

Cuadernos de Dirección Aseguradora

252

**Estrategias de desarrollo para una
Mutua aseguradora de tamaño medio**

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

252

**Estrategias de desarrollo para una
Mutua aseguradora de tamaño medio**

Estudio realizado por: Eduardo Pérez Hurtado
Tutor: Ferran Rovira Isanda

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2018/2019

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Agradecimientos

Quiero darle las gracias a mi familia por darme su apoyo siempre en cada proyecto que emprendo.

A mi pareja Neus y mi futura mujer, por su apoyo incondicional diario y constante.

Un más que merecido reconocimiento y agradecimiento a mi hermana Sonia por toda la confianza que siempre ha depositado en mí.

A mis compañeros de trabajo y directores, por su tiempo y desempeño en darme respuestas y facilitarme todo lo necesario para que pudiera realizar la tesis.

A mis amigos del máster de entidades aseguradoras y financieras Pilar, Jaume, David, Dani, Guille, Esther, Ester, Sergio, Silvia, Marta, Carla, Silvia, Agustí, María, Paquita, Paula y Sara por los buenos momentos, risas y aprendizaje que he recibido de todos ellos.

A mi tutor, Ferran Rovira por el apoyo, facilidad, accesibilidad y constancia que me ha dado en todo momento.

A mis amigos y amigas por tenerlos a mi lado.

Y, por último, agradecerle a mis profesores y mentores del máster por su labor y ayuda.

Por todo ello y mucho más, ¡gracias a todos!

Resumen

En el trabajo que se presenta, se plantea la estrategia a seguir de una mutua de seguros de tamaño medio con tres posibles escenarios para los próximos tres años. Después de la presentación de la situación actual de la entidad, su cultura, sus productos y su funcionamiento, se valoran las ventajas e inconvenientes de los tres posibles escenarios. En el primer escenario se propone la continuidad y crecimiento de la entidad con una estrategia de desarrollo optimizada. En el segundo escenario se discute los beneficios y perjuicios de una fusión o absorción de una mutua con otra entidad mayor. En el último escenario se plantea una posible agrupación de mutuas y se desarrollan las ventajas e inconvenientes de este escenario. Finalmente se discuten las consecuencias a nivel económico y de imagen de marca, así como los efectos sobre los clientes y trabajadores de la entidad de los tres escenarios.

Palabras Clave: estrategia, mutua, departamentos, análisis, escenarios.

Resum

En el treball que es presenta, es planteja la estratègia a seguir d'una mútua d'assegurances de mida mitjana amb tres possibles escenaris per als pròxims tres anys. Després de la presentació de la situació actual de l'entitat, la seva cultura, els seus productes i el seu funcionament, es valoren els avantatges i inconvenients dels tres possibles escenaris. En el primer escenari, es proposa la continuïtat i creixement de l'entitat mitjançant una estratègia de desenvolupament optimitzada. En el segon escenari es debaten els beneficis i perjudicis d'una fusió o absorció de la mútua amb una entitat major. En el últim escenari es planteja una possible agrupació de mútues i es discuteix els avantatges i inconvenients d'aquest escenari. Finalment es discuteixen les implicacions dels tres escenaris a nivell econòmic i de imatge de marca, així com dels efectes en els treballadors i clients de l'empresa.

Paraules Clau: estratègia, mutua, departaments, anàlisi, escenaris.

Summary

This paper outlines a three-year business strategy for a medium-sized mutual insurance company faced by three different scenarios. After describing the company's current situation, its corporate culture, products and business operation, the advantages and disadvantages posed by three scenarios are discussed. The first scenario involves the continued growth of the business by means of an optimal growth strategy to achieve its goals, the second involves the merger or absorption of the mutual company by larger entity, and the third involves the formation of a group of mutual insurance companies. Finally, the impact of the three scenarios on the company's economic outlook, brand image, customers and employees are examined.

Keywords: strategy, mutual insurance, departments, analysis, scenarios.

Índice

1.	Introducción y punto de partida de la mutua aseguradora.....	9
1.1	Historia y descripción del proyecto.....	9
1.2	Misión, Visión y Valores	12
1.3	Cultura.....	13
1.4	Estructura organizativa.....	14
1.5	Análisis interno.....	15
1.5.1	Análisis financiero.....	19
1.5.1.1	Balance de situación.....	19
1.5.1.2	Cuenta de pérdidas y ganancias	21
1.5.1.3	El flujo de efectivo actual de la entidad.....	23
1.6	Análisis externo.....	23
1.6.1	Análisis del entorno	23
1.6.1.1	Entorno económico	23
1.6.1.2	Entorno legal.....	25
1.6.1.3	Entorno demográfico.....	26
1.6.2	Análisis del mercado y la competencia.....	27
1.7	Diagnosis y DAFO.....	27
1.8	Prioridades estratégicas.....	30
2.	Escenarios futuros	31
2.1	Escenario 1: Seguir con la entidad por sí sola	31
2.1.1	Propuesta de cambios internos	31
2.1.2	Política de productos	34
2.1.3	Política de posicionamiento de precios	35
2.1.4	Política de distribución.....	35
2.1.5	Política de comunicación.....	38
2.2	Escenario 2: Fusión-absorción de mutua	39
2.2.1	Explicación de los pasos a seguir para una fusión absorción entre mutuas.....	40
2.2.2	Explicación de los pasos a seguir para una fusión de una compañía.....	40
2.2.3	Propuesta de cambios internos	40
2.3	Escenario 3: Agrupación de mutuas.....	42
2.3.1	Presentación de las cuatro mutuas	42
2.3.1.1	Mutua 1.....	42
2.3.1.2	Mutua 2.....	43
2.3.1.3	Mutua 3.....	44
2.3.1.4	Mutua 4.....	45
2.3.2	Propuesta consensuada por las cuatro mutuas.....	46
2.3.3	La distribución se mantiene cada una por su zona.....	47
2.3.4	Central de compras	48
3.	Discusión	49
3.1	Continuidad de la Mutua	49
3.2	Fusión-absorción de Mutua.....	49
3.3	Agrupación de mutuas	50
3.4	Discusión general.....	50
3.4.1	Consecuencias a nivel económico	50
3.4.2	Consecuencias para el personal de la entidad.....	50

3.4.3	Clientes	51
3.4.4	Imagen de marca	51
4.	Conclusión	53

Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio

1. Introducción y punto de partida de la mutua aseguradora

1.1 Historia y descripción del proyecto

A principios de los años 30, tras la aplicación de una nueva ley en España que hacía obligatoria la contratación de un seguro para los trabajadores del campo, surgió una nueva necesidad en el sector de los seguros y con ella un nuevo nicho de mercado para las aseguradoras. En ese contexto nace en 1932 Mutua PEGRA, una entidad aseguradora que se especializó desde su inicio en el sector agrario y que fue creciendo y extendiendo su oferta aseguradora, especialmente con la introducción de las primeras máquinas en el campo.

Algunos años más tarde, en 1967, el Gobierno promovió la Sanidad Pública a través de la creación de la Seguridad Social que pasó a tomar un papel muy relevante en el mundo de los seguros. Esto provocó cambios en el sector, especialmente en el seguro de accidentes del trabajo y afectó de forma drástica a los principales proveedores de estos servicios: las mutuas y las compañías de seguros privadas. Este acontecimiento, junto a la ley de Bases de la Seguridad Social del 1966 indujeron a que Mutua PEGRA tomara la decisión de separarse en unidades jurídicamente independientes. Por un lado, una entidad dedicada a los accidentes del trabajo y, por otro lado, al resto de ramos. Esta última es la que actualmente conocemos como Mutua PEGRA que, con los años, fue ampliando su campo de actuación, incluyendo más productos en su oferta de seguros hasta convertirse en una mutua generalista.

En la actualidad, Mutua PEGRA tiene 87 años de historia y cuenta con más de 100.000 mutualistas a nivel estatal. (F1)¹

Los productos que trabaja actualmente Mutua PEGRA son los siguientes:

- Automóviles
- Combinado del hogar
- Alquiler protegido
- Mascotas
- Combinado de comunidades
- Combinado de comercio
- Industriales (Pyme)

¹NOTA: Durante el análisis aparecerán unas anotaciones entre paréntesis con una letra y un número. Estas notas corresponden a cada uno de los apartados del DAFO que se desarrollará más adelante y sobre los que se fundamenta.

- Bicicletas
- Accidentes personales
- Responsabilidad civil

Mutua PEGRA es una entidad aseguradora de tamaño medio, con una facturación anual aproximada de 20 millones de euros y un fondo mutual aproximado de 20 millones de euros.

Está compuesta por 50 trabajadores y cuenta con 6 delegaciones, 3 de ellas en Cataluña (Tarragona, Lleida y Girona), una en Aragón, otra en la Rioja y una más en Valencia, con un comercial en cada una de ellas.

En las delegaciones solo se encuentran los comerciales cuya función es dar apoyo a los mediadores de la zona. Las delegaciones también permiten tener un lugar de trabajo físico para posibles reuniones, y así ser más próximos y cercanos al mediador. (F2)

En su sede central, ubicada en Barcelona, se localizan todos los departamentos de la entidad: producción, siniestros, finanzas, informática, etc. A través de la sede, mediante una gestión centralizada, se gestionan todos los trámites, ya que todas las delegaciones reportan o necesitan apoyo directo de central, tanto para producción como para siniestros.

Mutua PEGRA es una entidad que se caracteriza por su prudencia, que prefiere no correr grandes riesgos. Tiene experiencias de fracasos en proyectos pasados que la han hecho madurar y ser más cautelosa con el método de trabajo de la mediación. Una de estas experiencias negativas fue la apertura a un tarifador web de un mediador de alto volumen de visitas que hizo pensar que se conseguirían muchas primas. Y así fue, pero la aplicación de los filtros para seleccionar los riesgos no se hizo correctamente y al cabo de un año los siniestros empezaron a crecer mucho más que las primas conseguidas, lo que causó una elevada tasa de siniestralidad durante los siguientes años. Esto provocó un fuerte daño a la entidad, y se tuvieron que tomar medidas muy restrictivas para sanear la cartera. Todas estas experiencias han llevado a Mutua PEGRA a tener una filosofía de trabajo más prudente y a su vez enriquecerse con la experiencia y adquirir conocimientos nuevos (prueba y error). (F3)

Actualmente, Mutua PEGRA tiene una situación muy solvente, el fondo mutual que tiene es muy elevado versus su facturación (F4). Sin embargo, por otro lado, esto lleva a pensar futuros escenarios de incertidumbre. ¿Por qué no incrementa esta facturación? ¿Se es muy riguroso en la contratación? ¿Se invierte suficiente en la mediación para incrementar la producción? ¿Qué factores importantes nos diferencian de la competencia para lograr este crecimiento?

Otros factores relevantes son, por una parte, la composición de los trabajadores, con una edad elevada sin relevos futuros (la media de edad de la entidad es de 56 años (D1)). Y, por otra parte, a nivel inmobiliario, cabe destacar que Mutua PEGRA tiene varias propiedades en España, principalmente en Cataluña, con capitales relevantes que se usan principalmente para alquilar y sacar rentabilidad.

Entrando en el departamento comercial, se han creado nuevos productos en el 2018, un producto de embarcaciones y un producto de patinete eléctrico. A este respecto, se han hecho varias presentaciones en Barcelona para darse a conocer, a la vez que se han enviado comunicados a toda la mediación. Al ser mercados desconocidos para la entidad, se han hecho estudios de mercado, poniendo mucho énfasis en el tanto por ciento de siniestralidad y la posible frecuencia; es decir, se ha entrado de forma muy reasegurada tanto en un producto como en el otro. Asimismo, es tutelado por empresas de servicio de asistencia que ya trabajan con productos similares con otras entidades. Se ha querido salir en estos productos, sobre todo en el patinete eléctrico, por su novedad dentro del sector, ya que es algo novedoso en las calles y se prevé su necesidad de asegurar. Por el contrario, el seguro de embarcaciones ha sido más por petición de la propia mediación.

Si vemos la mediación, destaca que la entidad tiene alrededor de los 2000 mediadores (contando corredores y agentes exclusivos.) Y en el 2018 se han abierto 80 nuevos mediadores.

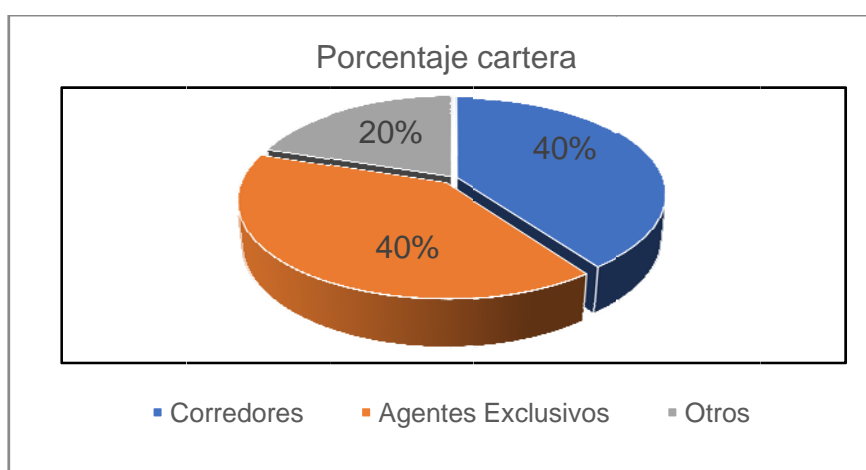


Gráfico de elaboración propia

La red de mediación está compuesta en el 40% por red exclusiva; el 30%, por corredurías y corredores; y el 20%, por otros.

Además, el mercado al que se dirige la Mutua PEGRA es generalista, trabaja muchos productos diferentes para poder captar producción de cualquier ramo. Aunque sí que es verdad que el tipo de cliente no es industrial, sino más bien cliente de a pie, que pueda contratar todo tipo de productos.

Así pues, la guía a seguir por el departamento comercial es seguir creciendo en mediación y sobre todo intensificar la presencia en el mercado catalán. Por otro lado, se quiere entrar en las corredurías grandes, consiguiendo un trozo de cartera pequeño que no les afecte y que pueda a Mutua PEGRA hacer crecer en volumen.

Por último, se quiere expandir la red comercial fuera de Cataluña con delegados en más ciudades para llegar a más población. De tal modo que la venta directa no se potencia, ya que la dirección de la mutua solo quiere trabajar a partir de la mediación de seguros.

1.2 Misión, Visión y Valores

Misión: “Satisfacer la necesidad de los mutualistas.” Con este mensaje se quiere dar al mutualista un amplio abanico de prestaciones tanto sociales como económicas, a través del equipo de personas que trabaja en la entidad que se caracteriza por el trato cercano y humano, que es el sello de la entidad.

Visión: “Ser la mutua de confianza.”

Quiere ser la mutua cercana a sus mutualistas y que sea plenamente transparente con ellos: ir todos juntos en la misma dirección. La solvencia sin necesidad de ayudas externas crea dicha confianza.

Valores:

- La proximidad: ser cercanos y accesibles.
- La sencillez: naturales y transparentes en el trabajo.
- El equilibrio: igualdad y armonía.
- La solvencia: capacidad y responsabilidad empresarial.
- La vocación de servicio: actitud y voluntad en hacer las cosas bien.

Estos valores están bien definidos en la compañía y lo demuestran desde el eslogan y el personal: “Trabajamos para ti”.

La proximidad de la entidad respecto a los mediadores es algo característico que toda la mediación destaca y aprecia, ya que a la hora de tramitar siniestros o cuando surgen los problemas o urgencias, la entidad responde y se localizan a las personas adecuadas, sin contestadores o robots de por medio que hacen fría la relación con el mediador. Los mediadores conocen a la mayoría de trabajadores de la empresa por departamentos y así saben dónde dirigirse en cada momento, liberando la canalización de la persona de contacto solamente para tratos comerciales y necesidades varias.

Al mismo tiempo, la política de empresa de la Mutua PEGRA se basa en considerarse a sí misma muy prudente tanto en cambios internos como en inversión. Aunque bien es cierto que quiere hacer mejoras, las quiere sin cambios radicales, paso a paso. Por lo tanto, la inversión tiene un comportamiento muy conservador y moderado.

1.3 Cultura

La Mutua PEGRA tiene muy definida una cultura conectada, ya que presenta alta sociabilidad y solidaridad media, además de un buen funcionamiento de los diversos departamentos.

		CONECTADA					COMUNAL														
SOCIABILIDAD	10																				
	9																				
	8											X									
	7																				
	6																				
	5																				
	4																				
	3																				
	2																				
	1																				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
		FRACCIONADA					MERCENARIA														
		SOLIDARIDAD																			

Sociabilidad: hay un grado alto de compañerismo y amistad entre los componentes de la organización.

Solidaridad: dentro de la cultura de la compañía hay un grado medio para lograr los objetivos organizacionales.

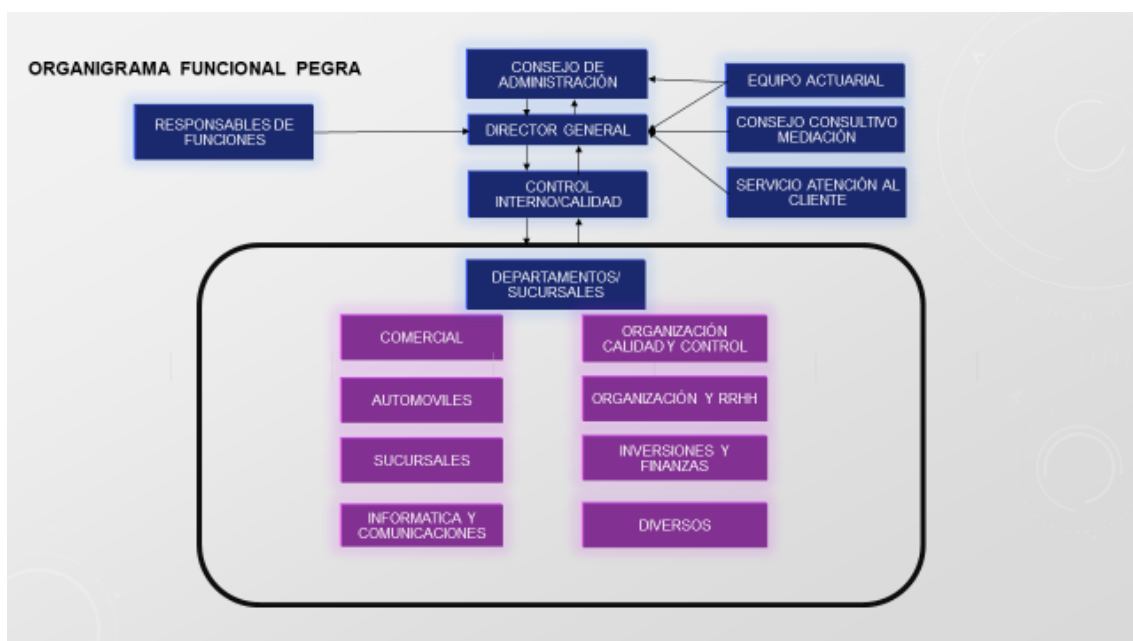
Sin embargo, la estructura organizacional muestra falta de cohesión entre departamentos. Concretamente, lo que hace un departamento no siempre lo sabe el otro y eso dificulta la mejora de la entidad. A pesar de esto, el grupo es capaz de adaptarse a cada situación por problemática que sea, incluso interactuando con la alta dirección. Además, la adaptación de la entidad es rápida y la creación de productos se realiza con mucha agilidad. (F5)

De este modo, hay una fuerte cultura organizacional, difícil de cambiar por el comportamiento y edades de los trabajadores y directivos. Asimismo, se tiene un carácter paternalista y protector, lo que genera un buen ambiente de trabajo, calidad y buena relación. (F6) Por otro lado, ha sido históricamente una empresa de muy alta orientación a satisfacer a sus clientes a través de sus productos por su propia misión y el tipo de mercado donde están los clientes destacables. Cabe mencionar que la dirección de cada departamento dirige y se implica con sus mediadores creando una comunicación tanto ascendente como descendente. Y también se puede decir que gracias a la cercanía de los trabajadores

hay una gran accesibilidad del personal y se da una atención personalizada tanto al mediador como al cliente. (F7)

1.4 Estructura organizativa

La mejor manera de ver una organización es a través del organigrama de la entidad. Este organigrama en concreto es un organigrama de funciones, se distribuye por departamentos/funcionalidades que tiene cada grupo. Una misma persona puede repetir en diferentes cuadros de funciones. Mutua PEGRA tiene un total de 50 trabajadores y en el Anexo 1, se detalla al completo las posiciones dentro de los diferentes departamentos de cada uno de ellos.



Fuente: elaboración propia

En el organigrama, mediante las flechas se observa quien debe reportar a quien según las funciones que desarrollen. En color lila se observa los diferentes departamentos, todos ellos englobados en otro cuadro más grande para resaltar el grueso operacional de la mutua, que a su vez informa a control interno y calidad. Cada departamento tiene a su responsable en funciones que reporta al director general. Todos están relacionados entre ellos, ya que se necesita una conectividad fluida. Control interno y calidad informan al director general y este de manera recíproca a ellos. De la misma forma sucede con el consejo de administración y el director general. Por otro lado, el equipo actuarial, el consejo consultivo de la mediación (grupo de mediadores de confianza y con volumen importante dentro de mutua PEGRA) y el servicio de atención al cliente reportan o informan al director general para así poder tomar decisiones.

1.5 Análisis interno

Dentro de la entidad, en el departamento de recursos humanos, falta estimulación para ayudar a los trabajadores y poder fomentar una mayor continuidad a la entidad y satisfacción del personal. (D2)

Al tener una cultura tan marcada y con trabajadores de avanzada edad en su mayoría, genera una alta resistencia al cambio (D3). Resulta difícil innovar y plantear nuevos retos, necesarios por la situación a la que hace enfrentarse el mercado del seguro en estos momentos.

En el área informática, se está mejorando el sistema, pero no se está cambiando desde la raíz, lo que provoca duplicidades o limitaciones. Esto genera un *gap* con la competencia, se distancia de ella, a pesar de que se mejora a un ritmo más paulatino. Así pues, podemos decir que hay que actualizar el sistema informático al nivel de la competencia y ha de ser de una manera rápida para no quedarse atrás definitivamente y que esto provoque que la entidad quede obsoleta a nivel tecnológico. (D4)

En el departamento comercial, las ventas generadas en el 2018 fueron las siguientes, (cuadro adjunto). Los datos están desglosados por zona y comercial. Se detalla las cifras de nueva producción y las que se tiene en cartera.

Zona	Comercial	Nueva producción	Cartera global
Girona	Girona	80.000 €	1.200.000 €
Lleida	Lleida	80.000 €	1.600.000 €
Aragón	Aragón	90.000 €	2.200.000 €
La Rioja y Navarra	La Rioja y Navarra	90.000 €	1.800.000 €
Tarragona	Tarragona	80.000 €	2.000.000 €
Comunidad Valenciana	Valencia	90.000 €	1.500.000 €
Barcelona	Comercial 1	190.000 €	4.000.000 €
Barcelona	Comercial 2	170.000 €	3.300.000 €
Barcelona	Caza y pesca	210.000 €	1.800.000 €
España	Central directamente	100.000 €	820.000 €
-	TOTAL	1.180.000 €	20.220.000 €

Se comprueba que la nueva producción está alrededor de 1.100.000 euros y la cartera global por encima de los 20 millones.

En el cuadro siguiente se observa la cartera global desglosada por los diferentes ramos que trabaja la Mutua PEGRA. El volumen de primas por ramos da muchos datos sobre como tiene estructurada la mutua, la composición de cartera y el peso.

VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS	2018
AUTOMÓVILES	10.000.000
MULTIHOGAR	3.000.000
COMUNIDADES	1.000.000
COMERCIO	1.000.000
EMPRESAS	2.000.000
RESP. CIVIL	2.000.000
ACCIDENTES	500.000
ALQUILER PROTEGIDO	500.000
MASCOTAS	200.000
BICICLETAS	20.000
TOTAL PRIMAS	20.220.000

(EXPRESADO EN EUROS)

La siniestralidad a nivel global está comprendida en el 59% de las primas adquiridas

Se observa que es una cartera diversificada (el 50% en autos y el otro 50% dividido en los otros ramos, con el predominio de multihogar con el 15% de cartera) y estable. (F8)

En el siguiente cuadro se analiza la cantidad de mediadores que tiene cada comercial:

Comercial	Nuevos mediadores	Mediadores totales	Media de cartera por mediador y zona
Girona	12	110	10.909 €
Lleida	6	120	13.333 €
Aragón	10	140	15.714 €
La Rioja y Navarra	15	160	11.250 €
Tarragona	6	110	18.182 €
Valencia	17	210	7.143 €
Comercial 1	3	180	22.222 €
Comercial 2	9	140	23.571 €
Caza y pesca	1	350	5.143 €
Central directamente	1	480	1.708 €
TOTAL	80	2000	10.110 €

Cada comercial tiene asignados muchos mediadores y estos suelen estar ubicados en zonas muy diversificadas. Esto hace que sea complicado visitar a toda la mediación y hacer un seguimiento excelente. Estamos hablando de una media de 200 mediadores por cada comercial. En el caso de la cartera, la media es muy baja, alrededor de los 10.000 euros/mediador, por lo que se trata de carteras muy pequeñas. (D5) Este tipo de carteras generan mucho trabajo y trámites a central. Con lo que se concluye que los comerciales tienen una elevada mediación en su zona de actuación (zonas muy amplias y extensas) y esto hace que tengan que dedicar mucho tiempo al desplazamiento y kilometraje para dar servicio a mediadores de carteras pequeñas. Que estas, no destinan todo su potencial a Mutua PEGRA o en su defecto, no tienen un peso importante en el mundo de los seguros (se dedican a otras actividades principalmente y tienen los seguros como una segunda fuente de ingresos).

Con todos estos datos, como son los factores de geografía, la tipología de seguros, la cantidad de mediadores, la cantidad de clientes versus población, la clase de mediador que trabaja, etc. se pueden emprender planes y acciones.

Si se analiza cada comercial y producción por productos, se observa lo siguiente. **Anexos 2.**

En Girona, se observa un gran desequilibrio en la distribución de la cartera que se gestiona, más del 50% está en autos y el 12%, en empresas. El resto de productos no está nada trabajado o no se vende en la zona. Con este análisis se debe averiguar por qué hay un *gap* en el resto de productos.

En Lleida, el 43,75% está concentrado en autos, en RC, casi el 20%, y en multihogar, el 16,88%, el resto está repartido.

En Aragón, el 54,55% en autos, el 11,82%, en empresas y el resto, repartido.

En la Rioja y Navarra, el 43,56%, en autos; en multihogar, RC y empresas, el 11% en cada uno.

En Tarragona, el 75% está en automóviles y el 10%, en multihogar.

En Valencia, el 60% está en autos y el 20%, en empresas, y el resto, repartido.

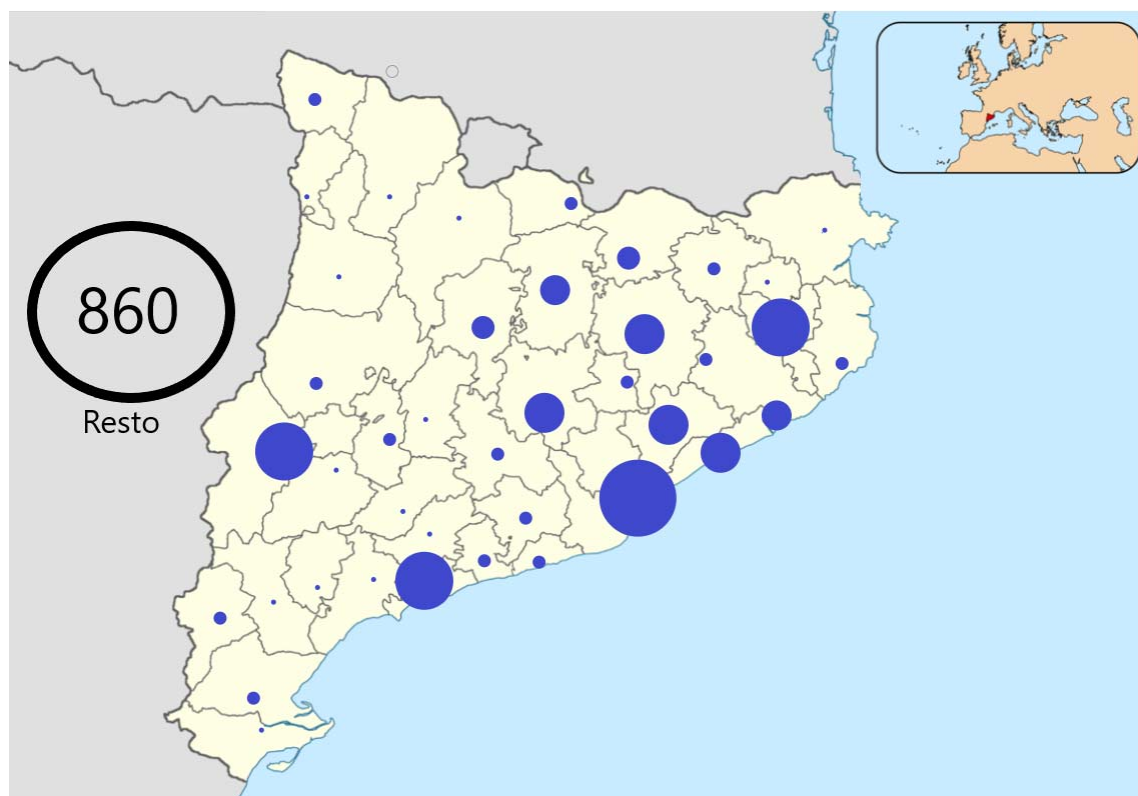
El Comercial 1 de Barcelona, con la cartera más grande de todas, tiene un 28,69% en automóviles, un 17,5% en hogar, en comercio y empresas un 14,30% y 12%, respectivamente, y el resto no llega al 1%.

El comercial 2 de Barcelona, tiene un 51,52% en autos, un 27% en multihogar y el resto repartido. Diversos y automóviles casi tienen el mismo peso.

En el apartado de caza y pesca, hay un comercial que principalmente solo estaba destinado a hacer responsabilidad civil de caza y pesca, pero viendo que había posibilidad de conseguir pólizas con venta cruzada y conseguir cliente integral, se amplió su abanico de productos. Y ahora su cartera está distribuida de la siguiente manera, un 38,22% en autos, un 16,67% en multihogar, un 12,22% en comunidades, un 11,11% en RC y un 9,44% en mascotas.

Central se encarga de gestionar los mediadores directos, que no necesitan un comercial asignado o visitas frecuentes. Actualmente, la cartera está distribuida en un 70,79% en autos y casi un 20% en empresas. Por otro lado, también se encarga de la venta directa.

Para tener una visión de las zonas con más concentración de mediación/ clientes, se ha elaborado un mapa separando Cataluña del resto, ya que el principal núcleo de mediación y mutualistas está en Cataluña.



Mapa de elaboración propia.

Como se puede observar en el mapa, de los 2.000 mediadores, 1.140 están concretados en Cataluña y los 860 restantes están repartidos por todo el territorio español. De estos 860 mediadores que están fuera del ámbito de Cataluña, principalmente están situados en la provincia de Aragón, Comunidad Valenciana, la Rioja y Navarra. En estas comunidades es donde hacen más fuerza las delegaciones de Mutua PEGRA fuera del territorio catalán.

Dentro de Cataluña observamos que la gran parte están en la provincia de Barcelona, principalmente en el Barcelonés, seguida de Osona, el Berguedá y el Bages. Luego se tiene mucha presencia en Tarragona, Lleida y Girona.

Hay que tener en cuenta que los mediadores trabajan toda la península, en este mapa no se observa la procedencia del cliente, de qué zona es, pero lo más habitual es tener clientes cerca de donde se sitúan los mediadores, ya que

la red está marcada por la historia de la entidad: de procedencia agrícola y tradicional.

1.5.1 Análisis financiero

1.5.1.1 Balance de situación

El balance de situación a diciembre de 2018:

BALANCE DE SITUACIÓN 31.12.2018	2018
ACTIVO	42.905.000
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES	9.000.000
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	1.100.000
PRÉSTAMO Y PARTIDAS A COBRAR	5.000.000
INVERSIONES MANTENIDAS HASTA VENCIMIENTO	11.000.000
PARTICIPACIÓN DEL REASEGURO EN LAS PROV. TÉCNICAS	3.000.000
INMOVILIZADO MATERIAL E INVERSIONES INMOBILIARIAS	3.000.000
INMOVILIZADO INTANGIBLE	300.000
PARTICIPACIONES EN ENTIDADES DEL GRUPO Y ASOCIADAS	6.000.000
ACTIVOS FISCALES	30.000
OTROS ACTIVOS	4.475.000
PASIVO	23.405.000
DÉBITOS Y PARTIDAS A PAGAR	3.200.000
PROVISIONES TÉCNICAS	20.000.000
PASIVOS FISCALES	200.000
RESTO DE PASIVOS	5.000
PATRIMONIO NETO	19.500.000
FONDOS PROPIOS	19.000.000
AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR	500.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	42.905.000

(EXPRESADO EN EUROS)

Se ha elaborado un cuadro simple de balance para ver de forma fácil y directa la Mutua PEGRA.

Con el cuadro del balance podemos concluir que hay un 25%, aproximadamente, del activo total colocado en inversiones, procedente de renta fija y parte de variable (fondos y acciones estables) de carácter conservador. Por otra parte, hay mucha liquidez, casi otro 25% del total. Asimismo, hay un 14% aproximado invertido en entidades del grupo y asociadas y un 7% aproximado invertido en inmovilizado material e inmobiliario.

Por otra parte, en el pasivo, hay casi el 50% puesto en provisiones técnicas. Y en el patrimonio neto, proveniente del fondo mutual (fondos propios), casi el otro 50% del total pasivo y patrimonio neto.

En conclusión, se puede afirmar que hay un balance sólido y que justifica la alta solvencia de la entidad y su forma de trabajar. (F9)

Hay que destacar que en los fondos propios existe el fondo mutual, es decir, una cuenta o partida muy particular que tienen las mutuas. Consiste en que todos los mutualistas gozan de iguales derechos políticos y económicos, forman parte de la entidad, no hay accionistas ni inversores, solo mutualistas. Estos consiguen serlo al formalizar una póliza a su nombre de algún seguro de la entidad.

En este sentido, las características del fondo mutual son de carácter permanente y se constituyen por diferentes causas:

- Excedentes de ejercicios anteriores.
- Traspasos de cuentas de reservas estatutarias, si lo permite la legislación aplicable y lo acuerda la junta general de mutualistas.
- La cantidad suficiente de dinero para que la mutua pueda hacer frente al margen de solvencia y al fondo de garantía que exige la legislación vigente.
- Cualquier otra dotación lícita que diga la Junta General de mutualistas.

En otras palabras, es como un fondo de emergencia que tiene la entidad para imprevistos y dar solvencia a la entidad. Estas cantidades se extraen de la prima que paga el asegurado, un tanto por ciento aplicado a la prima y va destinado a tal fin. Dicho tanto por ciento lo decide la entidad según el plan estratégico que se esté desarrollando, lo que provoca tener unos grandes recursos financieros. (F10)

1.5.1.2 Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2018
CUENTA TÉCNICA SEGUROS NO VIDA	-890.000
PRIMAS IMPUTADAS AL EJERCICIO (después de restar reaseguro)	11.500.000
INGRESOS DEL INMOVILIZADO MATERIAL Y DE INVERSIONES	350.000
OTROS INGRESOS TÉCNICOS	1.800.000
SINIESTRALIDAD DEL EJERCICIO	-7.800.000
VARIACIÓN DE OTRAS PROVISIONES TÉCNICAS	10.000
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	-6.500.000
OTROS GASTOS TÉCNICOS	-150.000
GASTOS DEL INMOVILIZADO MATERIAL Y DE LAS INVERSIONES	-100.000
CUENTA NO TÉCNICA	
RESULTADO CUENTA TÉCNICA SEGURO NO VIDA	0
INGRESOS DEL INMOVILIZADO MATERIAL Y DE INVERSIONES	100.000
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-790.000
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-16.000
RESULTADO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	-806.000
RESULTADO DEL EJERCICIO	-806.000

(EXPRESADO EN EUROS)

Por un lado, la cuenta de pérdidas y ganancias aporta muchos datos de interés, por ejemplo, se observa que en este año ha tenido un resultado negativo: ha dado pérdidas Mutua PEGRA. Viene de pérdidas superiores en los años anteriores, lo cual hace pensar que se está reduciendo la pérdida año tras año.

Por otro lado, la cuenta técnica no es rentable este año. Se deberían mirar los ramos para ver cuáles han sido los perjudicados o si alguno en concreto se ha disparado. Estudiaremos los motivos, si ha bajado la producción o si la siniestralidad ha aumentado o las dos cosas, etc.

RAMOS	2018		
	PRIMAS	SINIESTROS	%
AUTOMÓVILES	10.000.000	7.500.000	75%
MULTIHOGAR	3.000.000	1.800.000	60%
COMUNIDADES	1.000.000	900.000	90%
COMERCIO	1.000.000	600.000	60%
EMPRESAS	2.000.000	700.000	35%
RESPONSABILIDAD CIVIL	2.000.000	200.000	10%
ACCIDENTES	500.000	400.000	80%
ALQUILER PROTEGIDO	500.000	120.000	24%
MASCOTAS	200.000	80.000	40%
BICICLETAS	20.000	5.000	25%
TOTAL	20.220.000	12.305.000	60,86%

Siniestralidad periodificada sobre primas.

*incluye provisiones de siniestros pendientes y primas no consumidas

Se observa en el cuadro superior que la siniestralidad es de 12.305.000 euros y, en la cuenta de pérdida y ganancias, son 7.800.000 euros. Esto es debido a la buena contratación y acuerdo con reaseguro que ha amortiguado una gran parte de estos resultados negativos. También el reaseguro se ha llevado prima, con lo que la prima que aparece en la cuenta de resultados es de 11.500.000 euros.

El punto diferencial y más relevante de Mutua PEGRA es el fondo mutual, que es la cuantía que se desvía de cada póliza. Si hacemos el desglose de la prima total que se paga en una póliza tenemos la prima neta, además del 6% en Impuesto de Prima del Seguro, recargos técnicos (arbitrio municipal y recargos), consorcio y el fondo mutual.

En concreto, el tanto por ciento del fondo mutual que se aplica a cada póliza viene establecido por el comité y se aprueba en la asamblea anual de la entidad. Actualmente se aplica el 5% con el objetivo de llegar a los 30.000.000 euros de fondo mutual. Este fondo no aparece en la cuenta de pérdidas y ganancias, pero la realidad es que el fondo, que es aportado por todos los mutualistas a sus pólizas contratadas, ha generado un importe de más de 1.000.000 euros, lo que hace que la entidad tenga realmente un saldo positivo (en el caso de que estuviéramos tratando con una Sociedad Limitada o Sociedad Anónima). Así que la entidad por sí sola se mantiene, pero debe establecer mejoras para que el propio resultado salga positivo sin tener que hacer uso ficticio del fondo mutual.

Con estos datos, con la historia y descripción del proyecto y parte del análisis interno, se observa que no hay un enfoque claro ni una línea a seguir, sino que

son proyectos pequeños que se quieren trabajar. Se abarca mucho y hay poca incisión en las operaciones y la distribución que conllevan. (D6)

Bien es cierto que se marcan proyectos, pero dentro de estos hay muchas limitaciones en las contrataciones, se estudia mucho el riesgo y se valora para que en muchos casos se acaben denegando. Por lo tanto, se tiene un segmento del mercado contraído al no asegurar mucho tipo de riesgo o poner muchas limitaciones. (D7)

1.5.1.3 El flujo de efectivo actual de la entidad

ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO	2018
TOTAL FLUJOS DE EFECTIVO NETOS ACTIVIDADES EXPLOTACIÓN	-1.750.000
TOTAL FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES INVERSIÓN	1.100.000
FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	
CAJA Y BANCOS	7.100.000
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS	1.700.000
TOTAL, EFECTIVO Y EQUIVALENTES	8.800.000

(EXPRESADO EN EUROS)

Este cuadro nos permite ver el flujo de efectivo con el que trabaja la entidad diariamente. Hay unos 7.100.000 euros en caja y bancos que da fluidez a la mutua en su trabajo diario por imprevistos, grandes siniestros o alta frecuencia en algún momento punta. Por tanto, esto da una gran liquidez a la compañía. (F11)

Como se ha comentado anteriormente, se tiene mucho capital disponible y financiero para el tamaño de la entidad, pero no se utiliza a pleno rendimiento. Es un capital operativo no optimizado (D8).

1.6 Análisis externo

1.6.1 Análisis del entorno

1.6.1.1 Entorno económico

Si vamos de lo más global a lo más concreto, sabemos que la economía mundial tuvo durante el ejercicio 2018 un crecimiento del PIB del 3,7%, un poco por debajo al que tuvo en el 2017, del 3,8%. Fueron los países con economías emergentes los que en su conjunto mantuvieron unas tasas de crecimiento elevadas, concretamente del 4,7%, igual que las que se registraron en 2017 (del 4,7% también). Si hacemos el desglose por países, destacan China con un 6,6% (6,9% en el 2017) y la India 7,4% (6,2% en 2017), Rusia 1,7% (1,5%), Brasil 1,3% (1,5%) y México con un 2,0% (2,1%).

Dentro de las economías avanzadas se observaron que los crecimientos económicos de estos países fueron muy modestos y en su conjunto inferiores a las registrados en 2017. El PIB de estas economías se situó en el 2,2% de crecimiento después de que en el 2017 marcara un aumento del 2,4%. En Estados Unidos, el PIB se situó en el 2,8% con un ligero incremento respecto al año anterior (2,2%). Japón ha crecido un 0,8% frente al 1,9% del año anterior. Reino Unido también ha disminuido su crecimiento 1,4% frente al 1,8% del 2017. La zona euro ha ralentizado su crecimiento: el PIB del 2018 ha sido del 1,8% frente al 2,5% del 2017. Así pues, el modelo de decrecimientos ha sido persistente durante todo el 2018.

En este sentido, el Banco Central Europeo (BCE) para cuidar y seguir con la recuperación económica de la comunidad europea ha seguido con una política de expansión, manteniendo los tipos de interés en 0%.

En contraposición, la reserva federal en Estados Unidos anticipó un cambio de política de tipos de interés al subir en diciembre del 2015 los tipos al 0,25%. En 2016 los subió al 0,5% y en 2017 alcanzó el 1,25%. Finalmente, en el 2018 se ha seguido aumentando los tipos de interés hasta el 2,25% para frenar la inflación y proteger la moneda.

En Europa, el BCE ha seguido estimulando la economía europea con una política monetaria expansiva desde 2016 (80.000 millones de euros mensuales) comprando deuda pública y privada para activar el crecimiento y la inflación, en el 2017 se redujo a 60.000 millones; en el 2018, a 30.000 millones. De este modo, se ha ido reduciendo el programa de compra de deuda por el BCE. En cuanto a la inflación de la UE, en el 2018 estuvo en el 1,7%, mientras que en el 2017 con el 1,5%.

Si ponemos atención en la economía española, en el 2017 registró un crecimiento del 3% y en el 2018 fue algo inferior, del 2,5%. Esto es debido principalmente a la bajada de exportaciones e importaciones. El consumo, la demanda interna y la inversión se han comportado mejor que en el año anterior. Además, la inversión en construcción ha pasado a un 5,5% en 2018, versus al 4,6% del 2017. Por otra parte, el consumo público en el 2018 creció un 2,3%, mientras que en el 2017 fue del 1,9%. Además, el IPC en 2018 ha sido del 1,2% y en la zona euro ha sido del 1,7%. Finalmente, en cuanto al paro, en España, en el 2018, fue de 3.304.300 personas; y concretamente en Cataluña, la tasa de paro fue del 11,8%.

En conclusión, en el 2018 España sigue en recuperación gracias a las condiciones financieras impulsadas por el BCE con unos tipos de interés bajos, junto con la demanda interna y la inflación estable. (O1)

Además, sigue creciendo la economía española, pero a un ritmo más lento comparado con los años anteriores, y va desacelerando después de cinco años de recuperación económica. Es más, para el 2019 la previsión es un crecimiento de la economía española del 2,2% según el gobierno y el fondo monetario internacional. (Datos obtenidos de los informes emitidos por: Banco de España,

Fondo Monetario Internacional, Instituto Nacional de Estadística, Ministerio de Empleo y Seguridad Social).

En el ámbito político, España ha sido muy variante hasta el momento y sin acuerdos entre los partidos, con un presidente provisional en funciones. (A1) Se han realizado unas nuevas elecciones generales con un posible candidato a ser presidente y poder gobernar con acuerdos durante los próximos cuatro años.

Finalmente, la Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras (ICEA), en su informe número 1543 de febrero del 2019, sobre datos económicos del sector asegurador a diciembre del 2018, indicaba que el volumen de primas alcanzado era de 65.552 millones de euros frente a los 64.443 millones del 2017, por lo que ha habido un crecimiento del 1,72%. En los ramos de no vida, el volumen ha sido de 36.683 millones de euros y en el 2017, de 34.908 millones de euros (5,08%).

Si analizamos con más detalle, podemos observar que el ramo de automóviles ha crecido un 7,68%. El ramo de multirriesgo ha crecido un 4,58%. El ramo de salud ha crecido 5,80%, y el conjunto de ramos restantes de no vida creció un 1,83%.

Los resultados de cuenta técnica no vida sobre primas imputadas ha sido del 9,43%. (Autos 8,62%, multirriesgo 5,12%, salud 7,68%, y el resto de ramos 16,56%)

La siniestralidad no vida ha sido del 68,30%. En automóviles del 74,64%, en multirriesgo del 66,25%, salud 79,02% y resto de ramos 52,55%)

1.6.1.2 Entorno legal

En primer lugar, destaca el Proyecto de Ley de Distribución de Seguros de la Directiva 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de enero de 2016. Este proyecto de ley está pendiente de tramitación por el parlamento, (Informe de Ponencia para su aprobación en el pleno). La directiva tiene la finalidad de dar acceso, controlar y supervisar la mediación del seguro y toda la actividad relativa a la distribución.(O2)

En segundo lugar, destaca la nueva ley de control de la jornada laboral, Real Decreto-ley 8/2019, de 8 de marzo. Normativa de la franja horaria para eliminar la precariedad laboral y el exceso de horas no pagadas a los trabajadores, controlando y sabiendo todas las horas en las que trabaja cada persona. Para ello se ha elaborado la obligación de fichar para todos los trabajadores: controlar la hora de entrada y la hora de salida. Este real decreto, suscita ciertas problemáticas para las empresas y trabajadores, ya que hay que tener en consideración los descansos, desayunos, etc., para que no computen como horas extras, porque si no, la compañía está obligada a pagarlas al empleado como horas extras. A todo esto, se le suma la problemática que muchas empresas han tenido para instalar controles de horarios para fichar o encontrar la manera de

hacer fichar a los comerciales -lo cual es complicado, ya que están en constante movimiento, y genera la controversia de que el comercial se siente controlado-. Las compañías pueden decidir qué política establecer: si remunerar las horas extras o explicarle al empleado que ha hecho, por ejemplo, cuatro horas más un mes, por lo que el siguiente mes tendrá que hacer cuatro horas menos de trabajo (el banco de horas).

Por tanto, IFR17 y Solvencia 2 están generando gran revuelo con las nuevas normativas que hay que cumplir, los requisitos, los cambios internos y la adaptación a estos nuevos criterios que generan gran coste para todas las entidades aseguradoras y no crean valor al negocio.(A2)

1.6.1.3 Entorno demográfico

En España hay 47 millones de habitantes, los cuales son en muchos casos potenciales clientes y duplicadores, ya que una misma persona puede tener varios seguros diferentes, y hay mucha variedad de productos. (O3) Además, cada vez más, las nuevas tecnologías hacen que haya más mercado, incluyendo más productos y nuevas modalidades.(O4)

Gráficos de la población y envejecimiento en los Anexos.

Con la amenaza de la despoblación de las zonas rurales, como se está observando cada vez más en España -las personas tienden a irse a las grandes ciudades-, y teniendo en cuenta que para la Mutua PEGRA la fortaleza es el ámbito rural, hay que pensar en un futuro y ver de qué manera se puede orientar la entidad. La despoblación de los pueblos porque las nuevas generaciones se trasladan a las ciudades más grandes genera que cada vez se concentre más la población. A la vez nos encontramos que en las grandes ciudades las viviendas han subido mucho de precio y la gente se desplaza a vivir al extrarradio. Por otro lado, los pueblos o poblaciones con poca población están intentando dar subvenciones o ventajas a la gente que se va a vivir en ellos para así formar familias y que esa población tenga un futuro.

Con ello, se abre una gran ventana de novedades tanto positivas como negativas; así como la entrada de nuevos competidores tecnológicos inexpertos en este sector, pero que entran haciendo colaboraciones o grandes compras para entrar con fuerza y poderse quedar. (A3)

En este sentido, hay que tener en cuenta que la competencia del sector ajusta mucho el precio desde hace años para conseguir cuota de mercado, y tiene grandes costes en publicidad para llegar al cliente final. Anuncios televisivos, radiofónicos, etc. hacen que las grandes marcas quieran destacar, y junto con los precios bajos, hacen daño al sector, sobre todo en época de grandes siniestros en donde en muchas ocasiones la prima acumulada no cubre los siniestros. (A4)

1.6.2 Análisis del mercado y la competencia

En la actualidad hay 1.162 entidades que trabajan seguros en España, incluidos los reaseguradores, sociedades anónimas, etc. De este grupo, que se dediquen a trabajar NO VIDA son 881 entidades, y de estas solo 23 son mutuas. Lo que nos lleva a tener una lucha feroz en precios en el mercado, ya que el producto servicios es muy similar entre las entidades, no es un producto físico que se pueda valorar y tocar. Esto conlleva a que al ser un producto intangible muchas entidades bajen precios para conseguir clientes, ajustar precios un poco por debajo de la competencia para llevarse al cliente final.

Hay entidades que buscan crecer en facturación, en volumen y durante este periodo de crecimiento en facturación entran riesgos de todo tipo, ya que el abanico lo tienen muy amplio, sin muchas restricciones. Al cabo de 2-3 años cambian la estrategia y empiezan a hacer limpieza de cartera. Es lo más usual de las entidades, proceso de crecimiento en volumen de primas a través de la captación de riesgo sin ser muy restrictivo y luego hacer limpieza de cartera.

Otras entidades lo que buscan son buenos clientes, con altos bonus o baja siniestralidad si la conocen y a estos ofrecerles ofertas con precios muy bajos. Como en todo sector, la competencia cada vez es más feroz y más digitalizada, profesionalizada y personificada. Con lo que lleva a todas las entidades a actualizarse y mejorar continuamente para no quedarse atrás en el mercado.

En el mercado de seguros no solo hay que estar mirando la facturación sino también la siniestralidad (incluimos costes de mediación y estructura); podríamos hacer un símil con el coste de producción de los otros sectores.

Si comparamos la Mutua PEGRA con el resto de mutuas vemos que la mayoría de las mutuas tienen mucho peso en alguna zona de España, pero no son fuertes a nivel nacional. Esto genera la característica de que son principalmente zonales las mutuas. Mucho tiene que ver el potencial de una mutua versus a una sociedad anónima, ya sea internacional o nacional, y el beneficio que las mutuas no buscan en ningún momento, sino solo dar servicio y sostenibilidad a sus mutualistas.

Por lo tanto, entre mutuas no hay un riesgo de plena competencia, lo que sí preocupa son las otras entidades que trabajan a nivel nacional y llegan a todas partes con fuerza. Pueden hacer acciones comerciales de altos costes, ir a precios muy reducidos y tener un abanico de opciones que las mutuas no pueden llegar a alcanzar.

1.7 Diagnóstico y DAFO

Empezaremos analizando la entidad con la herramienta del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) para ver la realidad de la entidad y posicionamiento en el mercado. En cada parte del texto que hemos lo-

calizado una debilidad (D), una amenaza (A), una fortaleza (F) o una oportunidad (O) la hemos señalado con las iniciales oportunas y un orden numérico (por ejemplo: F1, F2, D1). De esta manera, se agrupan en el DAFO y se tienen como referencia para luego marcar el objetivo de la entidad y planificar los tres escenarios futuros.

DAFO: puntos de interés que tiene la mutua.

Apartado	Fortalezas	Núm.	Pág.
Historia y descripción del proyecto	Mutua PEGRA tiene 87 años de historia y cuenta con más de 100.000 mutualistas a nivel estatal	F1	9
Historia y descripción del proyecto	Próximos y cercanos de cara al mediador	F2	10
Historia y descripción del proyecto	Experimentados, con conocimientos (prueba y error)	F3	10
Historia y descripción del proyecto	Solvencia sobredimensionada	F4	10
Cultura	Adaptación rápida y creación de productos con mucha agilidad	F5	13
Cultura	Buen ambiente de trabajo, calidad y buena situación	F6	13
Cultura	Accesibilidad del personal, atención personalizada	F7	14
Análisis Interno	Composición de cartera estable y diversificada	F8	16
Análisis Interno	Alta solvencia de la entidad	F9	20
Análisis Interno	Grandes recursos financieros	F10	20
Análisis Interno	Liquidez	F11	23

Apartado	Debilidades	Núm.	Pág.
Historia y descripción del proyecto	La media de edad de la entidad es de 56 años	D1	10
Análisis Interno	Recursos humanos, falta estimulación	D2	15
Análisis Interno	Alta resistencia al cambio	D3	15

Análisis Interno	Tecnología obsoleta	D4	15
Análisis Interno	Carteras muy pequeñas por mediador	D5	17
Análisis Interno	Se abarca mucho y hay poca incisión en las operaciones y la distribución que conllevan.	D6	22
Análisis Interno	Segmento del mercado contraído al no asegurar mucho tipo de riesgo o poner muchas limitaciones.	D7	23
Análisis Interno	Capital operativo no optimizado	D8	23

Apartado	Oportunidades	Núm.	Pág.
Entorno económico	España en el 2018 sigue en recuperación gracias a las condiciones financieras impulsadas por el BCE con unos tipos de interés bajos, junto con la demanda interna y la inflación estable.	O1	25
Entorno demográfico	Proyecto de Ley de Distribución de Seguros	O2	26
Entorno demográfico	Potenciales clientes y duplicadores	O3	26
Entorno demográfico	Las nuevas tecnologías hacen que haya más mercado incluyendo más productos y nuevas modalidades.	O4	26

Apartado	Amenazas	Núm.	Pág.
Entorno demográfico	En el ámbito político, España ha sido muy variante hasta el momento y sin acuerdos entre los partidos, con un presidente provisional en funciones.	A1	25
Entorno legal	IFR17 y Solvencia 2	A2	26
Entorno demográfico	Nuevos competidores tecnológicos	A3	27
Entorno demográfico	Competencia del sector con bajos precios	A4	27

A partir del DAFO se alcanzan los objetivos y misiones de la organización.

Con estos puntos importantes extraídos en cada cuadro se puede empezar a tomar y valorar decisiones, el camino a seguir de la Mutua PEGRA. Se pueden atacar las debilidades que hay, destacar las fortalezas para que se haga eco tanto la mediación como la propia entidad. Y es que las oportunidades hay que aprovecharlas. En cuanto a las amenazas, estar atentos a estas y seguirlas para que en el momento en que actúen no hagan daño a la Mutua PEGRA.

Es un multi-cuadro que hay que tener muy presente en las compañías de seguros y mutuas porque proporcionan mucha información. Informa de todos los factores de los que se puede ver envuelta la entidad tanto a nivel interno como a nivel externo.

1.8 Prioridades estratégicas

«Los resultados se obtienen explotando oportunidades, no resolviendo problemas.»Peter F. Drucker

Para marcar el objetivo, hay que visualizar donde se quiere estar en tres años. A partir de aquí estudiaremos varios escenarios de futuro para esta entidad:

- Valoraremos si por sí sola la entidad puede mantenerse y crecer.
- Consideraremos la opción de fusión con otra mutua viendo sus ventajas e inconvenientes. (Una absorción de una entidad grande a una pequeña).
- Evaluaremos si haciendo una agrupación de mutuas se puede ver beneficiada la entidad. (Cuatro mutuas de diferentes comunidades autónomas, a nivel estatal).

El objetivo marcado es crecer en facturación, a la vez que mantener un ritmo de siniestralidad similar, haciendo crecer el fondo mutual 3 millones de euros más, uno por cada año de ejercicio. También se busca el mantenimiento de rentabilidad de negocio por mediador y, por lo tanto, por actividad de la entidad.

Todo esto lo veremos en los futuros escenarios.

2. Escenarios futuros

Ahora que ya sabemos cómo está actualmente Mutua PEGRA, tenemos que valorar los diferentes escenarios que se nos propone en el mercado y la situación política actual. Con esto último quiero hacer referencia a que cada vez se quiere reducir el número de mutuas, por eso se están controlando tanto las mutuas a través de la DGS, se están poniendo más dificultades, se solicita más solvencia a las entidades aseguradoras, más capital propio, más requisitos, más controles y estos procesos para las mutuas pequeñas son casi un imposible. Con estas premisas es lógico pensar que con la creciente competencia y con estos controles, a las mutuas pequeñas les cueste más sobrevivir y coger mercado, es por esto por lo que se plantean cada vez más fusiones o absorciones, para así reducir el número de entidades aseguradoras (mutuas).

Se proponen tres opciones para tratar de salvar o llevar a flote la compañía y que dé resultados positivos con un crecimiento importante en la facturación.

Las propuestas de escenarios son los siguientes, como bien se ha comentado en el apartado anterior de prioridades estratégicas:

- Valoraremos si por sí sola la entidad puede mantenerse y crecer. Adentrándonos en los diferentes departamentos y funcionalidades que realizan, para optimizarlas y sacar el máximo rendimiento. Se realizará una propuesta de mejora en la distribución para así mejorar el funcionamiento comercial.
- Consideraremos la opción de fusión con otra mutua viendo sus ventajas e inconvenientes. Se trabajará una absorción de una entidad grande con una pequeña (mutua PEGRA).
- Evaluaremos si haciendo una agrupación de mutuas se puede ver beneficiada la entidad. Se escogerán cuatro mutuas de diferentes comunidades autónomas y que trabajen solamente a nivel nacional.

Se propondrán diferentes colaboraciones o uniones, siempre buscando la mejor alternativa para la Mutua PEGRA, ya sean completas o solo departamentales. También se considerará la posibilidad de hacer una central de compras como objetivo común.

2.1 Escenario 1: Seguir con la entidad por sí sola

2.1.1 Propuesta de cambios internos

Empezamos con el desarrollo de la entidad por sí sola, para ello seguiremos las siguientes líneas estratégicas:

- Promover un cambio cultural hacia la innovación, vía formación y promoción.

- Aumentar la productividad y la autonomía de los departamentos, transformando el sistema de información.
- Focalización en las familias como publico objetivo.
- Profesionalizar la red de agentes exclusivos y aumentarla.
- Establecer omnicanalidad, integración de los diferentes canales.

Para lograr estas líneas estratégicas iremos pasando por los diferentes departamentos proponiendo mejoras en cada uno de ellos: optimización de procesos, mejoras de trabajo, coordinaciones, etc. Haciendo cambios conseguiremos la mejor productividad de los trabajadores, optimizando el sistema informático, la formación de personal, etc. Para ello estudiamos los costes departamentales, ¿cómo? Mirando la producción y la rentabilidad de cada producto y así incrementar o disminuir procesos en determinados puestos o a nivel informático.

En primer lugar, tenemos que ver las deficiencias y cómo reducirlas al máximo. Por ejemplo, los productos son fáciles de actualizar si se tiene capacidad de escuchar al mediador/cliente para cubrir sus necesidades o lo que pide el mercado.

Una mejora importante sería la **formación del personal**: hacer más cursos internos para fortalecer los conocimientos o métodos de trabajo que sean más productivos. De este modo, la actualización de la plantilla con los cursos de formación facilitaría el ajuste de la partida de gastos de la plantilla.

La formación es un punto importante, como bien veremos cuando se hable de la distribución de la mediación, que hay que potenciar tanto para los trabajadores de la compañía, como para la mediación, ofreciendo cursos *online*, presenciales, presentaciones de productos, incorporación de mejoras en productos, hacer presentaciones, en definitiva, dando información. Deben estar al corriente de estos cambios rápidamente, y es que constantemente han de estar informados y conectados.

En segundo lugar, a nivel de **recursos humanos**, hay que hacer entrevistas personales para empezar a tener relevos dentro de la entidad con perspectiva de futuro, que no acabe una generación y se pierda la esencia de la Mutua PEGRA. Se quiere luchar por la continuidad y para ello se ha de empezar desde dentro. Con estos relevos se pueden remplazar posiciones más intermedias y los responsables actuales, pasar a tener cargos de dirección.

Para conseguir una relación laboral buena y equilibrada, tener al personal contento y trabajando a pleno rendimiento, se pueden hacer sugerencias de mejoras laborales, mejoras del entorno, sala de descanso, etc. En otras palabras, se debe tener una actitud proactiva.

En este sentido, incidiendo de nuevo en la **formación**, los mandos intermedios deben impartir formaciones al resto, no hace falta que siempre sea un formador

o contratar cursos, sino que los propios trabajadores pueden enseñar al resto del equipo. De hecho, así se mejora la relación laboral y los conocimientos a nivel global; genera compañerismo y ayudas mutuas. De igual modo, es aconsejable realizar un día de formación especial, con una salida a un hotel o con una actividad fuera de la oficina para estrechar lazos y salir del ambiente cotidiano, por ejemplo.

En cuanto a las mejoras del **departamento informático**, se ha de actualizar la web de cara a su fácil manejo: una visualización clara y útil para el usuario. El programa informático interno, ha de ser crucial y dar acceso a todo tipo de datos. Debe poderse fragmentar y dar facilidades al mediador o usuario para ver los datos sin complicaciones. El sistema ha de estar orientado al cliente, poniendo al cliente en el medio del sistema, como centro. Para eso el sistema ha de estar programado o sistematizado a un *data warehouse*. Digamos que esto es el centro donde van a parar los datos o el sitio que los recoge para dar estadísticas, información ya resumida o informada tal como la quiere el usuario que la utiliza. Para ello, el *warehouse* ha de estar alimentado con la base de datos del sistema base, también ha de alimentarse con otras bases de datos, ya sea el catastro, webs del gobierno, etc. Y también habría que crear un CRM, para así facilitar el trabajo y la información a la empresa (trabajadores, comerciales, dirección) y que alimentase al **data warehouse**. De esta manera, el sistema de la entidad daría facilidad de gestión y ahorro de tiempo. Así, el propio trabajador podría extraer él mismo, sin peticiones expresas al departamento de informática, informes, estudios, listados, gráficas, etc. Se gana tiempo y con ello se ahorra en costes.

Se ha de empezar mejorando o cambiando lo más crítico, lo más urgente, gestionar prioridades para ir avanzando y conseguir ponerse al nivel de la competencia. En el caso de que el departamento de informática tenga mucho trabajo, porque abarca otros ámbitos que no le competen, se le ha de liberar de esa carga extra de trabajo. Premiar lo que se quiere conseguir, mini proyectos, mini logros para ir avanzando, con propuestas de metas a corto y medio plazo. Hay que tener determinación para lograr los objetivos.

Se ha de crear por parte de la dirección un **GABINETE DE CRISIS**. Un pequeño grupo de trabajo que ponga en crisis todo para que cuando pase, esté controlado y se sepa qué hacer.

Sin embargo, hace falta pasar a una **cultura** de cambio organizacional de éxito. Con este fin, la orientación debe ir dirigida al cliente, a la satisfacción del cliente. El cliente de la entidad **es la familia**, ya que engloba la mayoría de productos que trabaja la entidad. Hay que enfocarse en el cliente y a partir de este punto inicial ir desgranando y enlazando todos los puntos necesarios para conseguirlo. Para ello se pueden trabajar los siguientes campos:

- Diversificación de productos o reducir y especializarse.
- Diversificación de canales.
- Expansión territorial o intensificación en el territorio.

- Desarrollo de productos para captar esta tipología de cliente.

Hay que ir en esta dirección y para ello se necesita motivación en el grupo, capacidad, formación y presupuesto.

2.1.2 Política de productos

Al tener claro que debe ser la familia el foco de atención, el centro, se debería hacer una disminución de productos, especialización y focalización en estos. Los productos a desarrollar o darles más importancia para vender serían los siguientes:

- Combinado del hogar (figura del propietario, figura del inquilino)
- Combinado de comunidades
- Combinado de comercio
- Automóviles (Sin darle preferencia, pero necesario para coger el total de los productos familiares).
- Alquiler protegido (Impagos de alquileres)
- Industriales (pyme) (En el caso de que la familia tenga una pyme) Solo pymes de tamaño bajo.

Luego en segunda línea se trabajaría: (porque ya se tiene la experiencia y conocimiento de trabajar este tipo de productos y no tiene un sobrecoste):

- Accidentes personales
- Responsabilidad civil
- Bicicletas
- Mascotas

Asimismo, se propone la creación de un producto nuevo completo que vincule a toda la familia del hogar, llamado el **PRODUCTO ESTRELLA**: pólizas individualizadas que incluya a padres e hijos, con un único pagador y que cuando se hagan mayores los hijos o se independicen de los padres, se cambie el pagador y tomador, y sigan en la entidad con nuevos riesgos. En definitiva, que sean productos trasladables. Así, con las ventajas de que sea una póliza que mantenga la prima, el bonus y el descuento a los hijos, se genera un nuevo núcleo familiar con nuevas pólizas.

Por otra parte, si se quiere hacer productos a nivel personalizado y quedarse con los buenos clientes -haciéndoles ofertas económicas para ellos (y deshaciéndose de los malos riesgos)-, se debe tener la máxima información del cliente. Con este objetivo, hay que conseguir saber los hábitos de las personas,

su forma de vivir el día a día, sus costumbres. Estos datos a día de hoy se consiguen con las aplicaciones de móviles, los GPS, las redes sociales, etc. No obstante, también habría que hacer un sistema de limpieza de cartera que automáticamente descartara los riesgos con más siniestros o rentabilidades negativas importantes.

2.1.3 Política de posicionamiento de precios

En este punto se seguiría una política de mercado, de precios suficientemente bajos para cubrir costes de estructura; se puede ir a márgenes casi del 1% - 3%, teniendo en cuenta que en el Fondo Mutual se consigue con cada póliza un 5% anual.

Así que, en la nueva producción, para conseguir captar nuevas pólizas, se utilizará una política de precios bajos y en cartera se aumentará entre un 1%-2% la prima media, hablando de todos los productos en general.

Finalmente, los riesgos se estudiarán con la misma metodología que se viene aplicando actualmente.

2.1.4 Política de distribución

Existen diferentes proyectos de desarrollo estratégico a nivel comercial. Nos centraremos en cuatro vías principales que irán enlazadas con la digitalización:

- Desarrollo a través de agentes exclusivos captados en lugares estratégicos con voluntad de crecer y hacer un negocio de este campo.
- Desarrollo a través de la web de internet, con venta directa.
- Desarrollo a través de *call center* externo, unido con la venta cruzada de la cartera propia.
- Desarrollo de la red propia de inspectores/comerciales en la zona donde se trabaja actualmente.

El desarrollo a través de agentes exclusivos captados en lugares estratégicos con voluntad de crecer y hacer un negocio de este campo es una vía muy conocida por muchas compañías. Sin embargo, el cambio clave es la contratación del intermediador. Es necesario que esté motivado, que sea profesional y que se le otorgue una cartera de toda la mediación de la zona para que empiece con un salario mínimo y pueda hacer crecer esa cartera que estaba atascada por las cooperativas y agentes exclusivos a punto de jubilarse que no podían llevar a cabo dicha labor. De este modo, se reconvierte la zona: de una zona extinguida por la mediación a una de alto crecimiento. Este procedimiento se aplicará en todas las zonas rurales en donde la Mutua PEGRA tiene mediación con las características de final de ciclo o imposibilidad de crecer o decrecimiento de cartera por la ausencia de actividad en seguros de la mediación.

El desarrollo a través de la web de internet, con venta directa, tiene que ser una salida fácil que cada vez más usuarios solicitan y que debe desarrollar la entidad al tener un objetivo cliente familiar, el usuario final. Sabiendo que las nuevas tecnologías están emergiendo cada vez más rápido en todos los sectores, con las nuevas generaciones de personas que están más habituadas a ellas, se debe tener alternativas a la mediación tradicional, por eso un portal de contratación directa debe ser esencial. Del mismo modo, se debe dar acceso a la mediación tanto exclusiva como no exclusiva, que puedan contratar sus clientes directamente con sus ordenadores, sin necesidad de que participe o necesiten contactar con la mutua, es decir, que sea un proceso automático. Un ejemplo es la integración del *web service* de todos los productos con los tarificadores de los corredores en donde se quiera entrar. Así no solo tarifican, sino que también pueden contratar directamente. Por otro lado, también sería interesante estar en los multitarificadores que interese, donde trabajen los mediadores potenciales de la Mutua PEGRA.

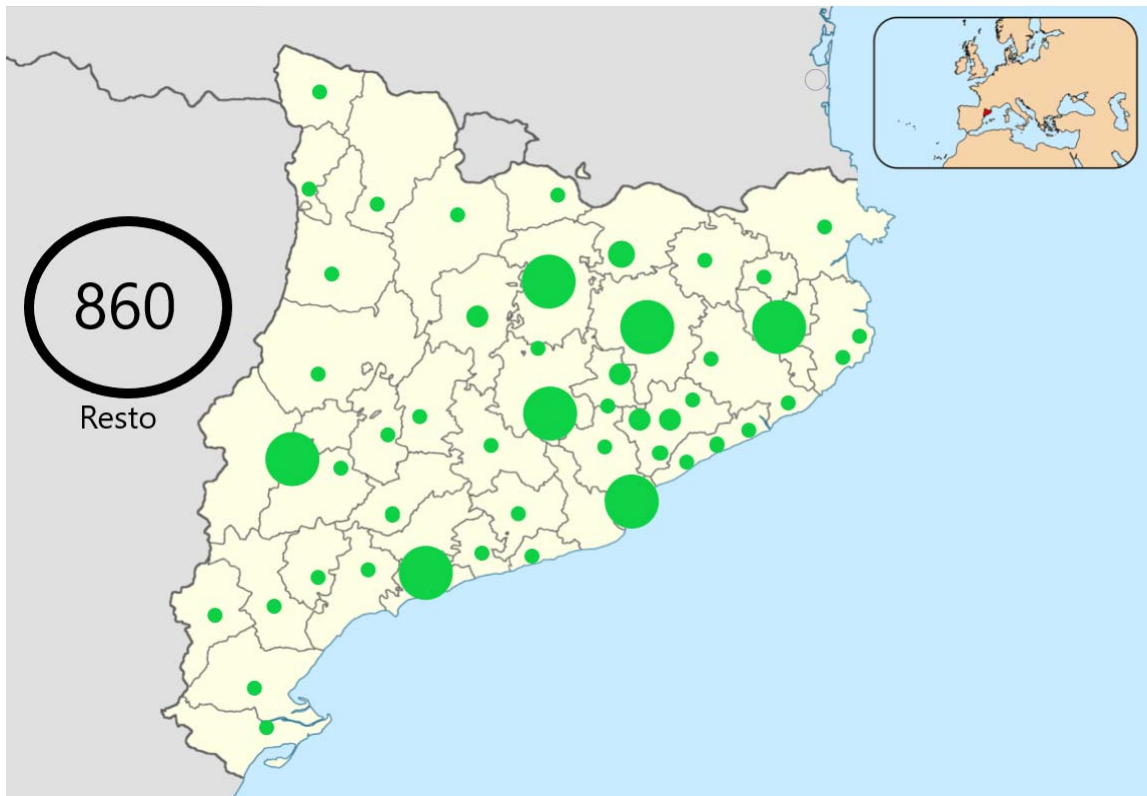
El desarrollo a través del *call center* externo, unido con la venta cruzada de la cartera propia es una vía útil en la entidad para potenciar los clientes, exprimirlos, para conseguir todas las pólizas que tienen. Así que externalizando un servicio de llamadas a los clientes para ver si están satisfechos, se puede ofertar venta cruzada, ofreciéndoles descuentos al tener una póliza con la mutua. Y en el caso de que sean de agentes, que el agente acabe de cerrar la operación. Se intenta facilitar la venta, al darle clientes potenciales con venta semi abierta, ellos deben cerrar estas operaciones. Hay que tener en cuenta que, a la mediación de agentes exclusivos, antes de empezar con este desarrollo se les debe de haber formado con cursos de cierre de ventas. Darles manuales de apertura, seguimiento y cierre de operaciones. Ya que, si no hay formación ni tiempo por parte de la mediación, este desarrollo no servirá de nada. Por eso debe haber un seguimiento y proceso de acompañamiento relevante con la mediación antes y durante la venta cruzada. Además, se le dará herramientas a la mediación; en el caso de que la venta cruzada por teléfono se venda directamente, se le cederá parte de la comisión al mediador; en el caso de que no haya mediación, será directo para la mutua.

El desarrollo de la red propia de inspectores/comerciales en las zonas donde se trabaja actualmente es una vía que se quiere expandir en la red comercial tanto en Cataluña como fuera de esta. Por un lado, en Cataluña, se pondría el foco en estrategias como la de mediación exclusiva estratégica, también se le podría dedicar más tiempo a la mediación de corredores y agentes vinculados, a quienes actualmente los inspectores, al tener tantos mediadores, no pueden darles todo el apoyo que necesitan para hacer producción. Así se lograría estar más encima de ellos para apretarlos. Por otro lado, fuera de Cataluña, haríamos el mismo proceso con los comerciales y zonas trabajadas con mediación. Concretamente, en la actualidad, hay tres delegados fuera de Cataluña, por lo que sería conveniente estudiar y proponer otro delegado en la zona norte y otro delegado en la zona de Aragón, ya que tanto uno como otro tienen un amplio territorio con mediación para trabajarla. En la zona norte, se cree que por la historia y experiencia de Mutua PEGRA, se puede atraer mediación que necesite una compañía concedora de los hogares con familias destinadas al campo o granja. Y la zona de Aragón, lo mismo.

Observando el mapa de zonas donde hay más incidencia de mediadores de la Mutua PEGRA, se sabe donde están los núcleos urbanos más potentes, con más clientela. Es decir, se sabe donde poner más énfasis en la nueva captación.

Si nos enfocamos en la zona rural, a pesar de tener la amenaza de la despoblación y teniendo en cuenta que una fortaleza importante de la mutua es su dominio en estas zonas, se puede encontrar la manera de reconvertir la entidad, como hemos explicado anteriormente, en la vía de desarrollo de los agentes exclusivos, fortaleciendo o centrándose prioritariamente en la red propia.

Como se puede observar en el mapa de Cataluña de más abajo, aparecen más puntos en Cataluña al penetrar más en el interior de esta zona, intensificando la mediación en la zona, por eso se ven puntos más grandes en las zonas rurales donde antes aparecían poca mediación, se ha diversificado e intensificado. En el resto de España se mantiene igual. Hay que conseguir más clientes y mediación en muchos más núcleos de la zona catalana.



Mapa de elaboración propia

Como se comentaba anteriormente, en la vía de desarrollo de agentes exclusivos captados en lugares estratégicos, se ha de desarrollar una red de agentes exclusivos potente. Actualmente la mediación está en un ciclo de vida final, por eso hay que encontrar maneras para hacerlos renacer, dándoles herramientas, apoyo, ofreciendo que puedan trabajar desde la central u oficinas de la entidad. De este modo, se ahorran costes, pero también hay que darles formación de venta, para que salgan a vender. Sin olvidar que también hay que potenciar las

herramientas en línea y móvil, etc. Además, la entidad tiene muchas cooperativas como agentes exclusivos que no dan más de sí, lo que se podría convertir en un problema a corto plazo, ya que no tiene crecimiento y la clientela envejece.

En este sentido, se podría dar un giro proponiendo un agente comercial nuevo con hambre de venta, que junto con el cliente de varias cooperativas de una zona pudiese empezar a encarrilar una carrera profesional de seguros. Esto, junto a un buen plan de formación, puede incrementar más clientes en la zona, ya que las cooperativas le pueden abrir nuevas puertas con las nuevas generaciones de los clientes, pueden buscar comercios, familias y hacerlo extensivo, reaprovechar el negocio. Con este fin, para conseguir que las cooperativas cedan su negocio asegurador como agentes exclusivos, hay que convencerles de que el negocio va a menos, de que hay muchas dificultades, que el coste para la entidad es mayor, y que habría que cerrar el código al tener una cartera tan pequeña. Hay que recordarles que la DGS está haciendo inspecciones con cambios de normativas que dan más trabajo al agente. De este modo, como habría mucha relación entre ambas partes, se ofrece una solución para dar continuidad a los seguros de sus clientes a la vez que se les quita la problemática de gestionar los seguros.

Así pues, **generar una figura de responsable de desarrollo**, con un plan de formación, con una carrera profesional por delante, ayudará a conseguir que las nuevas generaciones de mediación quieran continuar como sus padres, que no se marchite y se siga desarrollando y creciendo más.

2.1.5 Política de comunicación

Se ha de conseguir más visibilidad en las asociaciones, tanto de comercios, vecinales, colaborativas, etc. Con ello conseguiremos contacto con muchos posibles clientes potenciales de sus asociados y familias.

Un buen modo es colaborar en carreras, conferencias, congresos, ayuntamientos, colegios, universidades, agrupaciones, centros... en definitiva, en grupos con costes bajos y gran visibilidad.

Al ser una mutua de tamaño medio, el gasto en marketing no es muy abundante y se ha de dirigir a acontecimientos de retorno directo principalmente.

En el ámbito de la comunicación con la mediación/cliente se debe lograr, con las herramientas informáticas y el conocimiento del personal trasladado al programa de la mutua, una comunicación omnicanal, que esté toda la información disponible y todos los departamentos sepan y puedan acceder a esa información igual que el mediador. De tal modo que no se cometan errores de duplicidad de procedimientos, repetición de explicaciones..., es decir, se logra optimizar tiempo.

Además, se aplicará en el marketing digital el *Inbound Marketing*, en otras palabras, se atraerá a clientes con contenido relevante y que generen un valor añadido en el recorrido de las diferentes etapas de la compra del producto.

De esta manera, el cliente al entrar en la página web de la entidad y empezar el recorrido de la compra del producto se le hace un acompañamiento con contenido de interés para él, con lo que le lleva a hacer la compra más segura al irle informando de todos los pasos y tener una explicación detallada del producto.

Los pasos a seguir son la creación de blogs o contenidos. Estos no tienen que ser dentro de la web de la entidad, sino que pueden ser externos, en los cuales los clientes busquen información sobre un tema y este al estar bien desarrollado y explicado los derive al producto de la entidad. Sería una forma de atraerlos a nuestra web. Y también atraer a los usuarios para convertirlos en clientes mediante, por ejemplo, Instagram, blogs de temáticas, Facebook, etc.

Si hay volumen de entradas en la web por la compra del producto eso hace que la web aumente su visibilidad, su posicionamiento y genere rentabilidad.

Una vez el cliente ha comprado el producto que tenemos se le debe aplicar el *marketing relacional inbound*, que se refiere al uso de la fidelización y *cross-selling*. Esto es lo que ya se ha comentado anteriormente sobre la venta cruzada y fidelización de los buenos clientes (los que dan beneficio).

Incluso puede llegar un momento en que, si la información es muy útil e interesante para los clientes, otras empresas del sector puedan estar interesadas en comprar ese contenido.

2.2 Escenario 2: Fusión-absorción de mutua

Para realizar una fusión o absorción de una entidad a otra el primer paso que hay que dar es un **book de venta/fusión** para cada una de las compañías, que describa las principales magnitudes financieras, gobernanza, aspectos fiscales, laborales, tecnológicos y operativos. Este debería servir a cada mutua para valorar la otra. En este caso, se acompañaría este proceso con *data rooms* (virtuales o físicos) que consisten en revisión de expedientes y documentación de las mutuas, para valorar la bondad de los datos del *book*.

A continuación, se diseñará un **plan de fusión** que contemplará las sinergias, los *gaps* tecnológicos de la plataforma resultante, etc.

Después los órganos de administración de las mutuas deberían **aprobar el plan de fusión y el acuerdo de fusión**, que contendría también unas cláusulas suspensivas, que preverán los casos en los que no se tira para adelante la fusión (por ejemplo, vicios ocultos o impactos relevantes no recogidos en el *book* inicial ni en el plan de fusión). Otra condición suspensiva sería que no se puede llevar a cabo la fusión hasta que no hubiera el visto bueno de los órganos de competencia, u otros requisitos legales como serían la DGS.

Tras esta aprobación, se realizaría una **due diligence** por parte de un experto independiente, que corrobore que las cifras del plan son correctas y no hay im-

pactos relevantes que no hayan sido puestos de manifiesto (habría como mínimo una **due financiera, actuarial, legal, fiscal, laboral y tecnológica**).

Una vez finalizada las *duediligence*, y las aprobaciones de los reguladores pertinentes, se firmaría la fusión/absorción.

Se considera en este supuesto que la gran mutua está en unas condiciones óptimas con orientación de futuro y continuidad, con líneas de negocio rentables y una solvencia considerable.

2.2.1 Explicación de los pasos a seguir para una fusión absorción entre mutuas

Este caso de fusión o absorción entre mutuas es muy sencillo, ya que para hacer el traspaso de una a otra no es necesario hacer una compra-venta como tal. Sino que los órganos de competencia, la DGS debe dar su aprobación principalmente como hemos comentado anteriormente con los pasos anteriores.

2.2.2 Explicación de los pasos a seguir para una fusión de una compañía

Para el caso de una mutua que sea absorbida por una empresa, esta empresa debe tener una fundación a la cual se irán traspasando los capitales, el llamado *fondo mutual*, así se alimenta la fundación y la mutua se queda solo con el resultado de negocio. Se iguala para que no haya saldos diferentes y entonces se traspasa a la compañía, con un valor de 0, ya que no hay activos porque fueron a parar a la fundación.

2.2.3 Propuesta de cambios internos

El caso que se propone a continuación es la absorción de Mutua PEGRA por parte de una mutua de gran tamaño. En esta situación lo lógico es afrontar que todas las decisiones y operativas predominantes serán las de la gran mutua. Mutua PEGRA se habrá de amoldar a lo que dicte principalmente la gran mutua.

La integración consistiría en volcar todo a las grandes oficinas de la gran mutua, que factura 10 veces más y tiene más de 800 empleados, trabaja con todos los ramos que trabaja Mutua PEGRA, así que no le costará absorber todos los productos ni a primera vista necesitará más trabajadores de los que tiene. Como en toda fusión-absorción, dependiendo de lo que se pacte entre las mutuas o compañías y la política de empresa que haya, se suelen conservar los trabajadores de la mutua absorbida, intentando prejubilarse a los empleados con edades avanzadas, que justamente es lo que más ocurre en Mutua PEGRA. Por lo tanto, no habrá muchos problemas en prejubilarse a la mayoría de los empleados y al resto reorientarlo en la nueva mutua con puestos similares. En lo que se refiere a los inspectores-comerciales de las delegaciones, si no se les prejubilase, se les reorienta para agruparlos en las delegaciones de la gran mutua

y con sus mediadores que ya tienen, brindarles apoyo para el cambio de entidad y que sea más fácil el proceso.

Este mismo procedimiento se usará en el resto de mediadores. Así, se conseguirá mantener la gran mayoría y volcarlos. A los que ya tengan código con la gran mutua se les hará una integración, y solucionado.

En cuanto a la dirección de Mutua PEGRA durante el primer y segundo año, se irá integrando con los nuevos cambios (reestructuración y transición). Hay que tener en cuenta que una fusión no es de un día para otro, sino que es un proceso lento, la transición suele durar entre 1-3 años.

Por parte del **departamento de informática**, se debería hacer una migración para volcar todos los datos. A nivel informático, con esta fusión los empleados de Mutua PEGRA, al principio, serían los que llevarían el traslado de datos, teniendo cuidado de que no desaparezca ni se pierda ningún dato. Por eso se estima que el proceso durará unos dos años en cumplimentarse completamente.

Finalmente, las oficinas de Mutua PEGRA se destinarían a alquiler y se sacaría así un rendimiento de ellas, excepto la central, que durante el primer año y medio se usaría para los informáticos y la dirección, para hacer cierres, traspaso de documentación, etc.

Así pues, sería un traspaso a priori sencillo, ya que el volumen de la gran mutua puede absorber sin problemas el volumen de Mutua PEGRA. Además, gracias a la solvencia de Mutua PEGRA dará todavía más solvencia a la gran mutua, con una cartera diversificada y más o menos saneada.

Durante el primer año, **la red comercial** y cada departamento irá duplicado, con ello quiero decir que habrá una persona de cada entidad para ir juntando datos y solucionar dudas que puedan surgir entre un trabajador de cada mutua. Incluso en la red comercial también saldrán a hacer visitas y reuniones en parejas, para así dar a conocer todos los productos y funcionalidades a la mediación y a los propios trabajadores.

Los resultados durante el primer año se irán controlando aparte para saber realmente la cartera que hay, los números que dan, resultados, etc., así con el traspaso se controlará toda operación sin que se pierda información. Es muy importante saber diferenciar este punto y controlarlo. Así se sabe realmente lo que queda al cabo del primer año, si se ha perdido volumen o si se mantiene, tanto de primas como de siniestralidad, reservas, etc. Al ver los resultados, si todo sigue una normalidad, se procede a la fusión definitiva del cambio y fusión, sin distinción ninguna.

Hay que tener en cuenta que durante los primeros meses se les debe de dar **formación** al personal de la estructura de la entidad, cultura, productos, sistemas, etc. para mayor adaptación.

Normalmente, este primer año de una fusión es un poco caótico y estresante para todos los trabajadores y la dirección, puesto que son muchos cambios y rápidos, si no se hacen bien, generan importantes problemas en el futuro. Por eso se debe tener un protocolo de actuación de los cambios en los departamentos que afectará las zonas comerciales, la mediación, la formación, la inversión, las auditorías, la solvencia, la siniestralidad, etc.

Al cabo de los dos primeros años, la gran mutua ya debe tener un control muy fiable de toda la operación y empezar con un buen funcionamiento de la red de distribución, integración de los productos o adaptación, inclusión de las personas de los diferentes departamentos y así empezar a dar una productividad importante como mutua (empresa).

Para la gran mutua es un crecimiento inorgánico, pero crece sustancialmente la facturación y los resultados a priori. (Ya que se habrá hecho un filtraje de riesgos a la vez que los cambios de mutua.)

Otro aspecto que cabe destacar es que a los trabajadores, esta absorción, les generará inseguridad al inicio: se preguntarán si serán despedidos o qué futuro les esperará, si estarán mejor que antes o peor. Pero como hemos comentado antes, al hacer prejubilaciones y recolocar a los trabajadores productivos en general se soluciona esta preocupación, y al cabo del año se sentirán más estables al estar en una mutua con sistemas más avanzados e informatizados, y con mejores condiciones, porque como mínimo mantendrán las que ya tenían. Además, se les mantiene la antigüedad de la anterior mutua.

Finalmente, de cara al control de la DGS, les es beneficioso porque elimina una mutua que controlar y tiene la tranquilidad que en la gran mutua habrá más control y profesionalidad.

2.3 Escenario 3: Agrupación de mutuas

Empezaremos con la introducción de las diferentes mutuas a grandes rasgos para tener un punto de partida y así luego poder ubicarlas para tratar de buscar o encontrar las afinidades y posibles mejoras de la suma de las mutuas.

2.3.1 Presentación de las cuatro mutuas

2.3.1.1 Mutua 1

Nuestra entidad, Mutua PEGRA, la mutua que ya conocemos, sería la de mayor tamaño en facturación y volumen. Podemos ver todas sus características en el punto 1 “Introducción y punto de partida de la entidad aseguradora”, que hemos desarrollado al completo. Cabe destacar que es la mutua con presencia más fuerte en **Cataluña**.

2.3.1.2 Mutua 2

Es una mutua de la zona de Levante, localizada en Castellón con dos delegaciones allí y una más en Teruel. Está muy focalizada en ese territorio, no tiene grandes mediadores o grandes operaciones fuera de ese rango de **Comunidad Valenciana y Teruel**. Es una mutua de tamaño pequeño que trabaja a nivel generalista, es de carácter muy parecido a Mutua PEGRA pero a pequeña escala. Tiene 15 trabajadores en su totalidad de los cuales tres son comerciales y están distribuidos en las tres oficinas. En las delegaciones solo están los comerciales y en la oficina central está el resto. Desde la central se opera todo: producción, siniestros, contabilidad, dirección, etc. Su modus operandi es muy similar al de Mutua PEGRA.

En cuanto al sistema informático, este es precario pero funcional, cubre las necesidades básicas, pero no hay un sistema integrado con un CRM en donde el centro de la información sea el cliente. No están interconectadas la información de la mediación con la de la entidad. Por el volumen de facturación no se quiere implementar grandes cambios, ya que suelen generar costes de inversión y el pensamiento de la entidad es mantenerse. (Si nos va bien como estamos para qué cambiar). Pensamiento erróneo o acertado, pero hay que tener en cuenta los cambios tecnológicos y las nuevas formas de operar, lo que solicita el cliente cambia.

Es una mutua que trabaja los productos siguientes:

- Automóviles
- Combinado del hogar
- Combinado de comunidades
- Combinado de comercio
- Industriales (pequeña empresa)
- Accidentes personales
- Responsabilidad civil

Son productos con los que la mutua se siente cómoda trabajándolos y son expertos en la materia.

La distribución de la mutua es a través de agentes propios (80%), corredores (15%) y otras vías (5%). La red es fiel y de muchos años de antigüedad.

A nivel de comunicación y marketing, no invierten mucho dinero en anuncios ni en llegar al cliente final, solamente se fijan en dar servicio a la mediación y abastecerla en lo que necesiten: apoyo económico, alguna acción comercial, carreras patrocinadas, etc.

Su sistema para operar los siniestros pasa por dos personas dedicadas plenamente a gestionar y supervisar los siniestros.

Sus inversiones son conservadoras y tiene edificios en alquiler.

Sus cuentas están saneadas (obtiene en todos sus ramos resultados positivos) y logra obtener una facturación anual de 3.000.000 euros.

Tiene un nivel de solvencia por encima de la media.

2.3.1.3 Mutua 3

Es una mutua tinerfeña con dos oficinas centrales en **Canarias**, además de otras 30 oficinas secundarias gestionadas por mediadores (agentes exclusivos). Principalmente trabajan agentes exclusivos y venta directa.

Su ámbito de actuación es solo las islas Canarias, aunque puede trabajar en la península también.

Los ramos que trabaja son los siguientes:

- Accidentes
- Combinado del hogar
- Combinado de comunidades
- Automóviles
- Responsabilidad civil
- Combinado de comercio
- Industrial (pequeña empresa)
- VMP (vehículos de movilidad personal)

Su plataforma informática es bastante avanzada, han hecho modificaciones en su sistema y logran hacer procesos automáticos sin que tenga que intervenir el personal.

Respecto al departamento de marketing y publicidad, los recursos se dirigen a su propia red. También hacen publicidad por la radio de las islas y las carreteras para dar imagen de marca: así relacionan su marca con las islas.

Su plataforma para gestionar los siniestros es ágil y muy rápida, logran cerrar los siniestros en menos tiempo que la media de las entidades. Tienen aplicaciones para los peritos, incluso tienen aplicación para que el cliente pueda gestionar el siniestro fotografiando y explicando mediante la app y así reducir el tiempo de espera y transcurso del siniestro.

Su facturación anual ronda los 24.000.000 euros, de los 24 millones ceden 6 millones a reaseguro. Aunque sus inversiones financieras son conservadoras.

En 2018 ha obtenido un resultado positivo de 1.000.000 euros.

Su nivel de solvencia es elevado.

2.3.1.4 Mutua 4

Este grupo cuenta con 80 oficinas repartidas en el territorio de **Castilla la Mancha**. También está integrada en la comunidad de Madrid. Aunque su ámbito de actuación principalmente se enfoca en Castilla la Mancha.

La cantidad de empleados está alrededor de unos 35. Los comerciales que tiene la mutua son 10 que están asignados en algunas oficinas. El resto de oficinas están dirigidas por agentes exclusivos. Su venta es mediante agentes exclusivos y venta directa. Intentan buscar clientes a través de colectivos y venta al particular.

Los productos que trabajan son los siguientes:

- Automóviles
- Combinado del hogar
- Combinado de comunidades
- Mercancías transportadas
- Responsabilidad civil
- Combinado de comercio
- Industrial (Pyme)
- Accidentes
- Salud

Su sistema informático es ágil y sencillo, aunque no está muy desarrollado, no es muy automático, sino que hay paralizaciones por los motivos de autorización interna, etc.

Los trabajadores son de todas las edades, no hay un grupo destacado de edad que predomine.

A nivel de marketing, se dedican únicamente a dar apoyo a su red de oficinas y mediación.

Su forma de gestionar los siniestros es a través de correo electrónico y teléfono, tienen la web en línea para visualizar las gestiones realizadas, pero no tienen una plataforma para gestionar con los peritos, se comunican a través de los informes y una ficha general que han de cumplimentar.

La facturación en negocio alcanza los 15.000.000 euros.

Su inversión en diferentes activos, fondos privados, fondos públicos es bastante elevada.

Se observa que esta mutua casi tiene la mitad de su facturación de negocio en inversión. Es una partida importante a tener en cuenta y ver su desarrollo. De todas formas, tiene un nivel de solvencia que se sitúa en la media de las compañías aseguradoras.

2.3.2 Propuesta consensuada por las cuatro mutuas

Una alternativa posible es absorber directamente la mutua de la zona levantina por Mutua PEGRA, con todo su personal de zona, agrupando toda la mutua 2 en su oficina central como delegación principal de la entidad y que se desarrollen allí, derivando toda la actividad de producción y siniestralidad a Barcelona, a Mutua PEGRA.

También hay que tener en cuenta que experiencias de otras entidades que han hecho fusiones no han tenido grandes éxitos cuando han derivado la tramitación de siniestros fuera de la zona de producción (delegación). Esto es debido a que esos siniestros tardan más en solucionarse y se complican más de lo debido. Por eso se recomienda que la zona de tramitación y producción se intente que sea la misma, por eso en este caso se dejaría operar tal como lo hacían, haciendo optimización de recursos y personal, evitando duplicidades en lo que se pueda. Sobre todo, es importante tener a todo el personal motivado y que no se desentienda, ya que si no, se pierde fuerza de producción. Hay que ser muy proactivo y tener un plan muy claro tanto para la estructura de la entidad como para explicar al personal lo que sucederá. Los cambios de por sí generan miedo, así como salir de la zona de confort, y por eso hay que mantener informada a la plantilla, dándole las explicaciones oportunas sobre la compañía.

A niveles de departamentos/ funcionalidades:

- Informático (absorción de los informáticos en Mutua PEGRA) Traspaso de datos, funcionamientos, plataforma en línea, plataforma interna, metodología de procesos, etc.
- Técnico: los productos de la entidad levantina adaptarlos a los productos de la Mutua PEGRA, los condicionados, etc.
- Organización interna: ubicar la distribución de los departamentos y traslado al nuevo entorno.
- Comercial y distribución: darles formación a la mutua levantina para que expliquen los cambios de productos, funcionamiento y cambio de la entidad. Seguirían trabajando la misma zona.
- Dirección: reubicación de posiciones, describir las nuevas directrices que se van a llevar con la fusión.
- Siniestros: trabajarán las mismas zonas, seguirán de la misma manera al menos durante el inicio del cambio.
- Finanzas: se seguirán las mismas directrices que marca Mutua PEGRA.
- Recursos humanos: generar una figura única que pueda dar apoyo a todos los trabajadores.

Y con la integración de la mutua de la zona de levante en Mutua PEGRA, se haría la central de compras junto con las otras dos mutuas. (Punto 2.3.3)

Habría que lograr **economías de escala**, buscar los factores que uniendo las mutuas puedan favorecerse, sacar más rendimiento, mejorar márgenes, ahorrar tiempo, etc. Hay que obtener un valor diferencial delante de proveedores principalmente. Ya que, si se agrupan las mutuas, pero no se utiliza la fuerza conjunta, no se conseguirá una ventaja competitiva.

Una potente ventaja competitiva sería hacer una **única plataforma informática y CRM** (CustomerRelationship Management) que tuviera las ventajas de las plataformas actuales de las mutuas y lo que desearían mejorar.

Lo mismo sucedería si se agrupara el **área financiera** (inversiones), en este campo el peso del volumen económico tiene mucha importancia para poder conseguir operaciones o poder entrar en ellas.

En el ámbito de **operaciones**, una solución sería implementar una buena herramienta informática para así poder gestionar de manera eficaz en cada centro zonal los siniestros. Así no tendría dependencia de central para los siniestros, evitaría burocracia y daría solución rápida desde la zona. Incluso se podría plantear que cada grupo de profesionales de las diferentes mutuas se especializara en un tipo de siniestro desde su localidad. Así se evitarían problemáticas de duplicidades de trabajadores, despidos, etc. Se mantienen los puestos de trabajo modificando aspectos del trabajo diario de algunos empleados.

El **área técnica y actuarial** se podría plantear hacer los productos iguales para las diferentes mutuas. Es decir, homogeneizar los productos.

A nivel de **proveedores** como los peritos, al tener más clientes, se obtienen más siniestros, más verificaciones y eso les da más trabajo a los peritos, por lo tanto, se les puede condicionar más en tarifa o incluso que le den prioridad frente a otros servicios externos que tengan, por el volumen de trabajo que se les da desde la unión de mutuas. Se pueden llegar a pactos para que los peritos trabajen el 80% con la unión de mutuas y el restante con la competencia. Así se consigue fidelizar al perito con la cantidad de trabajo, a más a más de darle formación propia, una herramienta tipo app para que pueda peritar de forma sencilla y dinámica, darle buen apoyo telefónico e informático.

Sobre temas de material de oficina, maquinas, vehículos, etc. se debe conseguir mejores márgenes al solicitar mucho más volumen.

2.3.3 La distribución se mantiene cada una por su zona

Se mantendrá la red de distribución de cada mutua porque las entidades son zonales, y eso facilita la no duplicidad, se puede mantener, incluso complementar, que las delegaciones ofrezcan todo el abanico de productos de todas las mutuas si no se canibalizan.

Esta solución es muy práctica y no genera grandes problemáticas a la red comercial, ya que operan en la misma zona y se sienten dentro de su zona de confort. Lo único que les varía son los productos que les vienen de nuevo. Para que esos productos no les supongan un gran cambio, se les debe dar formación previa y que consoliden esta información. Es importante esta última fase porque si no consolidan y dominan los cambios a la hora de transmitir los conceptos que les han explicado, no sabrán trasladarlos y seguirán ofreciendo lo mismo que ya conocían o se explicarán de forma errónea y no generarán esa confianza al mediador que ya tenían ganada.

2.3.4 Central de compras

La agrupación de mutuas solo trabaja conjuntamente a la hora de hacer las compras de proveedores, justo lo que hace una central de compras estándar.

Para los temas de proveedores como se ha comentado anteriormente en el punto 2.3.2. en relación con los peritos, se les puede condicionar a que apliquen una tarifa única a las mutuas que estén dentro de esta central de compras, se pueden pactar unos volúmenes de trabajo condicionados a unos precios.

En el ámbito de material, lo mismo: por ejemplo, las hojas, poder tener un precio especial, etc.

El servicio de correos, limpieza y servicios externos estarían subcontratados. Las flotas de vehículos de *renting* se conseguirían a mejores precios que si fueran mutuas por separado.

Se puede aplicar a todos los frentes de proveedores, a nivel informático, a nivel de pactos con reaseguro, o con otras entidades que provean algún servicio subcontratado.

Las centrales de compras tienen éxito por su poder de negociación, al tener la fuerza del volumen se reúnen con los proveedores para mejorar precios. Esta alternativa de unión de mutuas no genera gran compromiso a las mismas y les da la independencia que puedan necesitar.

3. Discusión

3.1 Continuidad de la Mutua

Este escenario supone la opción más acertada y más motivadora para la propia mutua. Ella tiene el control total y la posibilidad de adaptarse, la flexibilidad y la potencia que con el resto de opciones no sería tan fácil de hacer, por no tener el control total, porque tuvieran más poderes otros órganos o direcciones, por la existencia de duplicidades o personal que no se conoce, discrepancias, etc.

La continuidad de la mutua genera seguimiento de la marca de la entidad, la historia y prestigio que tiene no desaparece. Los mutualistas continúan sintiendo la imagen de marca, al conocer la entidad de toda la vida.

El personal, al ir buscando sustitutos y futuros relevos, se sigue manteniendo la cultura de la mutua y se van generando los cambios deseados por la dirección para enfocarse en un futuro de éxito y crecimiento.

Las inversiones siguen siendo estables y los productos que se trabajan son amplios. Asimismo, la zona de actuación es bastante focalizada, lo que genera unidad y marca de representación en la zona de actuación. Se pueden ir haciendo acciones comerciales con retorno directo o centrado en clientes de la zona de más éxito. Así pues, es mejor no difundirse por otros escenarios de otros territorios inexplorados. Con la solvencia y fondo mutual que tiene la entidad se puede mejorar y dar continuidad de mucho futuro.

3.2 Fusión-absorción de Mutua

Este escenario supondría una alternativa viable y positiva a nivel económico para la mutua en el caso de no querer o no tener sustitutos adecuados para dar continuidad a PEGRA.

Por un lado, permitiría cumplir una de las prioridades estratégicas: aumentar su **facturación**. También mejoraría su **siniestralidad**, ya que al pasar a una mutua de tamaño mucho mayor ésta tendrá una cartera más saneada y con una siniestralidad igual o menor que la de Mutua PEGRA. **El fondo mutual**, a no ser que la gran mutua estuviera en peores condiciones, también aumentaría considerablemente el volumen del fondo. Respecto a la **rentabilidad de negocio**, se esperaría una mejora porque tendría más mediadores, más facturación, más mecanismos de control, etc.

Sin embargo, el futuro de la entidad estaría marcado por las directrices de la gran mutua. Mutua PEGRA deberá adaptarse al funcionamiento de la otra mutua y seguir sus líneas de actuación. Esto supondría un proceso de cambio muy fuerte y duro al principio, lo que puede conllevar dificultades de adaptación, especialmente para el personal. En el ámbito de los sistemas informáticos también sería costoso el cambio y adaptación. Sin embargo, con el tiempo estos cambios se normalizarían y se volvería a la estabilidad.

3.3 Agrupación de mutuas

Este escenario supone una solución compleja, pero a la vez tranquilizadora. Mutua PEGRA, al ir acompañada de otras mutuas toman decisiones de forma conjunta que permiten a las cuatro mutuas ayudarse y avanzar conjuntamente. Al tener experiencias diferentes permite tener un conocimiento más amplio del mercado. En general, el grupo unido va mejor que el individuo solo, siempre que se juegue en equipo y se mire por el bien común. Si no funcionara de este modo, se podrían hacer simples alianzas o convenios que supondrían menos compromiso y que en caso de no funcionar se podría romper la relación en cualquier momento.

La central de compras es una muy buena alternativa porque no genera grandes compromisos con las otras mutuas y mantiene la libertad de compra de cada entidad, pero con las ventajas de pactar con mucha más fuerza con los proveedores.

3.4 Discusión general

3.4.1 Consecuencias a nivel económico

A nivel económico y de solvencia el escenario más ventajoso sería la agrupación de mutuas porque se reducen los costes de personal, de estructura, de infraestructuras, etc. En el caso de la fusión, también supondría una ventaja económica comparado con la continuidad de la entidad. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el proceso de fusión o agrupación de mutuas conlleva un elevado coste económico.

La agrupación de mutuas genera un mayor volumen económico que conlleva más poder en el mercado. Además, permite una mayor diversificación y poder contemplar escenarios que con el volumen de una sola entidad no se alcanzaría, especialmente a largo plazo. También permite operar a corto, medio y largo siempre con visión de los vencimientos y los productos en vigor.

3.4.2 Consecuencias para el personal de la entidad

Respecto a los trabajadores, el mejor escenario es el crecimiento de la mutua sin recurrir a absorciones o agrupaciones, ya que no genera cambios de lugares de trabajo, rutinas, formas de trabajar, nuevos conceptos o nuevos sistemas. Todo eso provoca estrés en algunos trabajadores. A parte, al tener puestos similares o duplicados obliga a la entidad a hacer despidos. Esto suele pasar tanto en absorciones como en agrupaciones. En ocasiones, las fusiones generan gran revuelo y dan paso a huelgas, con lo que lleva a negociar con los trabajadores, perder tiempo y dinero.

3.4.3 Clientes

De cara a los clientes sería más acertado continuar apostando por el crecimiento de la entidad, porque los clientes se sienten identificados con la marca y conocen sus productos.

En el caso de la fusión hay un cambio de la marca. Esto puede provocar cambios en algunos de los productos o de sus condiciones. Por eso hay que notificarlo al cliente y transmitir un mensaje de tranquilidad expresando que sus seguros siguen en vigor con una nueva marca.

Por el contrario, en el caso de agrupación de mutuas, al mantener el nombre y la marca, no tendría grandes cambios para el cliente.

Muchas veces los clientes se consideran números y eso hace que luego cuando se fijan los objetivos -si no se tienen en cuenta las herramientas, los históricos, la metodología para llegar a ellos, el nivel económico, la situación actual, etc.-todo quede en nada y no dé el objetivo deseado.

3.4.4 Imagen de marca

Uno de los elementos característicos de la Mutua PEGRA es su fuerte identidad y valores de marca con la cual se identifican muchos de los clientes. A la hora de proteger la imagen de marca, el mejor escenario sería mantener la entidad, ya que si se agrupa o fusiona perdería la imagen de marca y los valores que la identifican, que es uno de los principales atractivos de la Mutua PEGRA.

Esto podría poner en riesgo algunos de los clientes actuales, que no se verían identificados y podrían cambiar de mutua. Por otro lado, también se podría perder un segmento del mercado a la hora de captar nuevos clientes.

En el caso de agrupación de mutuas, se intentaría mantener la imagen de marca de cada mutua, con lo cual no supondría un riesgo de imagen.

En el caso de la absorción de una mutua grande, y en consecuencia más conocida podría potenciar la captación de nuevos clientes a través de su imagen de marca más reconocida a nivel estatal.

Aun así, ha habido casos de grandes empresas que han querido cambiar el nombre e imagen (ya sea por fusiones, adquisiciones o decisiones de la directiva) que han provocado un efecto negativo al cliente, incluso haciendo estudios de mercado para decidir cuál sería el mejor nombre o la mejor imagen. Esto es debido al buen trabajo que se hizo de marca que ha hecho que el cliente se sienta identificado con el nombre e imagen de toda la vida. Por eso hay que ir con cuidado y pies de plomo antes de tomar decisiones rápidas e incorrectas.

4. Conclusión

En esta tesis se han propuesto tres escenarios diferentes para una mutua de seguros de tamaño medio. Las tres propuestas tienen ventajas e inconvenientes y no hay un escenario que suponga un claro beneficio para la entidad respecto a los otros escenarios. Por eso, la decisión final de la empresa dependerá de la importancia que la directiva dé a los diferentes factores y consecuencias discutidas anteriormente (el personal, los clientes, la economía, etc.).

Los aspectos más destacables que tiene la entidad de Mutua PEGRA son las grandes oportunidades que tiene delante y puede hacer por sí misma con los cambios clave explicados. En el mercado actual puede crecer y puede asentar una base más sólida de clientes y una red más explotada. Con esta panorámica se puede sembrar un buen futuro actualizándose respecto al sector y a las nuevas tecnologías. Como contras, la más importante es la dificultad de poner en marcha todas las actuaciones de las diferentes estrategias, necesarias pero difíciles de implantar al tener la cultura que tiene.

Por otra parte, como ventaja principal de la fusión es el crecimiento de infraestructura, conocimientos y tecnología gracias a la absorción de la otra mutua. Y como gran desventaja, destaca la pérdida de poder y control por parte de la entidad al juntarse con una mutua superior en facturación, personal, productos, etc.

En el escenario de agrupación, la ventaja principal es el mantenimiento del poder y control de los puntos que se pacten en la agrupación y a la vez el conocimiento y mejoras de las otras mutuas: la colaboración. Como contras principales, los cambios o uniones departamentales y la difícil decisión de elegir cuál es el sistema informático/plataforma para trabajar “bajo un mismo paraguas”.

Así pues, no hay una salida correcta y otras incorrectas, sino que cada camino sería desarrollado de diferente manera.

Me gustaría acabar con una frase de un economista inglés, que cuando la escuché me dio qué pensar y quiero compartir:

“Cuando las circunstancias cambian, yo cambio de opinión. ¿Usted qué hace?”
(John Maynard Keynes)

Bibliografía

Artículos:

FUENTE: Apuntes del Máster de Dirección Comercial y Gestión de ventas de EAE, año 2014 planificación estratégica profesor Joaquin Amat Royo

BOND, A.; CHERRY, J.; MORTIMER, K. "Policy and practice. The focus of local agenda 21 in United Kingdom", Journal of Environmental Planning and Management, núm.416 (1988), págs.767-776.

GARCÍA DE SOLA, P. "El país de los eventuales", El País (14 de junio de 1998). [Artículo publicado en el suplemento «Negocios»].

Libros:

DEPALLENS, G. Financiación de empresas. 3 vols. Traducción de A. Ibáñez. 2.ª ed. Bilbao: Deusto, 1967 (Manuales Prácticos de Gestión de Empresas).

JOSE LUÍS PÉREZ TORRES. "Fundamentos del seguro" Editorial Umeser S.A. Febrero 2011

Capítulos de libro:

MARSAL GUILLAMET, J. "Los censales a finales del siglo XX: la deuda perpetua de las cajas de ahorros". En: POZO CARRASCOSA, P. Contratación bancaria. Madrid: Marcial Pons, 1998, págs. 495-510.

Informes:

UNESPA. Manual de Tramitación de Siniestros de Automóviles. Madrid. Editorial Aseguradora, 2004.

Introducción al Data Warehouse UOC (Universitat Oberta de Catalunya) Alberto Abelló Gamazo, Josep Curto Díaz, Àngels Rius Gavídia, Montse Serra Vizern, José Samos Jiménez, Juan Vidal Gil.

Informe de Mutua Terrassa financiero y solvencia.

Informe especial de Mutua de Propietarios financiero y solvencia.

Informe especial de Mussap financiero y solvencia.

Informe de FIATC financiero y solvencia.

Informe de mutua Tinerfeña financiero y solvencia.

Informe de MGS financiero y solvencia.

Informe Especial de revisión SOLISS, Mutuality de seguros y reaseguros a prima fija

Informe de autoevaluación Prospectiva de Riesgos y Solvencia, del periodo trianual 2017-2019 de Mutua Segorbina de Seguros a Prima Fija

Informe Especial de Mutuality de Levante Entidad de Seguros a Prima Fija

Fuentes de internet:

WEILER, J. H. H. Demos, Telos and the German Maastricht Decision.1995. <<http://www.law.harvard.edu/Programs/JeanMonnet/papers/95/9506ind.html>> (Fecha de consulta: 6 de junio de 2000).

Noticia sobre el control de la jornada laboral:

<http://www.expansion.com/economia/2019/05/06/5ccfdb5eca4741161f8b45f6.html>

Fuentes oficiales:

REAL DECRETO 303/2004 por el que se aprueba el Reglamento de los Comisionados para la Defensa del Cliente de Servicios Financieros (BOE de 3 de marzo de 2004).

BOE control de la jornada laboral:

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2019-3481

REAL DECRETO 1060/2015, de 20 de noviembre, de orientación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.

ICEA

Dirección General de Seguros

<http://www.dgsfp.mineco.es/es/Consumidor/RegistrosPublicos/Paginas/Aseguradoras.aspx>

Instituto de Estadística de Cataluña

<https://www.idescat.cat/indicadors/?id=anuals&n=10336&tema=llars&lang=es>

Eduardo Pérez Hurtado

A través de todos los trabajos en los que he estado he adquirido experiencia que, conjuntamente con las ganas continuas de mejorar y mi capacidad de absorber, me dan la posibilidad de dirigir y afrontar los retos que se me planteen. En los entornos donde he estado siempre me han dicho que soy una persona responsable y comprometida allá donde voy, capaz de enfrentar situaciones críticas y siempre intentando adelantarme a futuros problemas que puedan suceder. Capaz de liderar (tomando decisiones), a la vez que saber recibir órdenes (saber escuchar) y trabajar en equipo. Valores que considero muy importantes a la hora de trabajar.

Me gustaría acabar diciendo que soy una persona con ganas de crecer profesionalmente y comprometido con las personas que apuestan por mí.

Experiencia:

MUSSAP Seguros Responsable comercial Barcelona. 2016 - Presente

Watium Director comercial de Cataluña 2012 - 2016 Responsable del área comercial en empresa del sector eléctrico (comercializadora de electricidad). Economista, especializado en ventas, en gestión, supervisión de equipos y en asesoramiento a particulares y empresas. Gestión comercial: - Elaboración e interpretación de informes de seguimiento - Coaching comercial - CRM - Gestión de cobro y de incidencias - Búsqueda de potenciales clientes y de nuevas líneas de negocio - Ventas / Sales - Marketing - Account Manager - Operaciones

DELTA 10 S.L. y otras sociedades Economista / comercial/ controller 2011 - 2012 Economista asumiendo funciones en las distintas áreas de la creación de la empresa. Planificador de la empresa DECOCHANCE, S.L. (tienda virtual textil), analista financiero, analista de compras (búsqueda de proveedores, seguimiento y contrataciones), logística (almacenaje, acuerdos) y visión global... Redacción de informes, estudios, preparación de cuadros estadísticos y uso de la web. Por otro lado, daba apoyo al control y supervisión de viabilidad de explotaciones de parkings.

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) Control de gestión, Controller 2010 - 2011 Seguimiento y control de la información analítica y de la gestión con el fin de asegurar la rentabilidad mediante la identificación de riesgos, intervención en caso de desviaciones, etc

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras. Universitat de Barcelona

Máster en Dirección Comercial y Gestión de Ventas. EAE Business School

Licenciatura en Ciencias Económicas. Universitat de Barcelona

Anexos

Anexo 1. Cuadro del listado de trabajadores de toda la entidad y puesto.

DIRECCIÓN	Trabajadores
Director General	1
ORGANIZACIÓN -CALIDAD-CONTROL INTERNO	
Dirección	1
<u>Provisiones - Reaseguro - Control proveedores</u>	
Responsable	1
<u>Siniestros Responsabilidad Civil - Judiciales Ramos Diversos</u>	
Responsable	1
<u>Caza - Pesca</u>	
Siniestros	1
<u>Servicio de Atención al Cliente (Quejas y reclamaciones)</u>	
<u>Cartería - Expedición de pólizas - Material de oficina</u>	
ADMINISTRACIÓN - RECURSOS HUMANOS	
Dirección	1
Estadísticas y estudios actuariales	1
COMERCIAL	
Dirección	1
Responsable - Desarrollo Comercial	1
Responsable - Expansión Comercial	1
Comercial: Caza y pesca	1
Comercial Barcelona 1	1
Comercial Barcelona 2	1
<u>Formación</u>	
Responsable	1
<u>Marketing</u>	
Responsable	1
INVERSIONES Y FINANZAS	
Dirección	1
Contabilidad - Fiscal - Caja	1
AUTOS PRODUCCIÓN	
Dirección	1
<u>Producción</u>	
Responsable	1
Contratación y modificativos	1
Contratación y modificativos	1
AUTOS SINIESTROS	
Dirección	1
<u>Central telefónica</u>	
<u>Gestión de Siniestros</u>	
Responsable	1
Daños materiales - Lesiones - Asistencia en viaje	1
Trámite de lesiones al pago - Gestión del fraude	1

<u>Defensa Jurídica - Reclamación - Recursos de multas</u>	
Responsable	1
<u>Servicios Periciales</u>	
Responsable de Peritos	1
DIVERSOS	
Dirección	1
<u>Responsabilidad Civil - PYME - COMERCIO - Caza y Pesca - Mascotas - Accidentes Personales - Bicicletas - Contingencias Atmosféricas</u>	
Responsable	1
<u>GESTIÓN - Riesgos Medioambientales - Reclamaciones Ramos Diversos Responsabilidad Civil - Mascotas - Caza y Pesca</u>	
Contratación	1
<u>Pyme - Comercio - Accidentes Personales - Bicicletas - Contingencias</u>	
Contratación - Siniestros	1
Siniestros - Contratación	1
Siniestros-Accidentes Personales	1
<u>Hogar - Comunidades - Alquiler Protegido - Consorciables</u>	
Responsable	1
Siniestros	1
Contratación - Siniestros	1
<u>Servicios Periciales</u>	
Responsable	1
INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES	
Dirección	1
<u>Desarrollo Software</u>	
Responsable	1
<u>Análisis - Programación - Administración informática</u>	
Administrador de la Red - Operador	1
Análisis y programación	1
Análisis y programación	1
Atención al mediador - Auxiliar de operador	1
Análisis y programación	1
SUCURSALES	
GIRONA	
Comercial	1
LLEIDA	
Comercial	1
ARAGÓN	
Comercial	1
LA RIOJA Y NAVARRA	
Comercial	1
TARRAGONA	
Comercial	1
COMUNIDAD VALENCIANA	
Comercial	1

Anexo 2. Comerciales por zona distribuido por productos la cartera gestionada.

GIRONA	2018	%
VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS		
AUTOMÓVILES	800.000	66,67%
MULTIHOGAR	150.000	12,50%
COMUNIDADES	80.000	6,67%
COMERCIO	9.000	0,75%
EMPRESAS	144.000	12,00%
RESP. CIVIL	500	0,04%
ACCIDENTES	10.000	0,83%
ALQUILER PROTEGIDO	5.000	0,42%
MASCOTAS	1.000	0,08%
BICICLETAS	500	0,04%
TOTAL PRIMAS	1.200.000	100,00%

LLEIDA	2018	%
VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS		
AUTOMÓVILES	700.000	43,75%
MULTIHOGAR	270.000	16,88%
COMUNIDADES	25.000	1,56%
COMERCIO	40.000	2,50%
EMPRESAS	200.000	12,50%
RESP. CIVIL	310.000	19,38%
ACCIDENTES	2.000	0,13%
ALQUILER PROTEGIDO	48.000	3,00%
MASCOTAS	4.000	0,25%
BICICLETAS	1.000	0,06%
TOTAL PRIMAS	1.600.000	100,00%

ARAGÓN	2018	%
VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS		
AUTOMOVILES	1.200.000	54,55%
MULTIHOGAR	200.000	9,09%
COMUNIDADES	100.000	4,55%
COMERCIO	105.000	4,77%
EMPRESAS	260.000	11,82%
RESP. CIVIL	200.000	9,09%
ACCIDENTES	80.000	3,64%
ALQUILER PROTEGIDO	50.000	2,27%
MASCOTAS	4.000	0,18%
BICICLETAS	1.000	0,05%
TOTAL PRIMAS	2.200.000	100,00%

LA RIOJA Y NAVARRA	2018	%
VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS		
AUTOMÓVILES	784.000	43,56%
MULTIHOGAR	200.000	11,11%
COMUNIDADES	150.000	8,33%
COMERCIO	90.000	5,00%
EMPRESAS	210.000	11,67%
RESP. CIVIL	200.000	11,11%
ACCIDENTES	120.000	6,67%
ALQUILER PROTEGIDO	40.000	2,22%
MASCOTAS	5.000	0,28%
BICICLETAS	1.000	0,06%
TOTAL PRIMAS	1.800.000	100,00%

TARRAGONA	2018	%
VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS		
AUTOMÓVILES	1.500.000	75,00%
MULTIHOGAR	200.000	10,00%
COMUNIDADES	30.000	1,50%
COMERCIO	20.000	1,00%
EMPRESAS	50.000	2,50%
RESP. CIVIL	55.000	2,75%
ACCIDENTES	110.000	5,50%
ALQUILER PROTEGIDO	30.000	1,50%
MASCOTAS	4.000	0,20%
BICICLETAS	1.000	0,05%
TOTAL PRIMAS	2.000.000	100,00%

VALENCIA	2018	%
VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS		
AUTOMÓVILES	900.000	60,00%
MULTIHOGAR	100.000	6,67%
COMUNIDADES	20.000	1,33%
COMERCIO	24.000	1,60%
EMPRESAS	300.000	20,00%
RESP. CIVIL	100.000	6,67%
ACCIDENTES	10.000	0,67%
ALQUILER PROTEGIDO	45.000	3,00%
MASCOTAS	500	0,03%
BICICLETAS	500	0,03%
TOTAL PRIMAS	1.500.000	100,00%

COMERCIAL 1 BARCELONA	2018	%
VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS		
AUTOMÓVILES	1.147.500	28,69%
MULTIHOGAR	700.000	17,50%
COMUNIDADES	180.000	4,50%
COMERCIO	572.000	14,30%
EMPRESAS	480.000	12,00%
RESP. CIVIL	889.500	22,24%
ACCIDENTES	21.000	0,53%
ALQUILER PROTEGIDO	9.000	0,23%
MASCOTAS	800	0,02%
BICICLETAS	200	0,01%
TOTAL PRIMAS	4.000.000	100,00%

COMERCIAL 2 BARCELONA	2018	%
VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS		
AUTOMÓVILES	1.700.000	51,52%
MULTIHOGAR	880.000	26,67%
COMUNIDADES	130.000	3,94%
COMERCIO	90.000	2,73%
EMPRESAS	150.000	4,55%
RESP. CIVIL	45.000	1,36%
ACCIDENTES	45.000	1,36%
ALQUILER PROTEGIDO	253.000	7,67%
MASCOTAS	6.000	0,18%
BICICLETAS	1.000	0,03%
TOTAL PRIMAS	3.300.000	100,00%

CAZA Y PESCA	2018	%
VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS		
AUTOMÓVILES	688.000	38,22%
MULTIHOGAR	300.000	16,67%
COMUNIDADES	220.000	12,22%
COMERCIO	50.000	2,78%
EMPRESAS	50.000	2,78%
RESP. CIVIL	200.000	11,11%
ACCIDENTES	102.000	5,67%
ALQUILER PROTEGIDO	20.000	1,11%
MASCOTAS	170.000	9,44%
BICICLETAS	0	0,00%
TOTAL PRIMAS	1.800.000	100,00%

CENTRAL DIRECTA	2018	%
VOLUMEN DE PRIMAS POR RAMOS		
AUTOMÓVILES	580.500	70,79%
MULTIHOGAR	0	0,00%
COMUNIDADES	65.000	7,93%
COMERCIO	0	0,00%
EMPRESAS	156.000	19,02%
RESP. CIVIL	0	0,00%
ACCIDENTES	0	0,00%
ALQUILER PROTEGIDO	0	0,00%
MASCOTAS	4.700	0,57%
BICICLETAS	13.800	1,68%
TOTAL PRIMAS	820.000	100,00%

Población residente en España		
	Valor	Variación semestral
Población total	46.733.038	0,16
Hombres	22.914.086	0,14
Mujeres	23.818.952	0,18
Extranjeros	4.663.726	2,21
Datos de 1 de julio de 2018 (Provisional) INE		

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981

http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177004&menu=ultiDatos&idp=1254735573002

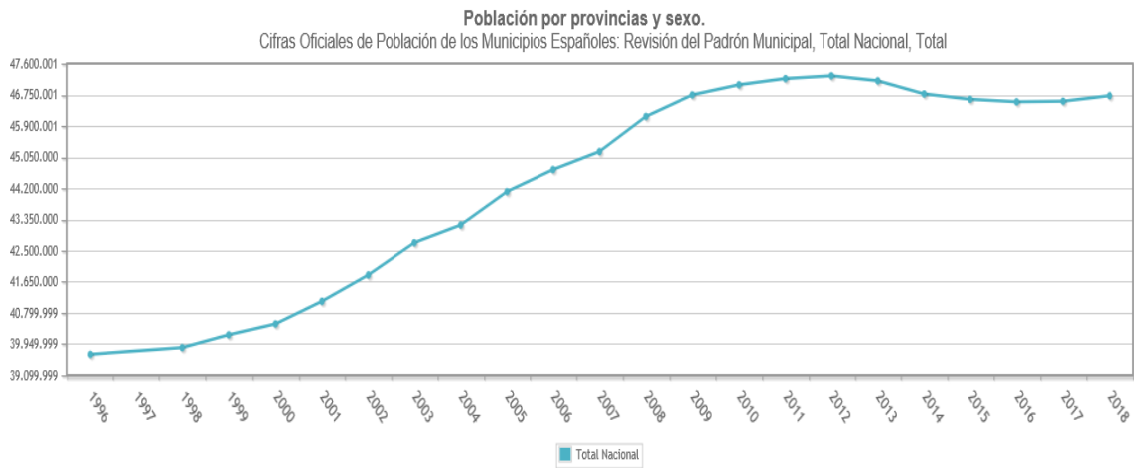


Gráfico de la población en España empadronada. Información sacada del INE.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PLAN de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablancas: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006

- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: "El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011**
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008

- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004

- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007

- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013

- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.

- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- María Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017

- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017
- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017
- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018
- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018
- 239.- María del Pilar Álvarez Benedicto: "Los seguros de Asistencia en Viaje. Análisis de caso: estudiantes universitarios desplazados" 2018/2019
- 240.- Jaume Campos Díaz: "La educación financiera como base de la cultura del ahorro y la previsión social" 2018/2019
- 241.- David Elías Monclús: "El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización" 2018/2019
- 242.- Daniel Fraile García: "El seguro de impago de alquiler: contextualización en España y perspectivas" 2018/2019
- 243.- Guillermo García Marcén: "Contratación de la póliza de Ciberriesgos, tratamiento del siniestro y la importancia del reaseguro" 2018/2019
- 244.- Esther Grau Alonso: "Las quejas de los clientes y cómo estas nos brindan una oportunidad para crecer y mejorar" 2018/2019

- 245.- Ester Guerrero Labanda: "Compliance y ética empresarial. La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora" 2018/2019
- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019
- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- María Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio Borralló: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019

