La Rioja y las provincias de Burgos y Soria. Central en Bilbao.
- **Noroeste** para atender la zona de Galicia, Asturias y las provincias de Leon, Palencia, Zamora y Valladolid. Central en La Coruña.
- **Centro** para atender la zona de Madrid y las provincias de Segovia, Guadalajara, Ávila, Cuenca, Toledo y Ciudad Real. Central en Madrid.
- **Oeste** para atender la zona de Extremadura y la provincia de Salamanca. Central en Badajoz.
- **Levante** para atender la zona de Valencia, Islas Baleares y las provincias de Murcia y Albacete. Central en Valencia
- **Sur** para atender la zona de Andalucía y Canarias. Central en Sevilla.

En cada una de estas territoriales se atiende independientemente las necesidades de sus mediadores, centralizando en Barcelona sólo la estrategia general de comercialización y los servicios comunes como pueden ser control y seguimiento, RRHH, informática, etc.

En el mapa, la distribución territorial es la siguiente:



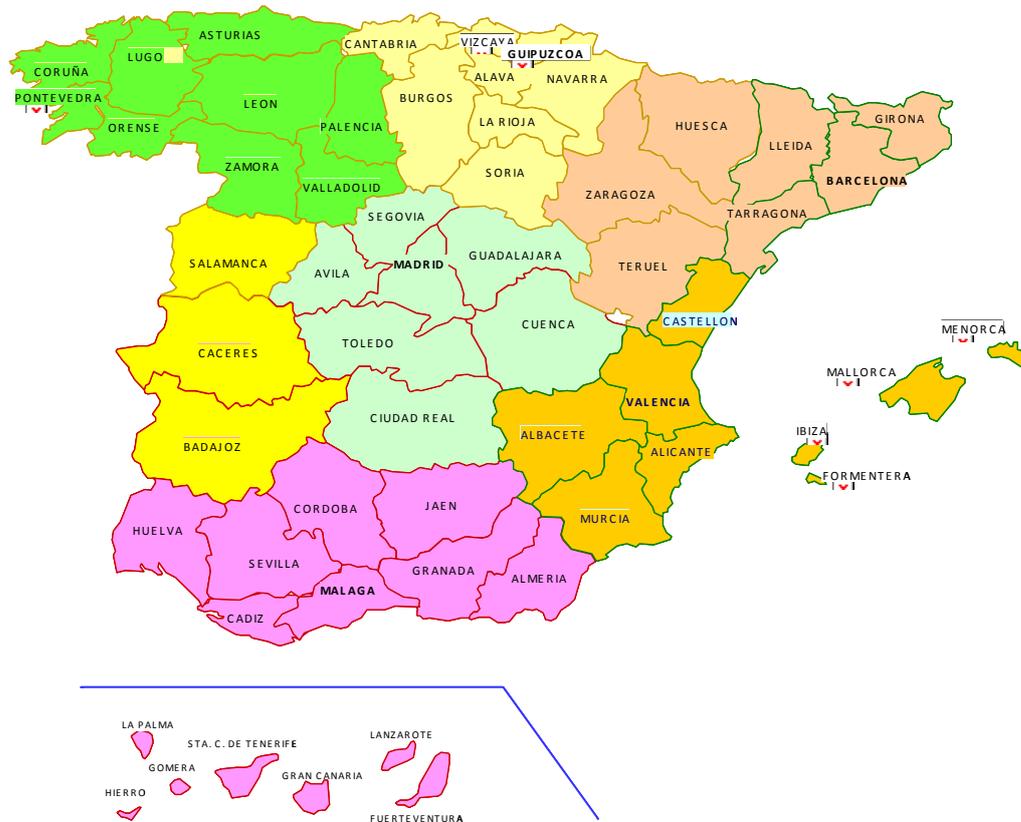


Fig. 6.12. Distribución territorial por provincias

En cada una de estas territoriales y dependiendo del Director Territorial, existe una doble estructura: la parte administrativa y la parte comercial, englobadas y replicadas ambas en las distintas oficinas que la compañía Alfa dispone por todo el territorio.

- Parte administrativa: encargada de las gestiones burocráticas de las oficinas y de la atención al público que pueda entrar en ellas. Cada oficina tiene un Director de Oficina y unos Gestores de Oficina.
- Parte Comercial: encargada del desarrollo de la actividad comercial de las oficinas. Atienden sólo a mediadores y son los encargados de visitarlos en sus propias oficinas. Si un mediador se dirige a la oficina sin cita previa generalmente es atendido por la parte administrativa porque la parte comercial suele estar de visita fuera de la misma. Cada oficina tiene sus Ejecutivos Comerciales y los Gerentes Comerciales de Zona controlan una o varias oficinas, en función del tamaño y potencia de las mismas.



Como el modelo propuesto pretende que el Gerente de Pymes esté la más cercano posible al territorio con el fin de romper con la centralización existente hasta ahora, lo que se va a hacer es incorporar su figura en cada una de las territoriales para que puedan ejercer su función con mayor cercanía. El Gerente de Pymes, por lo tanto, estará en el territorio, dependiendo directamente del Director Territorial y dará soporte directo a todas las necesidades surgidas en ese territorio. Básicamente este soporte va dirigido al equipo comercial que es quien atiende directamente a los mediadores mientras que el equipo administrativo suele atender más a particulares, o a mediadores pero para problemas relacionados con la administración de los contratos.

No obstante, como su función es la de ser el suscriptor de riesgos de empresas en el territorio, el Gerente de Pymes también tiene una dependencia funcional con el Director Técnico de Líneas Comerciales, responsable de la suscripción de los ramos de empresas y el cual depende directamente del Director Técnico de la compañía.

Así pues, el Gerente de Pymes tiene una relación matricial con sus superiores que se define de la siguiente manera: dependencia jerárquica con el Director Territorial y dependencia funcional con el Director Técnico de Líneas Comerciales.

De esta manera se asegura aun más que la suscripción se realiza a nivel de territorio:

- El gerente de Pymes, con grandes atribuciones en la suscripción, se halla ubicado en el territorio.
- Depende directamente del Director Territorial y da soporte a la red de ventas de su zona asignada.

Pero al mismo tiempo su función está controlada adecuadamente ya que:

- Depende funcionalmente del Director Técnico de Líneas Comerciales.
- Éste controla la suscripción que el Gerente de Pymes realiza en el territorio.

De este modo, el balance de poder hace que el Gerente de Pymes, que se encontrará directamente ubicado en el territorio, no se pueda ver presionado por el equipo de distribución para suscribir riesgos no deseables aduciendo a motivos meramente comerciales ya que también tiene una dependencia, aunque funcional, con el área técnica a la cual tiene que reportar todas sus gestiones.

La estructura organizativa queda según se muestra en la Fig. 6.13.



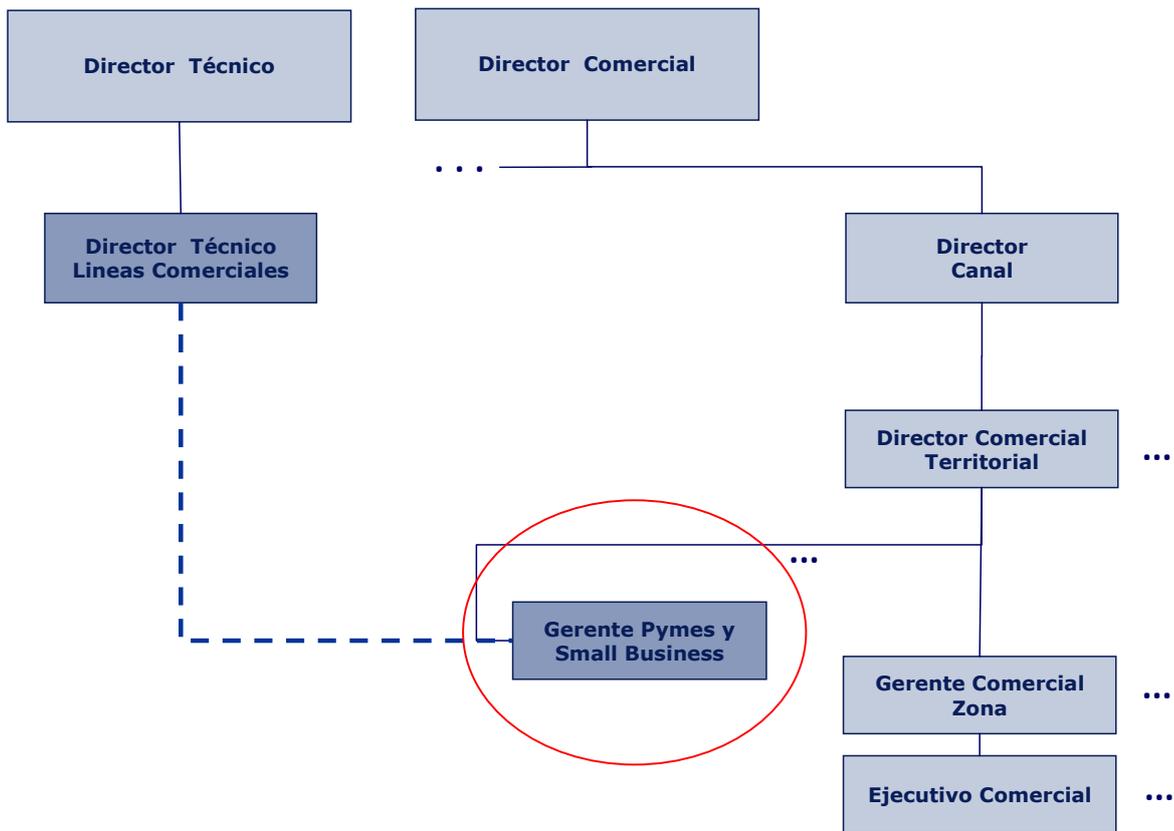


Fig. 6.13. Nueva estructura organizativa



7. Actualización del modelo de distribución

No obstante, la inclusión de la nueva figura del Gerente de Pymes dentro de la estructura comercial tiene que venir acompañada por otras modificaciones o adaptaciones del modelo comercial para que la distribución de los productos de empresas sea percibida por la mediación como una apuesta seria y de futuro, que permita volver a ganar la confianza perdida por la estrategia seguida por la compañía en los últimos años.

Esta actualización pasa por plantearse como la compañía Alfa se va a acercar a la mediación (nueva segmentación de mediadores expresamente preparada para los ramos de empresas), cual es la propuesta de venta que va a ofrecer (segmentación de clientes) y con qué acciones comerciales se va a apoyar esta oferta (plan de marketing).

Segmentación de la mediación

Tal y como ya se ha mencionado anteriormente, gran parte de cartera de la compañía Alfa es de Automóviles y, por lo tanto, la segmentación actual de mediadores está focalizada en la productividad que cada mediador puede ofrecer en este ramo.

Naturalmente, esta distribución de mediadores para atender sus necesidades no tiene porqué ser necesariamente válida para los productos de empresas. De hecho, normalmente los mediadores que se dedican a la distribución de productos de Autos (y, en general, de particulares) no suelen ser grandes especialistas de empresas y al revés también.

Es por ello, que la compañía Alfa se tiene que plantear una nueva segmentación, adicional a la general de que ya tiene la empresa, sólo para identificar aquellos mediadores con los que puede distribuir los productos de empresas y para los cuales tiene que tener una consideración especial.

Así pues, después de estudiar los parámetros detallados a continuación

- Tamaño de la cartera en la compañía Alfa. Mide la importancia relativa dentro de la compañía.
- Volumen de nueva producción realizada. Mide la capacidad de crecimiento de cada mediador.
- Cartera y nueva producción con otras compañías (estudio cualitativo realizado por el propio territorio en base a los conocimientos que tienen ellos mismos de los mediadores que atienden). Mide la potencialidad de cada mediador



- Conocimiento de los productos de empresas dentro de cada mediador (de sus colaboradores). También se lleva a cabo mediante un análisis cualitativo realizado desde el territorio. Mide la capacidad de distribución del mediador y la posibilidad de trasladarle confianza en la contratación.

la compañía Alfa prepara nueva clasificación de la mediación según se detalla en la Fig. 7.1.

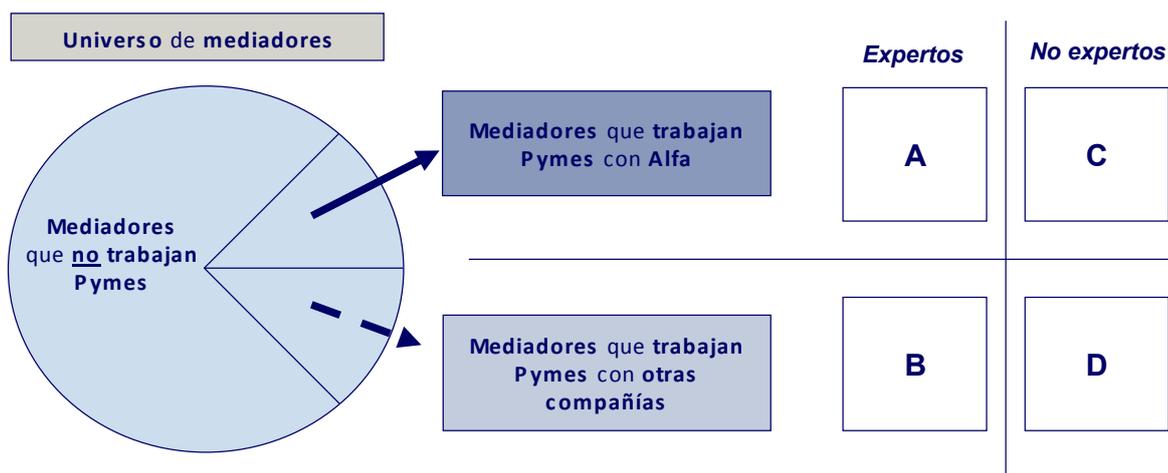


Fig. 7.1. Distribución de la mediación

Medidores A: Son aquellos que ya trabajan habitualmente con la compañía y que además tienen un elevado grado de conocimiento de estos productos. Para este segmento, la estrategia será la de mantener su actual situación ofreciéndoles herramientas y compensaciones para blindar el posible ataque de la competencia a este segmento (Fidelización).

Herramientas para el segmento:

- Sobre-remuneración en las comisiones
- Acceso directo a los sistemas de la compañía para que puedan gestionar directamente sus contratos vía web
- Acceso a todas las campañas que la compañía prepare para estos ramos
- Traslado de competencias para suscribir riesgos y pagar siniestros (de un modo controlado y acotado)



Mediadores B: También se trata de un colectivo experto pero, en este caso, suelen cotizar y contratar con otras compañías. Para este segmento, la compañía Alfa ofrecerá herramientas destinadas a atraer su producción (Captación).

Herramientas para el segmento:

- Sobre-remuneración en las comisiones, sólo para la nueva producción.
- Acceso directo a los sistemas de la compañía para que puedan gestionar directamente sus contratos vía web
- Acceso a todas las campañas que la compañía prepare para estos ramos
- Posibilidad de traspasar la cartera a Alfa manteniendo las mismas condiciones que tiene actualmente

Mediadores C: En este caso, los mediadores ya colaboran con la compañía Alfa pero, aun y trabajar el ramo de empresas, no son realmente expertos en él. Para ellos, la compañía Alfa diseñará un programa para la mejorar de sus conocimientos al mismo tiempo que controlará el resultado de estas carteras ya que el desconocimiento de estos ramos puede generar fácilmente una alta siniestralidad (Formación).

Herramientas para el segmento:

- Acceso a un programa de formación de los productos de empresas a los empleados de los mediadores
- Acceso parcial a las campañas de la compañía
- Si el mediador no evoluciona adecuadamente, se estudiará la manera de transferir su cartera de empresas a otro mediador más especializado

Mediadores D: Aun y trabajar los ramos de empresas, este segmento no colabora con la compañía Alfa en estos ramos y tampoco tiene una gran preparación. La compañía Alfa no destinará esfuerzos para su captación.

Con esta segmentación y una oferta de valor específica para cada uno de los segmentos, la compañía Alfa podrá situarse adecuadamente en el mercado para crecer en el mismo asegurando al máximo que el crecimiento sea rentable ya que: basa su crecimiento en los mediadores A y B (los expertos), y, al mismo tiempo, tratar de mover todos los mediadores C para convertirlos en A. Por esta misma razón, no se dirigirá a los mediadores D.



Segmentación clientes

Pero, al mismo tiempo que se realiza una segmentación de mediadores, la compañía Alfa también tiene que acometer una segmentación de clientes con el fin de poder definir cuales son los mercados preferentes a los que se quiere dirigir para poder trasladarlos a la red y así focalizar sus esfuerzos comerciales hacia los targets que más le interesen.

Así pues, el primer paso que se realiza es dividir las actividades en:

- Actividades y tipologías de riesgos **no contratables**. Por sus características específicas se trata de riesgos los cuales quedan excluidos de contratación por la propia política técnica.
- Actividades y tipologías de riesgos **aceptadas técnicamente**. Las actividades que si son aceptadas técnicamente.

Esta segmentación previa ya viene realizada por la propia política técnica de la compañía que indica los riesgos excluidos de contratación, los riesgos contratables y las condiciones a los que estos últimos se pueden contratar. La misma viene definida por la estrategia técnica de la compañía y por las condiciones que el reaseguro pueda marcar en cada renovación de contrato por lo que difícilmente se podrá modificar por intereses meramente comerciales.

El punto anteriormente mencionado es muy importante ya que no todas las compañías aseguradoras actúan frente al mercado con la claridad necesaria indicando cuales son los riesgos a los cuales no se quieren dirigir, probablemente debido al afán comercial, que las lleva a tratar de contratar todos los riesgos posibles, incluso aquellos incontractables. Este proceder crea confusión en la mediación ya que los profesionales de la venta de seguros no saben nunca si un riesgo será tarifado o no por la compañía y esa incertidumbre hace que muchas veces se planteen temas que, bien explicados desde un principio, no se presentarían porque no tienen ninguna posibilidad de fructificar y así se ahorraría tiempo y esfuerzo por ambas partes.

La estrategia comercial de la compañía Alfa pasa por trasladar a la mediación, de una manera perfectamente clara, cuales son riesgos con los que no quiere o puede trabajar. De esta manera ahorrará al mediador el esfuerzo innecesario de tener que estudiar ciertos temas que, ya desde un principio, se sabe que se van a rechazar.

No obstante, teniendo en cuenta sólo los riesgos aceptados técnicamente, la compañía Alfa realiza también una segmentación específica para determinar los riesgos a los que estratégicamente se quiere dirigir.



Para hacer este trabajo, se distingue primero entre dos tipos de mercados: el de los riesgos asociados a la comercialización/distribución de bienes y los asociados a la transformación de materiales y/o almacenaje de los mismos. Una vez hecha esta distinción, se estudian las siguientes variables para poder hallar los segmentos preferentes:

- Mercado potencial
- Cuota de mercado
- Experiencia de siniestralidad en la compañía Alfa (no se mide la siniestralidad general del mercado porque no todas las compañías reportan datos de la misma manera a la Patronal del Seguro por lo que los datos disponibles en las estadísticas que la misma publica no son fiables para este estudio)
- Posibilidades de crecimiento
- Distribución geográfica

Después del estudio, los resultados son que la compañía Alfa identifica a los siguientes mercados como preferentes:

Riesgos asociados a la comercialización/distribución de bienes

- Despacho y oficinas
- Bares y restaurantes
- Panadería y pastelerías

Riesgos asociados a la transformación de materiales y/o almacenaje de los mismos

- Automoción
- Taller y fabricación de máquinas
- Panificadoras

Naturalmente, para estos segmentos se adecuará la política técnica de suscripción en la medida de lo posible, se adaptarán y reseñarán las garantías más relevantes, y se crearán materiales de soporte a la venta, todo ello para hacer su contratación lo más fácil y atractiva posible al mediador.

La definición de los distintos segmentos se obtuvo a partir de los siguientes datos:



Despachos y oficinas:

- Mercado potencial: 133.907 despachos
- Nº de pólizas en Alfa: 5.895
- Cuota de mercado: 4,4%
- Siniestralidad: 31% (Asesorías) y 41% (Despachos)
- Cuota prevista para el 2008: 5,4%
- Distribución geográfica: Homogénea por toda España con especial importancia en ciudades
- Canal de distribución: Red de mediación y banca

Bares y restaurantes:

- Mercado potencial: 216.512 establecimientos
- Nº de pólizas en Alfa: 1.980
- Cuota de mercado: 0,9%
- Siniestralidad: 50%
- Cuota prevista para el 2008: 1,5%
- Distribución geográfica: Homogénea por toda España
- Canal de distribución: Red de mediación y banca

Panadería y pastelerías:

- Mercado potencial: 37.034 establecimientos
- Nº de pólizas en Alfa: 1.323
- Cuota de mercado: 3,5%
- Siniestralidad: 28,5% (Pastelerías) y 63,64% (Panaderías)
- Cuota prevista para el 2008: 4,6%
- Distribución geográfica: Homogénea por toda España con especial importancia en ciudades/pueblos
- Canal de distribución: Red de mediación, asociaciones gremiales y banca

Automoción:

- Mercado potencial: 67.165 empresas
- Nº de pólizas en Alfa: 6.719
- Cuota de mercado: 10%
- Siniestralidad: 44,52%
- Cuota prevista para el 2008: 12,5%
- Distribución geográfica: Homogénea por toda España con especial importancia en las ciudades/pueblos
- Canal de distribución: Red de mediación, marcas y asociaciones gremiales

Taller y fabricación de máquinas:

- Mercado potencial: 7.685 empresas
- Nº de pólizas en Alfa: 2.282
- Cuota de mercado: 30%
- Siniestralidad: 54,8%
- Cuota prevista para el 2008: 37%
- Distribución geográfica: Homogénea por toda España con especial importancia en polígonos industriales
- Canal de distribución: Red de mediación



Panificadoras:

- Mercado potencial: 9.163 empresas
- Nº de pólizas en Alfa: 226
- Cuota de mercado: 2,5%
- Siniestralidad: 18.25%
- Cuota prevista para el 2008: 3%
- Distribución geográfica: Homogénea por toda España con especial importancia en polígonos industriales
- Canal de distribución: Red de mediación y asociaciones gremiales

Tal y como se puede observar, en todos los casos la compañía Alfa tiene una siniestralidad baja o no muy elevada (se considera que la siniestralidad de equilibrio, aquella que no da ni beneficios ni pérdidas, se halla en el 65% pero este dato depende de cómo se impute la estructura de costes a cada ramo, tanto los internos como los externos).

Plan de lanzamiento

Además, tal y como ya se indicaba, estas novedades y modificaciones de modelo vienen soportadas por un Plan de lanzamiento, con acciones específicas dirigidas a impulsar la venta y a dar a conocer la nueva entrada de la compañía Alfa al mercado de empresas.

Estas acciones contemplan un amplio abanico de posibilidades que contemplan técnicas como: venta cruzada de nuevos productos con los ya existentes (Cross-selling), incremento de la prima de una misma póliza mediante la oferta de nuevas garantías o incremento de capitales a la misma (Up-selling), retención y/o fidelización de la cartera, y captación de nueva producción



8. Modelo de gestión

Ya se ha citado anteriormente que gran parte del éxito de este nuevo modelo se basa en el seguimiento de los resultados obtenidos para así asegurar que no se caen en anteriores vicios que lleven de nuevo a la compañía a un estado contable de pérdidas.

Es por ello que también, dentro de este proyecto, se ha definido cuales tienen que ser las variables a seguir y de que modo/ con que periodicidad se tienen que facilitar.

Para ello, y de común acuerdo con el Departamento de Control y Gestión, se determinó que se seguirían las siguientes variables en función del ramo que se trate:

- **Primas y pólizas:**

- Cartera de entrada (cartera grabada cada mes antes de anulaciones o modificaciones)
- Producción nueva
- Reemplazos
- Suplementos
- Anulaciones
- Cartera final
- Incremento porcentual de la cartera

- **Cuenta de resultados:**

- Siniestralidad moderna (la declarada durante el año en curso)
- Siniestralidad antigua (la ocurrida y declarada en años anteriores pero que aun no se ha solucionado)
- Siniestralidad total (suma de las dos anteriores)
- Resultado técnico bruto

Por todo ello, la información necesaria solicitada mensualmente para el seguimiento de la producción, la cartera final y el resultado técnico, tanto a nivel global como por ramo o



dirección territorial, tiene que seguir un esquema parecido al de una matriz tridimensional según la Fig. 8.1.

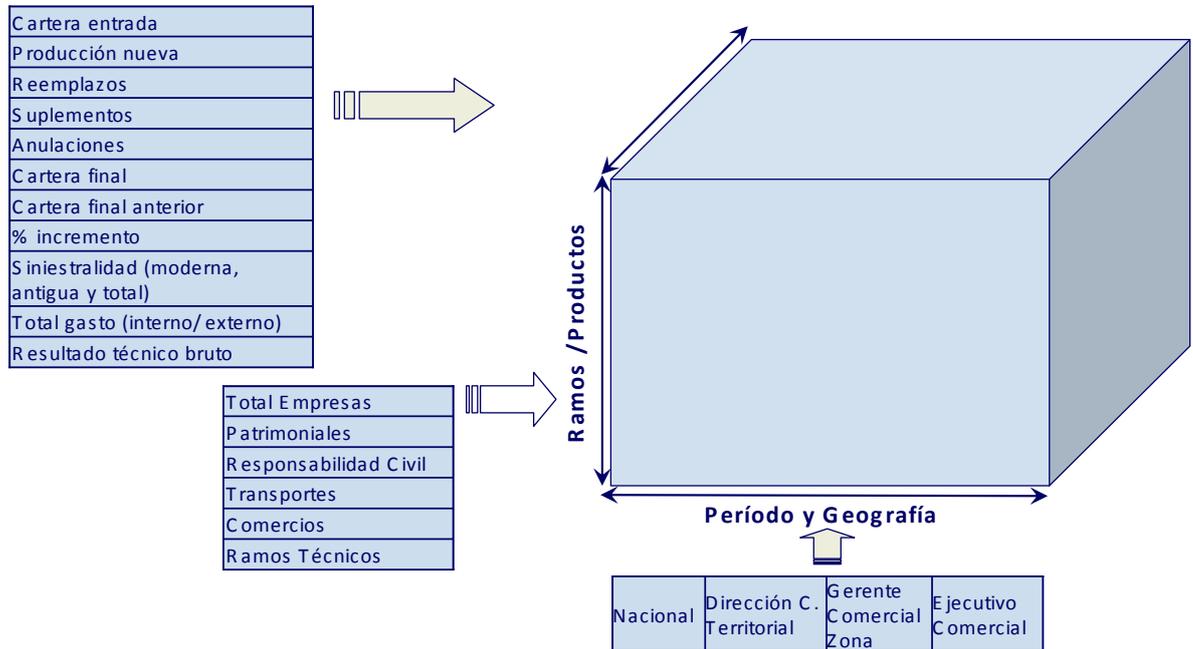


Fig. 8.1. Esquema de la información mensual de seguimiento

Y la estructura de información facilitada seguirá el esquema de la Fig. 8.2.

Mes XXX DCT XXX	Cuenta de Resultados					
	Siniestralidad moderna (%)	Siniestralidad antigua (%)	Siniestralidad total (%)	Total gasto externo (%)	Total gasto interno (%)	Resultado técnico bruto (%)
Total Pymes						
Patrimoniales						
RC						
Transportes						
Comercios						
R Técnicos						

Mes XXX DCT XXX	Primas								Pólizas
	Cartera entrada	Producción nueva	Reemplazos	Suplementos	Anulaciones	Cartera Final	Cartera final anterior	% Incremento	IDEM ←
Total Pymes									
Patrimoniales									
RC									
Transportes									
Comercios									
R Técnicos									

Fig. 8.2. Nueva estructura de la información



Con esta información se puede seguir el resultado, mensualmente, de todo el negocio para la evolución y detectar posibles desviaciones.



9. Plan objetivo, costes y viabilidad económica

Con este cambio en la estrategia y este nuevo modelo de distribución la compañía Alfa pretende incrementar sus ingresos y sus beneficios para la campaña actual. Así pues, si al cierre del periodo anterior, la contribución en primas de los productos de empresas ha sido de 130,4M€ el Plan para la actual campaña es incrementar la cifra hasta los 150M€ lo que supone un incremento de 19,6M€ o, lo que es lo mismo, de un 15%.

Recordemos que la distribución, a cierre 2010, de las primas por productos es la siguiente:

- Patrimoniales:	52,3M€
- Comercios:	40,9M€
- Responsabilidad Civil:	23,9M€
- Ramos técnicos:	5,3M€
- Transportes:	8,0M€

La aportación de cada uno de los ramos a este crecimiento se ha previsto que seguirá la distribución de la Fig. 9.1.



Fig. 9.1. Distribución del Plan de crecimiento por ramos

Fuente: Datos internos compañía Alfa



Se tiene que señalar que, como es natural, el crecimiento principalmente vendrá sostenido por los ramos de Patrimoniales, ramos por otro lado más comunes de comercialización, más fáciles en el mercado y para los que la compañía Alfa ya tiene una cartera considerable.

Cabe reseñar especialmente que la aportación de Comercios no se planea tan importante, al menos no tanto como podría hacer suponer inicialmente su tamaño relativo en la cartera de la compañía Alfa. Esto es debido a que, por un lado, la prima media de este ramo es muy inferior a la del resto de los ramos por lo que su aportación al crecimiento, medido a nivel de primas, es más discreto, y por otro lado, al hecho de que la actual crisis está impactando fuertemente a este segmento por lo que su capacidad de crecimiento es un poco más reducida.

También es importante mencionar que el plan no contempla un crecimiento excesivo en el ramo de Responsabilidad Civil aun cuando, al igual que en el caso de Comercios, el mismo también tiene una representación importante en la cartera de los productos de empresas. Esto viene motivado por el hecho de que este ramos es muy sensible a la siniestralidad: una incorrecta contratación puede suponer un incremento importante de la siniestralidad con una repercusión a largo plazo ya que los siniestros de este ramo son de reclamación y suelen terminar en un procedimiento judicial lo que obliga a mantener el siniestro abierto durante muchos años con el consiguiente coste en mantenimiento de reservas.

El Plan también contempla el que estos 19,6M€ de incremento se lleven a cabo según la Fig.9.2.

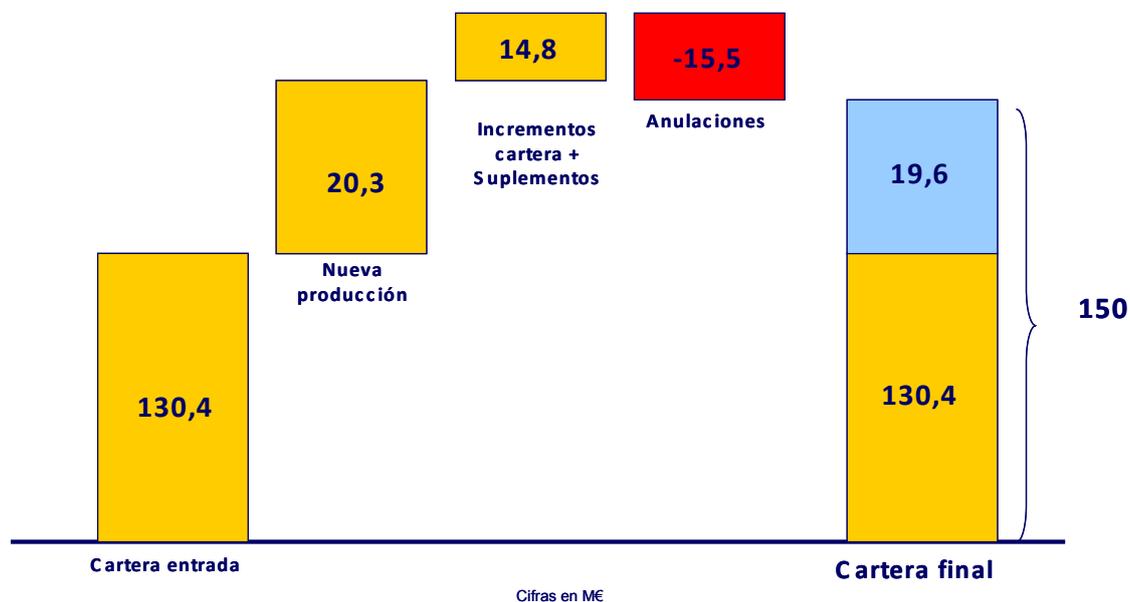


Fig. 9.2. Distribución del Plan de Empresas por conceptos
Fuente: Datos internos compañía Alfa



Esto supone un triple esfuerzo: Incrementar la nueva producción hasta un 15,6% con respecto a la cartera de entrada, sacar 14,8M€ más de la explotación de la propia cartera mediante el up-selling de la misma vía suplementos, incrementos y regularizaciones (supone un 11,35% respecto a la cartera de entrada) y mantener una anulación reducida conteniéndola en 12% respecto a la cartera de entrada lo que supone perder por este concepto cerca de 15,5M€.

Para la consecución del Plan se desarrollan toda una serie de iniciativas que aporten la cifra de negocio necesaria para ello. Las principales iniciativas relacionadas con la nueva producción son:

- Segmentación de mediadores y clientes (consolidación de los nuevos segmentos de mediadores, potenciación de los nuevos targets de clientes y desarrollo de propuestas específicas para nichos de mercado localizados en pequeñas áreas geográficas): **5,8M€**
- Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio: **5,3M€**
- Desarrollo de nuevos mediadores (captación de nuevos mediadores y desarrollo de mediadores existentes en cartera pero no activos): **1,5M€**
- Aportación propia de la implantación del nuevo modelo: **7,7M€**

Para la parte de Incrementos de cartera y suplementos se cuenta con el desarrollo normal del negocio y, en este caso, el Gerente de Pymes tendrá que velar para que no se generen desviaciones negativas que afecten al cumplimiento del Plan.

Por último, desde Marketing se ha establecido que la anulación de estos ramos se mantendrá en un 12% y, para ello, se llevarán a cabo acciones propias vinculadas a la sobre-remuneración para casos especiales, acciones de comunicación de las ventajas de los productos de la compañía Alfa y acciones incluidas dentro del plan general de retención de la compañía.

No obstante, asociado a este crecimiento existen los gastos propios de la compañía. El Ratio Combinado, definido como la suma de los costes de la compañía (comisiones, gastos internos y siniestralidad), muestra fielmente el margen que tiene cualquier compañía y se expresa en porcentaje. Por lo tanto, la diferencia entre el 100% y el Ratio Combinado nos da el beneficio operativo de la compañía (antes de beneficios financieros, extraordinarios e impuestos).

En el caso que nos ocupa, la compañía Alfa ha planificado que la mayor producción impactará en un crecimiento (empeoramiento) del Ratio Combinado; se asume que un



incremento de la productividad hará que se contraten pólizas con un riesgo superior al existente hasta ahora, aun y teniendo los mecanismos adecuados para controlar este hecho.

Los gastos y, por lo tanto, el Ratio Combinado generado teniendo en cuenta el nuevo modelo operativo serán los que se detallan en la Tabla 9.1.

Desglose de gastos	Comisiones	Gastos	Siniestralidad	Ratio Combinado
Patrimoniales	17,5%	21,7%	55,3%	94,5%
Comercios	22,0%	21,7%	43,6%	87,3%
Responsabilidad Civil	17,0%	21,7%	55,2%	93,9%
Ramos Técnicos	12,5%	21,7%	39,6%	73,8%
Transportes	20,0%	21,7%	15,4%	57,1%

Tabla 9.1. Distribución de gastos y Ratio Combinado por ramos

Fuente: Datos internos compañía Alfa

Por lo tanto, el beneficio operativo de la compañía se puede obtener fácilmente aplicando el Ratio Combinado a la cartera final planificada para cada ramo, lo cual se muestra en la Tabla 9.2.

Cálculo del beneficio	Ratio Combinado	Cartera entrada (M€)	Producción neta (M€)	Cartera final (M€)	Beneficio anual (M€)
Patrimoniales	94,5%	52,3	10,7	63,0	3,5
Comercios	87,3%	40,9	3,2	44,1	5,6
Responsabilidad Civil	93,9%	23,9	2,8	26,7	1,6
Ramos Técnicos	73,8%	5,3	1,3	6,6	1,7
Transportes	57,1%	7,6	1,6	9,2	3,9

Tabla 9.2. Ratio Combinado y Beneficio anual por ramos

Fuente: Datos internos compañía Alfa

El Plan establece que, con este nuevo modelo operativo, la compañía Alfa conseguirá un beneficio operativo neto de 16,4M€.

Si calculamos el beneficio operativo incremental, el proporcionado sólo por la acción que la compañía Alfa va a emprender, nos dan las cifras que aparecen en la tabla 9.3.



Cálculo del beneficio incremental	Ratio Combinado	Producción neta (M€)	Beneficio anual (M€)
Patrimoniales	94,5%	10,7	0,6
Comercios	87,3%	3,2	0,4
Responsabilidad Civil	93,9%	2,8	0,2
Ramos Técnicos	73,8%	1,3	0,3
Transportes	57,1%	1,6	0,7

Tabla 9.3. Distribución de Beneficios por ramos

Fuente: Datos internos compañía Alfa

Lo que da un beneficio operativo para la compañía Alfa, por la aplicación de este nuevo modelo de **2,156M€**.

Los gastos inherentes a la aplicación de este modelo, no incluidos en los detallados anteriormente ya que los mismo (los gastos internos) se extraen de la contabilidad general de la compañía y se aplican linealmente a todos los ramos, son los que a continuación se detallan:

- Gastos de personal: para cubrir las 8 plazas de los nuevos Gerentes de Pymes que el modelo requiere la compañía Alfa sólo dispone de 7 candidatos internos. El octavo, precisamente el que tendrá que atender la zona Centro, no se puede hallar o reconvertir internamente por lo que se tendrá que acudir al mercado laboral. El coste estimado para esta partida es de 0,07M€.
- Gastos de Marketing: todo y que se trata de una partida de otro departamento, los gastos de puesta en marcha, preparación/impresión de materiales de soporte a la venta, comunicación, representación y demás, se tienen que incluir como gastos del proyecto. Desde el departamento de Marketing se ha planificado que el gastos correspondiente a toda esta partida es de 0,3M€.
- Gastos por sobrecomisiones: Se ha presupuestado que el incremento en comisiones tanto para hacer más atractiva la contratación de la nueva producción como para la acción de retención, tendrá un impacto global de 0,571M€ según se detalla en la tabla anexa. Se tiene que tener presente que la aplicación de este sobrecoste se aplicará discreta y discrecionalmente, en función de las necesidades específicas de cada caso que se plantee pero no a nivel global por ramo.
- Gastos propios del desarrollo del proyecto (desarrollados en la página 65).



Cálculo del impacto de las sobrecomisiones	Comisiones	Cartera entrada (M€)	Sobrecomisión	Sobrecomisión (M€)
Patrimoniales	17,5%	52,3	0,5%	0,2615
Comercios	22,0%	40,9	0,5%	0,2045
Responsabilidad Civil	17,0%	23,9	0,3%	0,05975
Ramos Técnicos	12,5%	5,3	0,1%	0,0053
Transportes	20,0%	8,0	0,5%	0,04

Tabla 9.4. Distribución gastos de Sobrecomisiones por ramos

Fuente: Datos internos compañía Alfa

Los gastos específicos asociados a este proyecto son de 1,073M€.

De lo anteriormente expuesto

Por todo ello, el beneficio total de la acción, una vez deducidos los gastos específicos de la misma, es de **1,083M€**.

El beneficio total de la acción con los costes de la misma se resume en la siguiente Tabla 9.5.

Cierre 2010:		130.400.000 €	
Incremento Plan 2011:	15%		
Plan 2011:		150.000.000 €	
Incremento neto en primas 2011:		19.600.000 €	
Ratio Combinado 2011:	89%		
Margen operativo debido a la acción:		2.156.000 €	
Gastos específicos:		1.072.630 €	
- RRHH:			70.000 €
- Marketing:			300.000 €
- Sobrecomisiones:			571.000 €
- Coste específico del proyecto			131.630 €
Beneficio total 2011		1.083.370 €	
Periodo de amortización de la acción (años):		0,99	

Tabla 9.5. Desglose de costes vs. Beneficios de la acción

Por lo tanto, si se cumplen las expectativas de producción, el coste de esta acción se absorberá durante el primer año.



Del anterior cuadro se deduce que el VAN, Valor Actual Neto, entendido como la diferencia entre el beneficio neto proyectado y la inversión requerida es positivo por lo que el proyecto se puede afirmar que será rentable.

$VAN = BNA$ (Beneficio Neto actual o proyectado) – Inversión

Como el BNA es 2,156M€ y la inversión requerida asciende a 1,073M€ el VAN es de:

VAN = 1'083M€

Por otro lado, el TIR calculado en el primer año de puesta en marcha del proyecto se puede calcular de la siguiente manera:

$BNA = Inversión \times (1 + TIR)$

Por lo tanto:

TIR = 101%

Coste del proyecto

A parte de los costes estructurales que se han indicado en el apartado anterior, el desarrollo del proyecto también conlleva implícitos unos costes adicionales para la preparación del mismo.

Estos costes se pueden asociar básicamente a dos grandes grupos:

- Costes de dedicación de personal. En la preparación de este proyecto han intervenido tanto el personal del Departamento de Proyectos de la compañía Alfa como el Director del negocio de Empresas. Por parte del Departamento de Proyectos se computan 1,5 personas ya que realmente ha intervenido un colaborador senior con el soporte parcial de un júnior; entre ambos han dedicado un total de 120 horas. En cuanto al Director de negocio de Empresas, el mismo ha dedicado 640 horas (un total de 4 meses).
- Otros costes debidos a la investigación como pueden ser dietas y viajes a distintas oficinas para la recogida de datos e información para conocer el alcance del problema así como el coste de las distintas reuniones que se han realizado para poder poner de acuerdo a todas las personas y departamentos implicados.

No ha habido otros gastos imputables a la elaboración del proyecto ya que no se han comprado datos ni Bases (se ha trabajado siempre con datos internos o datos externos de



acceso gratuito), no ha intervenido otras empresas distintas de la compañía Alfa ni colaboradores externos y, en general, no se ha tenido que pagar por información o colaboración que no estuviera ya en la propia compañía.

El coste total del proyecto es de 131.360€ tal y como se desglosa en la Tabla 9.6

Costes asociados al proyecto

Dedicación en horas	Coste	Personas	Horas	€/hora
- Personal del Departamento de Proyectos	5.760 €	1,5	120	32 €
- Dirección negocio Empresas	25.600 €	1	640	40 €
Viajes, reuniones y dietas:	100.000 €			
Coste total del proyecto	131.360 €			

Tabla 9.6. Desglose de costes del proyecto

Este coste se ha contabilizado en los costes específicos de la acción con el fin de poder analizar su viabilidad. No obstante, se tiene que tener en cuenta que los mismos realmente han sido soportados por la compañía Alfa y, como tales, se contemplan en los Gastos Internos de al misma, incluidos en el Ratio Combinado general.

Detalle del presupuesto

Presupuesto global

Recursos Humanos		70.000 €
Incorporación de un nuevo recurso	70.000 €	
Marketing		300.000 €
Gastos de puesta en marcha/estudios de mercado	80.000 €	
Materiales de soporte a la venta	110.000 €	
Presentaciones en el territorio (10 presentaciones y 4 personas)	110.000 €	
Alquileres de locales y servicios.....	50.000 €	
Viajes.....	20.000 €	
Catering y otros gastos.....	40.000 €	
Sobrecomisiones		571.000 €
Sobrecomisiones según Tabla 9.4	571.000 €	
Costes específicos del proyecto (según Tabla 9.6)		131.360 €
Coste de dedicación	31.360 €	
Viajes, reuniones y dietas	100.000 €	
TOTAL		1.072.360 €

Tabla 9.7. Detalle de gastos del proyecto



10. Estudio de impacto ambiental

Se llama evaluación de impacto ambiental o estudio de impacto ambiental (EIA) al análisis, previo a su ejecución, de las posibles consecuencias de un proyecto sobre la salud ambiental, la integridad de los ecosistemas y la calidad de los servicios ambientales que estos están en condiciones de proporcionar.

Se realiza para predecir los impactos ambientales que pueden derivarse de la ejecución de un proyecto, actividad o decisión política permitiendo la toma de decisiones sobre la viabilidad ambiental del mismo.

En el caso del proyecto que nos ocupa no se prevé impacto medioambiental específico ya que el mismo trata de la implantación de un nuevo modelo operativo para la comercialización de nuevos productos en una entidad aseguradora.

En definitiva, los consumos energéticos en:

- luz, telefonía, etc.
- hojas de papel, tinta de impresoras y faxes
- informática (ordenadores, servidores, etc.)
- viajes

se prevé igual que antes de implantar el proyecto, por lo que éste no tendrá un impacto medioambiental que se tenga que estudiar.



11. Plan de implantación

El plan de implantación que ha seguido la compañía Alfa para poder lanzar el nuevo modelo propuesto es el que se detalla en la Tabla 10.1.

Nuevo Modelo Pymes & Small Business	2010			2011			
	Octubre	Noviembre	Diciembre	1T	2T	3T	4T
ACCIONES							
Alcance	■						
Definición	■						
Plan comunicación			■				
Gestión de Competencias	■						
Infraestructuras en territorio	■						
Plan de Marketing			■				
Selección	■						
Formación	■						
Layout		■					
Implantación				■			
Seguimiento				■			
Mecanización productos en Web	■						

Tabla 10.1. Plan de implantación

Hasta Octubre 2010 se estuvo llevando a cabo la definición propiamente del modelo propuesto cerrando el alcance en cifras del mismo a mediados de Octubre y la definición completa en Diciembre.

Se preparó un plan de comunicación, tanto interna como externa, para dar a conocer el alcance del proyecto, el cual se puso en marcha en Diciembre 2010.

También, para antes de 2010 se cerraron los siguientes puntos:

- Nuevas gestiones de competencias para todos los implicados en este nuevo modelo.
- Implantar la nueva estructura técnica y comercial en el territorio.
- Seleccionar el nuevo recurso que se necesita para la zona Centro.
- Reestructurar “layouts” en las oficinas que lo necesiten para albergar físicamente a las personas que estén en la nueva estructura.



- Mecanizar los productos masivos en entornos web.
- Determinar el plan de marketing para impulsar este nuevo proyecto

Asimismo, durante el 2010 y siguiendo en el 2011, se ha establecido un plan de formación específico para todas las personas involucradas, desde los nuevos Gerentes de Pymes hasta el resto de personal del equipo comercial (básicamente los Ejecutivos Comerciales) que serán los que tendrán que vender estos productos a través de los mediadores que atienden.

Por último, una vez implantado el modelo se ponen en funcionamiento, al mismo tiempo, los mecanismos ya definidos para llevar a cabo el seguimiento del negocio.



12. Plan de comunicación interno y externo

Por último, se establece un plan de comunicación centrado en dar a conocer a todos los estamentos el lanzamiento de este nuevo modelo.

Esta acción de comunicación se centra en las fechas justo anteriores al lanzamiento propio del nuevo modelo y establece el poder llegar a dar a conocer el mismo a todos los agentes implicados:

- Equipo interno de Distribución y área Técnica
- Comunicación a todos los empleados de la compañía (mediante comunicado en la intranet propia de la compañía)
- Presentación al territorio y a los mediadores
- Presentación formal al Comité de Dirección
- Comunicación a los distintos medios especializados.

Este plan de comunicación se resume en la Tabla 11.1.

ACCIÓN	MEDIO	FECHA	RESPONSABLE
• Comunicación al Comité de Distribución	Presentación	Diciembre-10	Director Comercial
• Comunicación Area Técnica	Presentación	Diciembre-10	Director Técnico
• Comunicación interna en la intranet de la compañía	Comunicación Intranet	Enero-11	Dpto. Comunicación
• Comunicación Zonas (oficinas, equipos comerciales, agentes/ corredores)	Presentación	Diciembre-10 Enero-11	Director Comercial
• Presentación Comité Dirección	Presentación	Enero-11	Director Comercial
• Comunicación medios	Comunicación	Enero-11	Dpto. Comunicación

Tabla 11.1. Plan de comunicación



Conclusiones

Debido a problemas de rentabilidad anteriores, la compañía Alfa había abandonado una parte del mercado, el de los seguros industriales para las empresas. Esta estrategia había comportando el saneamiento y la consiguiente rentabilización de estos ramos pero con el coste empresarial de no estar presente en un sector básico dentro del mercado asegurador.

Ante esta situación, la compañía Alfa se replantea la estrategia y analiza la manera en la que tiene que volver a estar presente en este mercado sin volver a cometer los mismos errores que en etapas precedentes. Para ello, se imponen como principios básicos el crecer de nuevo en este mercado, que el crecimiento sea rentable y que los cambios que tenga que hacer a nivel estructural tengan el menor impacto a nivel económico posible.

Después de comprobar la existencia de mercado potencial y la posibilidad de entrar de nuevo en el mismo, la compañía Alfa desarrolla un proyecto para diseñar un nuevo modelo de distribución basado en la descentralización de la suscripción, acercando la misma al territorio, y en el desarrollo de un nuevo método de seguimiento que asegure la rentabilidad del negocio.

En este proyecto se demuestra que la compañía Alfa puede acometer este nuevo reto con garantías ya que el beneficio del primera año de esta acción, una vez deducidos todos los gastos (incluidos los propios de la nueva estructura) es de 1.215.000€. Existe, pues, una clara oportunidad para la compañía Alfa al suponer este proyecto una inversión reducida respecto al retorno que va a suponer, con una amortización de este gasto realizada íntegramente durante el primer año de puesta en marcha.

No obstante, se pone de manifiesto que el éxito de este nuevo reto está basado en:

- la capacidad de seguimiento del negocio que la compañía Alfa pueda hacer
- la formación de todas las personas involucradas
- la capacidad que tenga la compañía Alfa de implantar el nuevo modelo a todos los niveles (trasladar los cambios tanto al equipo interno como a los colaboradores externos).

Este proyecto incorpora mejoras a nivel tanto funcional como económico o competitivo de mercado:

- Mejoras funcionales: con la implantación del proyecto la compañía Alfa logra modernizar y actualizar su actual modelo de comercialización de los productos de



empresas, completamente obsoleto para acceder a los nuevos retos que se propone.

- Mejoras económicas: tal y como se explica en el proyecto, la implantación del mismo reportará beneficios a la compañía desde el primer año.
- Mejoras competitivas: con el modelo actual de distribución la compañía Alfa está completamente desposicionada. El nuevo modelo propuesto le permite llegar a la comercialización de unos ramos que hasta ahora no podía/quería vender lo cual empezaba a ser un freno competitivo frente al resto del mercado asegurador al no poder proporcionar una oferta completa de productos a la mediación. Con este nuevo modelo, la compañía Alfa puede llegar a los mediadores con un abanico completo de productos.

En cualquier caso, con este estudio se demuestra que, incluso en el actual entorno general de crisis, se puede implantar este nuevo modelo de distribución con éxito y obteniendo beneficios desde el primer año.

Como resumen de estas conclusiones conviene apuntar lo siguiente:

- Existe “oportunidad de mercado” para desarrollar el proyecto.
- Para el desarrollo de este proyecto se ha determinado un presupuesto de 1.072.063€.
- Hay una clara viabilidad del mismo al presupuestarse un beneficio ya en el primer año de 1.083.370€.
- Por lo tanto, la compañía Alfa amortizará la inversión del proyecto en el primer año.

Con todo ello, puede entrar en el mercado de los productos de empresas, cerrar la oferta global a los mediadores; todo ello con un proyecto que da beneficios desde el primer año.



Agradecimientos

Quisiera trasladar mis agradecimientos a todas las personas que directa o indirectamente han colaborado y me han ayudado a desarrollar este proyecto, tanto desde la Universidad como desde la compañía Alfa.

Por ello, quisiera mencionar en primer lugar a la Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona (ETSEIB), el departamento de Organització d'Empreses y muy especialmente al Director del Proyecto, el Sr. Miquel Subirachs Torné, ya que sin su guía y apoyo este proyecto no se hubiera podido llevar a cabo.

También es importante mencionar en este capítulo al Comité de Dirección de la compañía Alfa, sin el apoyo e impulso del cual no se hubiera podido llevar a cabo este proyecto. El desarrollo de un cambio estratégico y organizativo de esta magnitud no se podría llevar a cabo sin el soporte del Comité, con el que se pueden vencer las naturales reticencias al cambio que se van encontrando en la organización al desarrollar e implantar el mismo. A este nivel, cabe mencionar en especial el apoyo del Director Comercial y el Director Técnico, ambos miembros del Comité de Dirección de la compañía Alfa ya que los cambios más importantes confluyen en sus áreas.

Por último, agradecer especialmente el apoyo del equipo de Organización de la compañía Alfa, apoyo necesario para llevar a cabo el desarrollo formal de este proyecto.



Bibliografía

Referencias bibliográficas

- [1] DIXIT, A.K. & NALEBUFF, B.J., Pensar Estratégicamente, un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria. Antoni Bosch Editor, 1991
- [2] GRANDE ESTEBAN, I, Marketing de los Seguros. ESIC Editorial, 1996
- [3] KAPFERER, JN, Strategic Brand Management, New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity. The Free Press. 1994
- [4] SANTESMASES MESTRE, M., Marketing, Conceptos y Estrategias. Pirámide, 1991

Bibliografía complementaria

- BIBLIOTECA DE TEXTOS LEGALES, Código de seguros. Madrid: Editorial Tecnos, 1999.
- INFORME ECONOMICO DEL SECTOR ASEGURADOR. ESTADISTICAS A JUNIO 2010. Madrid: Asociación ICEA. 2010.
- EL MERCADO DE SEGUROS POR PROVINCIAS. Madrid: Asociación ICEA. 2010.
- CANALES DE DISTRIBUCION. Madrid: Asociación ICEA. 2010.
- EVOLUCION DEL MERCADO ASEGURADOR. Madrid: Asociación ICEA. 2010.
- ESTUDIO SOBRE EL ESTADO DE LA INNOVACION EN LAS ASEGURADORAS ESPAÑOLAS. Madrid: Asociación ICEA Y ACCENTURE. 2009.
- PERSPECTIVAS DEL SECTOR ASEGURADOR 2009-2010. Madrid: Reed Business Information S. A. (INESE). 2009.
- www.ine.es





Anexos

El contrato de seguro

El contrato de seguro es el medio por el cual el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima, a resarcir un daño o a pagar una suma de dinero al verificarse la eventualidad prevista en el contrato. El contrato de seguro puede tener por objeto toda clase de riesgos si existe interés asegurable, salvo prohibición expresa de la ley.

El contratante o tomador del seguro, que puede coincidir o no con el asegurado, por su parte, se obliga a efectuar el pago de esa prima, a cambio de la cobertura otorgada por el asegurador, la cual le evita afrontar un perjuicio económico mayor, en caso de que el siniestro se produzca.

El contrato de seguro es consensual; los derechos y obligaciones recíprocos del asegurador y asegurado, empiezan desde que se ha celebrado la convención, aun antes de emitirse la póliza.

Al realizar un contrato de seguro, se intenta obtener una protección económica de bienes o personas que pudieran en un futuro sufrir daños.

Elementos esenciales del contrato de seguro

Son aquellos elementos que, de no confluir, no permiten la existencia del contrato de seguro:

- El interés asegurable
- El riesgo asegurable
- La prima
- La obligación del asegurador a indemnizar



El interés asegurable

Por interés asegurable se entiende la relación lícita de valor económico sobre un bien. Cuando esta relación se halla amenazada por un riesgo, es un interés asegurable.

En general se pueden asegurar todas las cosas corporales (coches, viviendas, negocios, etc.) e incorporeales (perjuicios económicos, paralización de actividad, etc.), además se puede asegurar la vida y el patrimonio.

Para que la cosa sea susceptible de ser asegurada debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Debe tratarse de una cosa corporal o incorporal.
- La cosa debe existir al tiempo del contrato, o al menos al tiempo en que empiecen a correr los riesgos
- La cosa debe ser tasable en dinero
- La cosa debe ser objeto de una estipulación lícita
- La cosa debe estar expuesta a perderse por el riesgo que corre el asegurado

A contrario sensu, no se pueden asegurar:

- Los riesgos especulativos (precepto básico: "La indemnización no constituye ganancia").
- Los objetos del comercio ilícitos.
- Las cosas en donde no existe un interés asegurable

El riesgo asegurable

Es un evento posible, incierto y futuro, capaz de ocasionar un daño del cual surja una necesidad patrimonial. El acontecimiento debe ser posible, porque de otro modo no existiría inseguridad. Lo imposible no origina riesgo. Debe ser incierto, porque si necesariamente va a ocurrir, nadie asumiría la obligación de repararlo.

Sin riesgo no puede haber seguro, porque al faltar la posibilidad de que se produzca el evento dañoso, ni podrá existir daño ni cabrá pensar en indemnización alguna.



El riesgo presenta ciertas características que son las siguientes :

- Es incierto y aleatorio
- Posible
- Concreto
- Lícito
- Fortuito
- De contenido económico

En el **contrato de seguro** el asegurador no puede asumir el riesgo de una manera abstracta, sino que este debe ser debidamente individualizado, ya que no todos los riesgos son asegurables, es por ello que se deben limitarse e individualizarse, dentro de la relación contractual.

La prima

La prima es otro de los elementos indispensables del **contrato de seguro**. Es el costo del seguro, que establece una compañía de seguros calculada sobre la base de cálculos actuariales y estadísticos teniendo en cuenta la frecuencia y severidad en la ocurrencia de eventos similares, la historia misma de eventos ocurridos al cliente, y excluyendo los gastos internos o externos que tenga dicha aseguradora.

La obligación del asegurador a indemnizar

Este elemento resulta trascendente porque representa la causa de la obligación que asume el tomador de pagar la prima correspondiente. Debido a que este se obliga a pagar la prima porque aspira que el asegurador asuma el riesgo y cumpla con pagar la indemnización en caso de que el siniestro ocurra.

Esta obligación depende de la realización del riesgo asegurado. Esto no es sino consecuencia del deber del asegurador de asumir el riesgo asegurable. Y si bien puede no producirse el siniestro, ello no significa la falta del elemento esencial del seguro que ahora nos ocupa, por cuanto este se configura con la asunción del riesgo que hace el asegurador al celebrar el contrato asegurativo, siendo exigible la prestación indemnizatoria sólo en caso de ocurrir el siniestro.



Sujetos Dentro de la relación contractual encontramos a los siguientes sujetos:

- a. El asegurador (empresa de seguros)
- b. El tomador
- c. El asegurado
- d. El beneficiario

El ente asegurador puede ser definido como “la persona jurídica que constituida con arreglo a lo dispuesto por la legislación correspondiente, se dedica a asumir riesgos ajenos, cumpliendo lo que a este efecto establece aquella legislación, mediante la percepción de un cierto precio llamado prima.”

Debemos destacar en la figura del asegurador unos perfiles concretos entre los podemos apreciar los siguientes:

- Por imperativo legal, ha de tratarse de una persona jurídica. No cabe ni siquiera ocasional de alguien que, individualmente, realice operaciones de cobertura de riesgos. Las condiciones de funcionamiento del seguro y su proyección en el tiempo ya exigen, por si solas, que el asegurador sea una persona jurídica;
- Aquella persona debe revestir, precisamente, alguna de las formas que la ley considera únicamente validas para la práctica de la industria aseguradora;
- Ha de haber merecido previamente la aprobación de la Administración Pública, para actuar como aseguradora;
- Debe dedicarse en forma exclusiva a la práctica del seguro o del reaseguro, en su caso sin que sea admisible otro tipo de actividades, salvo las operaciones de gestión de fondos colectivos de jubilación;
- Han de ajustar su situación a las normas de la legislación de seguros, que regulan con detalle la práctica aseguradora, a la vez se hallan sometidas a la inspección y control del Poder público.

Dentro del amplio espectro de las posibles personas jurídicas son supuestos admitidos como validos:

- Sociedad Anónima.



- Sociedad Mutua a prima fija.
- Mutuales de previsión social.
- Sociedad Cooperativa.

Siendo el seguro un asunto que afecta a toda la comunidad, y que esta directamente conectado con el bienestar de esta y cuya base indispensable es la confianza y el crédito. A las entidades que deseen actuar como aseguradoras se le exigen una doble serie de formalidades tanto como jurídicas como económicas, obedeciendo estas de la entidad que se quieran formar para proveer los seguros.

El tomador es la persona natural o jurídica “que contrata y suscribe la póliza de seguro, por cuenta propia o de un tercero, asumiendo las obligaciones y derecho en la L.C.S. se establecen” busca trasladar un determinado riesgo a un tercero (empresa aseguradora) a efecto de que le sean resarcidos a él o a un tercero los daños o pérdidas que puedan derivar del acaecimiento de un suceso incierto a la fecha del contrato de seguro. Con tal objeto deberá abonar una retribución (prima) al asegurador.

El asegurado puede ser definido como el titular del área de interés que la cobertura del seguro concierne, y del derecho a la indemnización que en su día se satisfaga que, en ciertos casos, puede trasladarse al beneficiario. Es la persona natural o jurídica a quien el acaecimiento del siniestro va a afectar más directamente. En definitiva, es aquel sobre cuya cabeza o bienes van a recaer las consecuencias del siniestro. La figura del asegurado es esencial dentro del contrato de seguro. Porque lo mismo que no cabe concebir un contrato de aquella naturaleza sin la existencia de un riesgo que cubrir o tampoco resulta dable pensar un negocio jurídico de la naturaleza mencionada sin que haya una persona o destinatario final de la garantía que se pacta, y cuyos intereses, protegidos de esta suerte, son la causa eficiente del contrato.

El beneficiario es la persona que, va a recibir la utilidad del seguro cuando se produzca el hecho contemplado en el mismo (sin ser asegurado). Es aquel sobre quien recaen los beneficios de la póliza pactada, por voluntad expresa del tomador. La designación del beneficiario responde a unos planteamientos de previsión que corresponden a los seguros de carácter personal, de manera especial a los seguros de vida y accidentes, para el caso de muerte del asegurado.



El artículo 84 de la L.C.S. establece textualmente que el tomador del seguro podrá designar beneficiario o modificar podrá designar beneficiario o modificar la designación anteriormente realizada, sin necesidad del consentimiento del asegurador. Con ello queda claro que la facultad de señalar y revocar beneficiarios está en la mano del tomador. El asegurado no posee ningún derecho o disposición sobre el particular, ni siquiera de aprobar o rechazar el beneficiario que el tomador ha elegido.

¿Qué es una póliza de seguro?

La póliza de seguros es el documento que instrumenta el contrato de seguro. Refleja las normas que regulan las relaciones contractuales entre el Asegurador y el Asegurado. Sólo cuando ha sido emitido y aceptado por ambas partes se puede decir que han nacido los derechos y obligaciones que del mismo se derivan. Pese al tratamiento unitario que la legislación concede a la Póliza de Seguros, en la práctica es frecuente distinguir diferentes partes Condiciones Generales, Condiciones Particulares y Condiciones Especiales:

- Las Condiciones Generales reflejan el conjunto de principios básicos que establece el Asegurador para regular todos los contratos de seguro del mismo ramo o modalidad.
- Las Condiciones Particulares recogen aspectos relativos al riesgo individualizado, como: Tomador, Asegurado, Beneficiario, Efecto y vencimiento del contrato, Periodicidad en el pago de primas e importe e las mismas, Riesgo cubierto, Objeto asegurado, etc.
- Las Condiciones Especiales: tienen como objeto perfilar o matizar el contenido de alguna de las normas establecidas., como: Franquicias a cargo del Asegurado, supresión de alguna exclusión o inclusión de otras nuevas, etc.

Los seguros son mecanismos a través de los cuales reducimos el riesgo de pérdida trasladándolo a una empresa ajena (compañía aseguradora). Cada persona asegurada paga una cantidad de dinero (prima) para estar asegurado contra una pérdida definida.

La póliza de seguro es un contrato legal entre el asegurado y la compañía de seguro. En el contrato aparecen los derechos y las responsabilidades de ambas partes.

Hay pólizas de seguros que cubren una variedad de riesgos financieros tales como:



- Daños materiales a la propiedad: protege contra pérdidas financieras por daños a la propiedad o a las posesiones. Por lo general, la gente compra este tipo de seguro para proteger su automóvil, su vivienda o su empresa. El seguro de propiedad lo protege contra pérdidas o daños a su propiedad causadas, por ejemplo, por el fuego, explosión, fenómenos atmosféricos, humo, agua, vandalismo, robo, rotura de cristales, pérdida de beneficios, etc. En este apartado se incluyen las pólizas de Multirriesgo Industrial, Transportes, Equipos Electrónicos, Avería de Maquinaria, Daños a la Construcción, Cobertura Decenal y otras de menor rango.
- Responsabilidad Civil: protege contra pérdidas financieras sufridas por otras personas y de las que el asegurado es responsable. Esto ocurre si el asegurado incurre en una negligencia reconocida y aceptada o bien determinada por un juez.
- Accidentes: protege contra las lesiones accidentales de las personas aseguradas.
- Vida: protege contra pérdidas financieras causadas por la muerte de la persona asegurada. El seguro de vida le provee una cantidad de dinero a su beneficiario si usted muere.
- Salud: protege contra pérdidas financieras causadas por enfermedad. El seguro de salud paga gastos de hospitalización y del doctor en medicina.

Cálculo de la prima de seguro

En el cálculo de la prima de cualquier seguro entran en juego, como mínimo, los siguientes elementos:

- Probabilidad de acaecimiento del suceso objeto del seguro y la mayor o menor gravedad del mismo: cuanto mayor sea la probabilidad de que el riesgo se transforme en siniestro, y cuanto más graves sean sus consecuencias, más alto será el importe de la prima. Esta evaluación se fundamenta en las estadísticas, que nos dan la probabilidad teórica de la siniestralidad. Por lo tanto, la valoración de este coste se realiza "a priori", partiendo de todos aquellos estudios estadísticos que se consideren necesarios y que permitan cuantificar adecuadamente las probabilidades e intensidades de los riesgos que se desean cubrir.
- Suma asegurada o capital asegurado.



- Duración del seguro.
- Tipo de interés (en los seguros de vida), que se utiliza para actualizar importes a un momento determinado.
- Gastos del seguro: los gastos que intervienen en el seguro son los siguientes:
 - o Gastos de gestión interna: las empresas tienen gastos de administración (salarios, alquileres, ordenadores...) necesarios para mantener su actividad, por lo que no bastará cobrar la prima pura (ésta sólo cubre la parte correspondiente a los siniestros). Será necesario añadirle una cantidad adicional que permita a la aseguradora mantener su actividad. Es decir, hay que cubrir todos los costes necesarios para poder emitir las pólizas y atender siniestros, más una parte del beneficio esperado por la actividad empresarial que se desarrolla.
 - o Gastos de gestión externa: los seguros requieren de un esfuerzo considerable para conseguir llegar al cliente. Es necesario formar y retribuir a un nutrido grupo de personas, tanto de la entidad como externos, que consigan comercializar el seguro adecuadamente. Este componente de gasto será el necesario para hacer llegar el producto a los potenciales demandantes.
 - o Recargos complementarios: la prima puede ir aumentada con un conjunto de recargos, tales como impuestos, recargo al Consorcio de Compensación de Seguros o el recargo a favor de la Comisión Liquidadora de Entidades Aseguradoras.

Combinando los elementos anteriores se construye cualquier prima de seguro. Estos elementos afectarán de diferente forma en función de las características particulares de cada uno de ellos.

De este modo, a nivel general y para los seguros No Vida (básicamente personales e industriales) la prima se calcula con la siguiente fórmula:

Suma asegurada x Tasa + Recargos

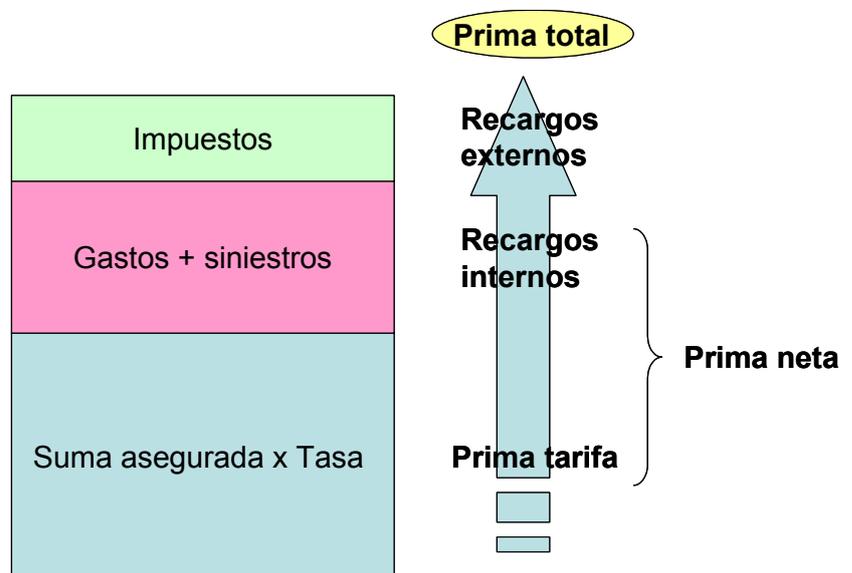
La suma asegurada viene aportado por el propio riesgo y suele corresponder a:



- Capital asegurado (continente, contenido, existencias, etc.) en el caso de seguros de Daños
- Facturación o, en menor caso, nº de empleados en los casos de seguros de Responsabilidad Civil

La tasa suele ser una cantidad porcentual (medida en tanto por ciento o tanto por mil) y para su determinación se han tenido en cuenta los factores anteriormente mencionados (probabilidad de acaecimiento del suceso/gravedad del riesgo, duración y recargos internos para compensar los gastos).

Los recargos son los impuestos adscritos a estos contratos



Cálculo de la tasa del seguro

Las estadísticas son determinantes en este asunto. A partir de lo que muestran que ha sucedido en el pasado, las compañías establecen lo que cobrarán a los tomadores del seguro, estimando las tendencias de los gastos y la siniestralidad en el futuro.

Para ello, todas las compañías aseguradoras cuentan con departamentos estadísticos en los que trabajan los asesores especializados en estos temas. "Para el cálculo de la prima se estima la probabilidad de acaecimiento del siniestro a que está expuesta una cosa o



persona y la incidencia económica que tendría", explican desde el Instituto de Actuarios Españoles (IAE). Se utilizan técnicas basadas en la estadística, la demografía, la biometría, etc.

El objetivo es prever con la mayor exactitud posible la probabilidad de riesgo, y de esta forma, no asegurar o cobrar más dinero a aquellas personas que tengan una siniestralidad más alta. Los actuarios estudian al detalle las variables que hacen que se produzcan más o menos accidentes. Cada compañía elige libremente estos datos y la forma en que los calcula. Esta información no la comparte con ninguna otra entidad, es su fórmula particular, aunque existen parámetros que se repiten con frecuencia. Además de los valores estadísticos, en el momento de fijar la prima también se tiene siempre en cuenta la duración de la póliza.

Un programa informático se encarga de relacionar todas las variables de riesgo manejadas hasta dar el resultado final, que se conoce como tasa. A esta cifra, se le añaden los gastos de gestión y el margen comercial que se quiera establecer para que, de esta manera, quede conformada la prima que al final paga el tomador del seguro. Cada compañía es libre de establecer el precio que crea conveniente. Pero, por regla general, cuanto mayor sea el riesgo de que ocurra un accidente, mayor será también la cantidad a pagar.

La diferencia entre la prima de tarifa y la cantidad final que se pague depende de la estructura administrativa y comercial de la empresa aseguradora. No es lo mismo que la compañía venda sus seguros a través de agentes y corredores, que devengarán una comisión; o que lo haga por teléfono o Internet, que requerirá gastos de producción para mantener el centro de atención telefónica, pero no el pago de comisiones.

En principio, se dan dos estructuras tarifarias:

- La mutualizada. En la que la prima se pondera, calculando un término medio entre los que tienen muchos siniestros y los que no sufren accidentes.
- La multivariante. Cuya tarifa se ajusta más a cada cliente y se paga en función de su perfil.

