



**Towers Watson**

**Fusión y Adquisición de Corredurías y Agencias de Mediación  
¿Una revolución pendiente?**

José Moreno -- *Managing Consultant*  
[jose.moreno@towerwatson.com](mailto:jose.moreno@towerwatson.com)

Lleida, 27 de Març 2012

TOWERS WATSON 

## **Mercado : Consideraciones Generales**

**Compañías**

**Canales**

**Mediación**

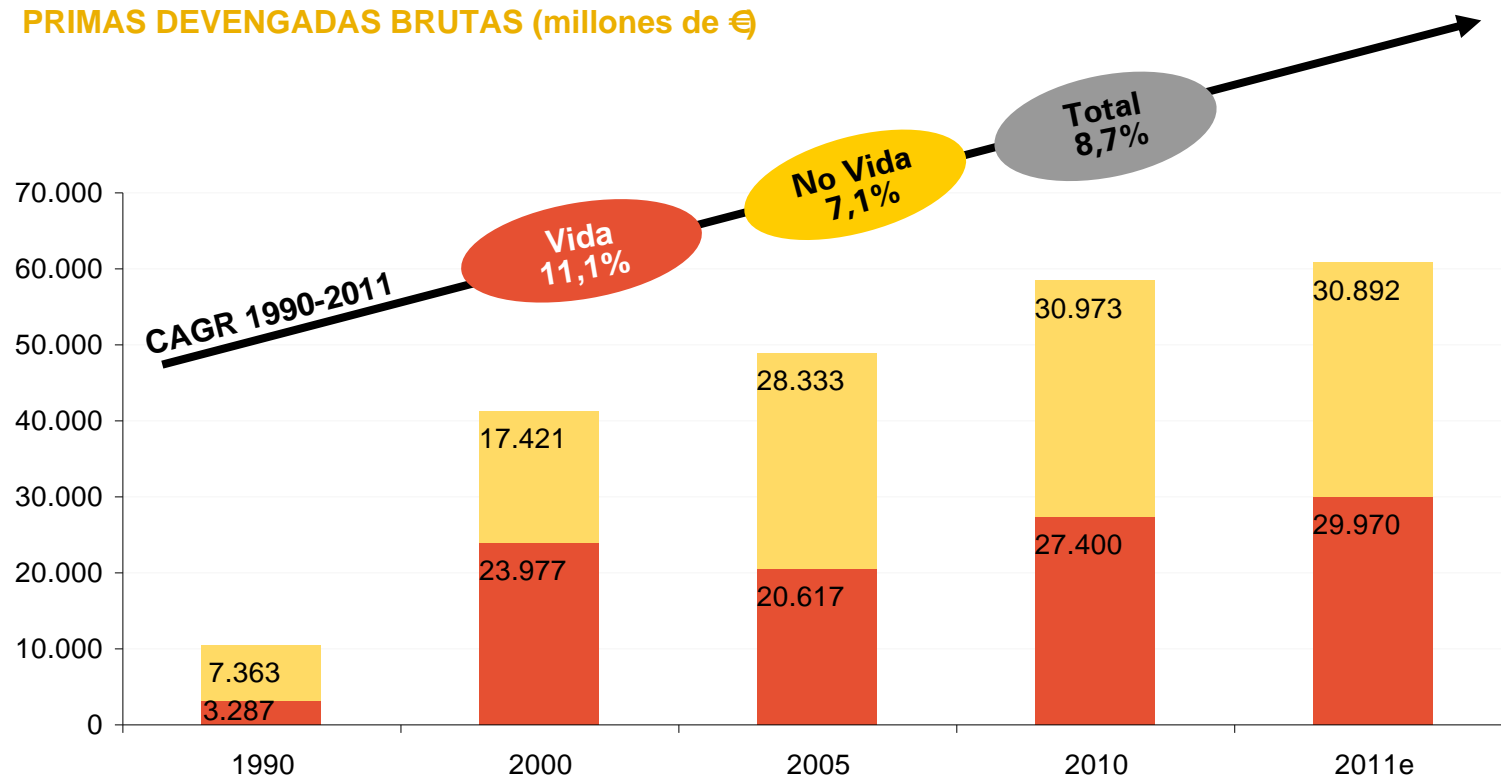
**Valoración**

**Conclusiones**

# Mercado Asegurador de España

## Evolución Histórica

PRIMAS DEVENGADAS BRUTAS (millones de €)



El negocio asegurador de Vida y No Vida (% peso)

NO VIDA	69,1%	42,1%	57,9%	53,1%	50,8%
VIDA	30,9%	57,9%	42,1%	46,9%	49,2%

Fuente: DGS, ICEA y análisis Towers Watson

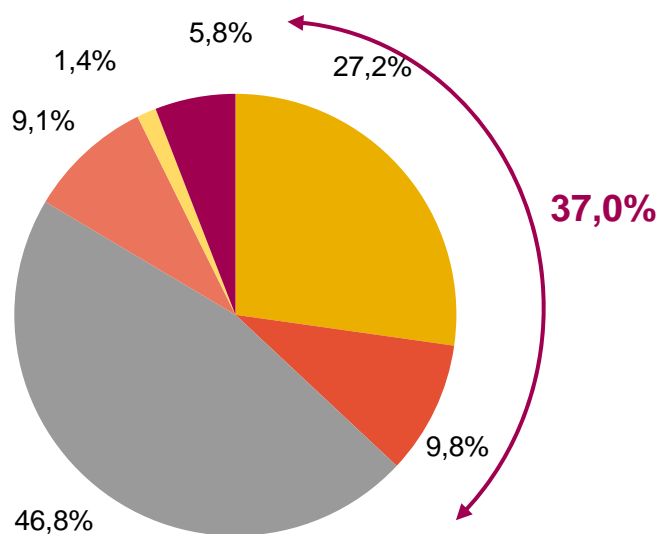
## Gran Crecimiento del Mercado Asegurador

- De 1990 a 2000 El Mercado crece en €30.000 millones
- De 2001 a 2011 El Mercado crece en €20.000 millones
  
- De 1990 a 2011 El Mercado pasa a ser 6 veces mayor
- De 1990 a 2011 El Mercado Vida pasa a ser 10 veces mayor
- De 1990 a 2011 El Mercado No Vida pasa a ser 4 veces mayor

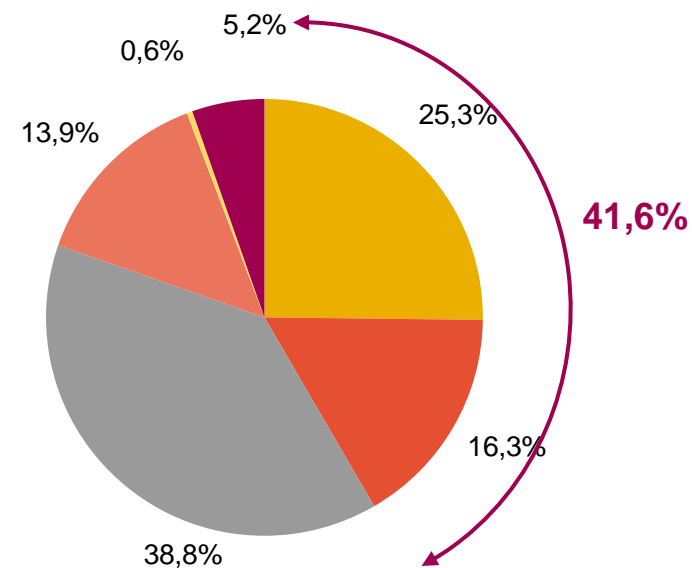
# Total Mercado (Vida y No Vida) Canales de Distribución

## Cartera

Canales de Distribución (Año 2000)



Canales de Distribución (Año 2010)

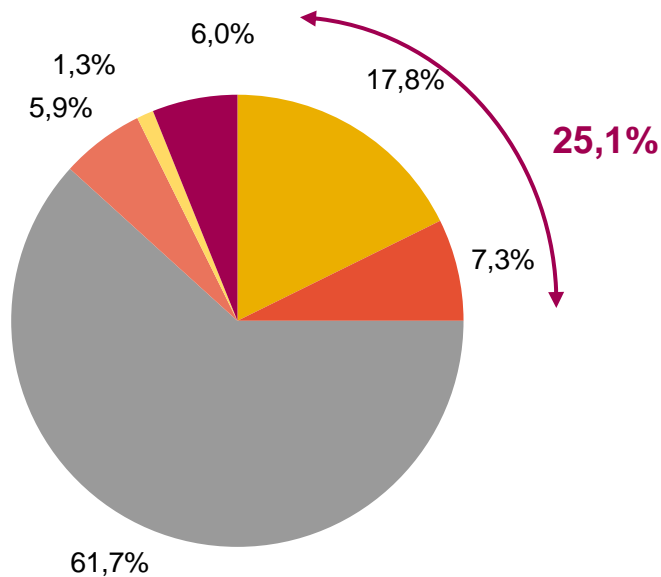


- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES

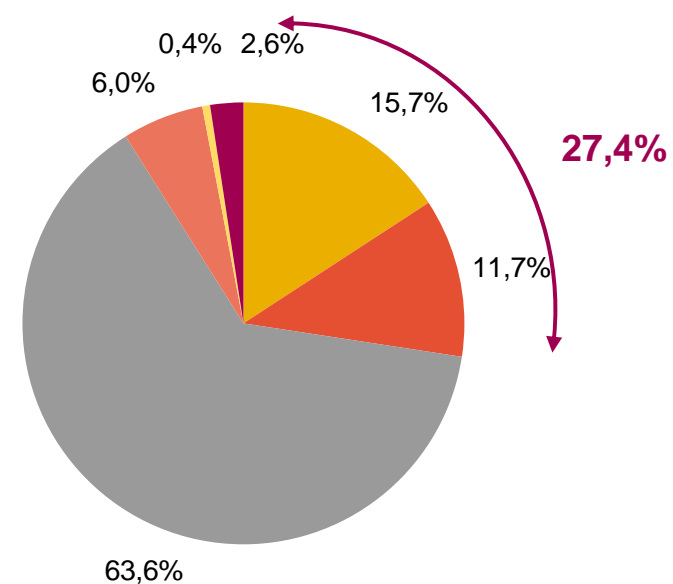
## Total Mercado (Vida y No Vida) Canales de Distribución

## Nueva Producción

Canales de Distribución (Año 2000)



Canales de Distribución (Año 2010)

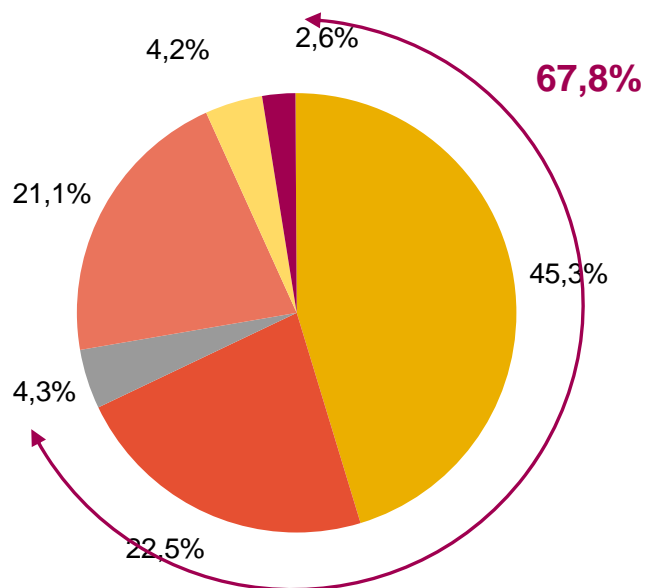


■ AGENTES      ■ CORREDORES      ■ BANCO/CAJA  
■ OFICINAS ENTIDAD      ■ MARKETING DIRECTO      ■ OTROS CANALES

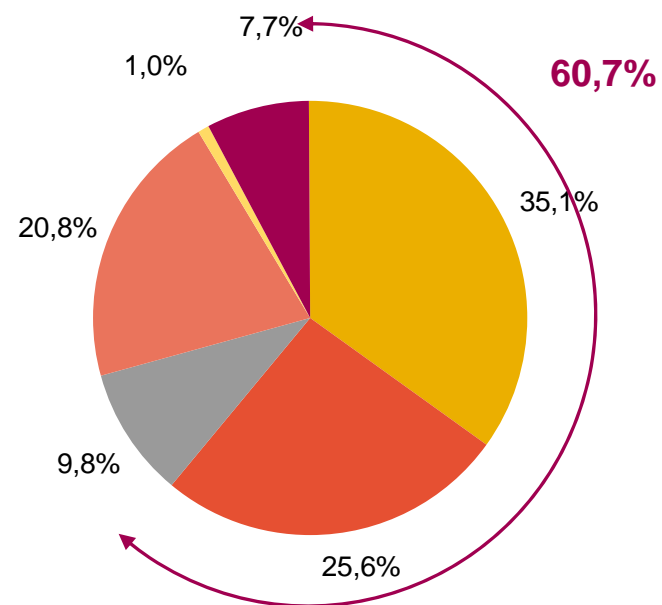
# Total No Vida Canales de Distribución

# Cartera

Canales de Distribución (Año 2000)



Canales de Distribución (Año 2010)



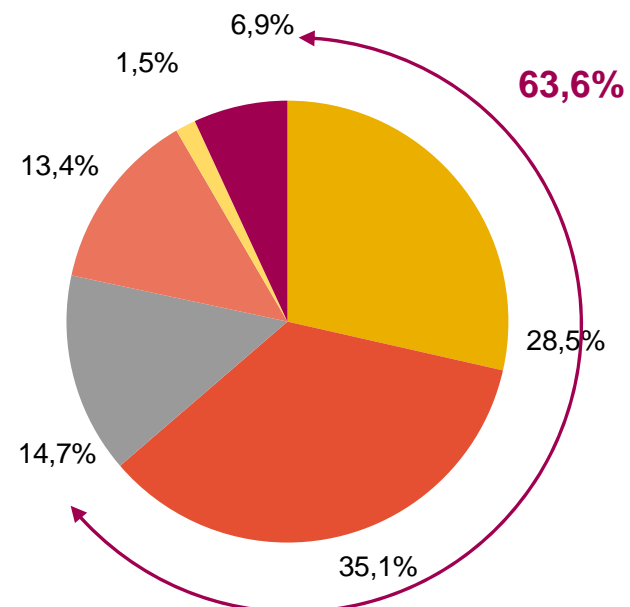
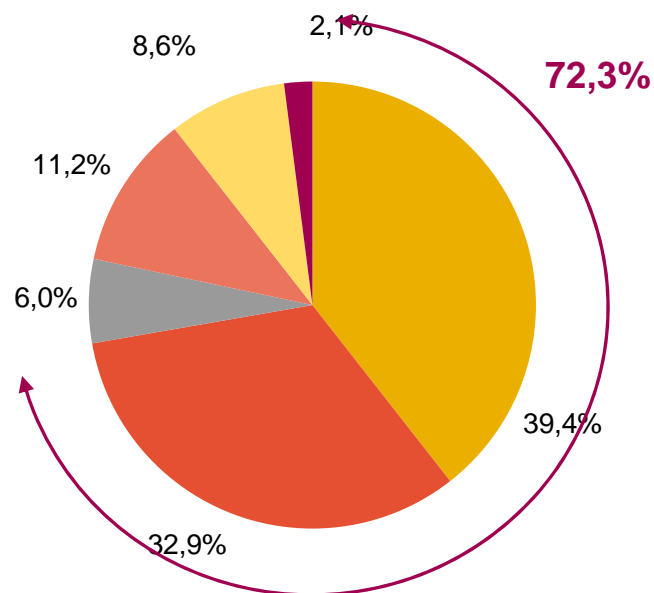
- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES

## Total No Vida Canales de Distribución

## Nueva Producción

Canales de Distribución (Año 2000)

Canales de Distribución (Año 2010)



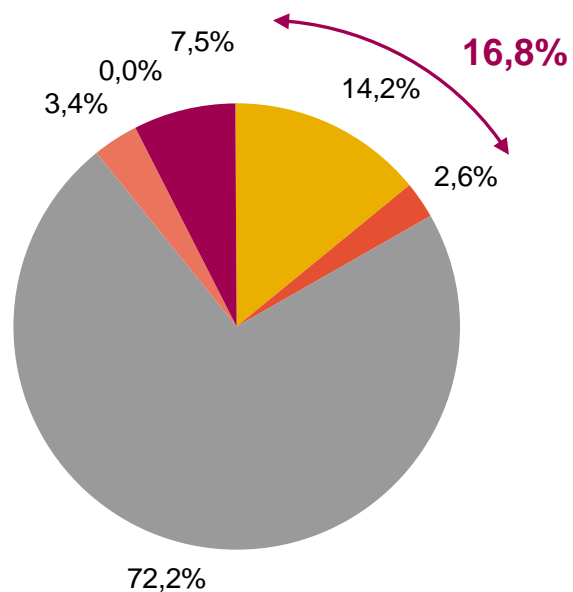
- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES



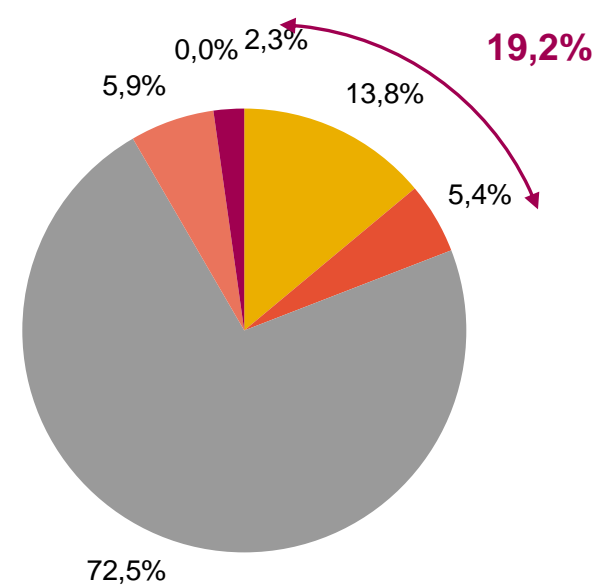
# Total Vida Canales de Distribución

# Cartera

Canales de Distribución (Año 2000)



Canales de Distribución (Año 2010)



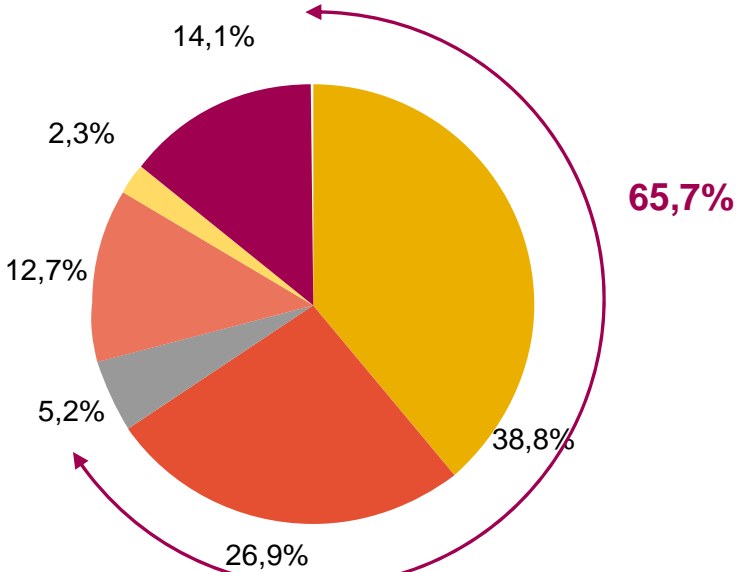
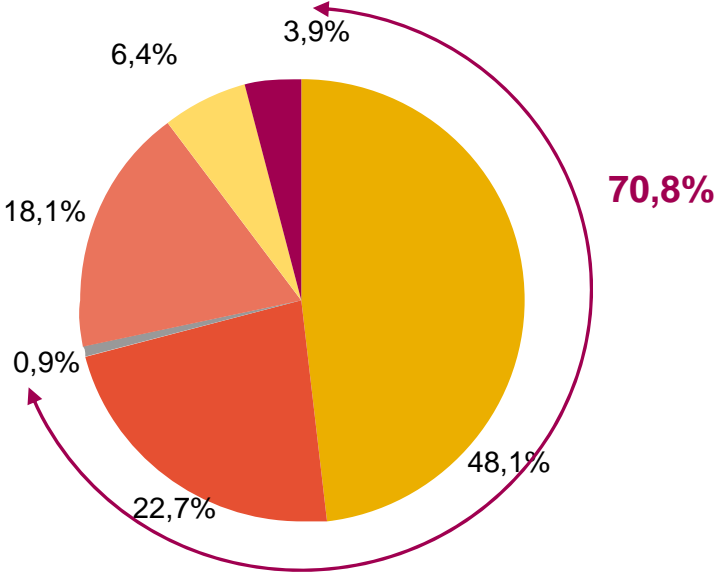
- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES

# Seguro del Automóvil Canales de Distribución

# Cartera

Canales de Distribución (Año 2000)

Canales de Distribución (Año 2010)

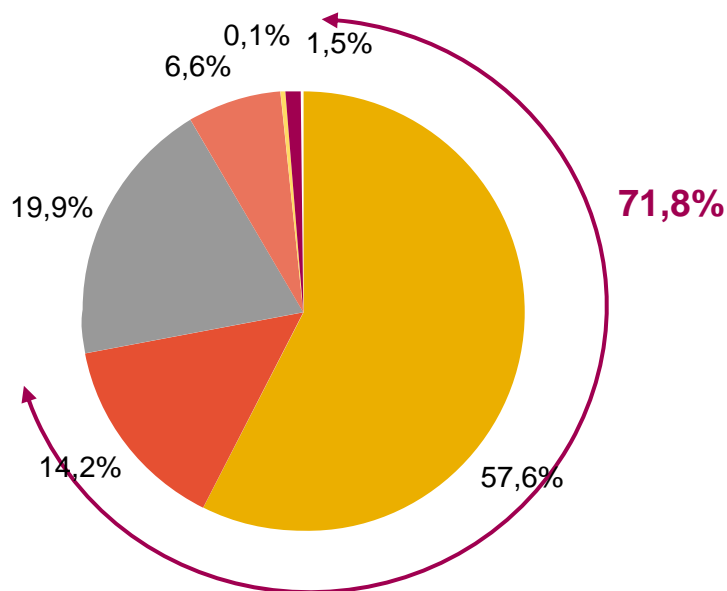


- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES

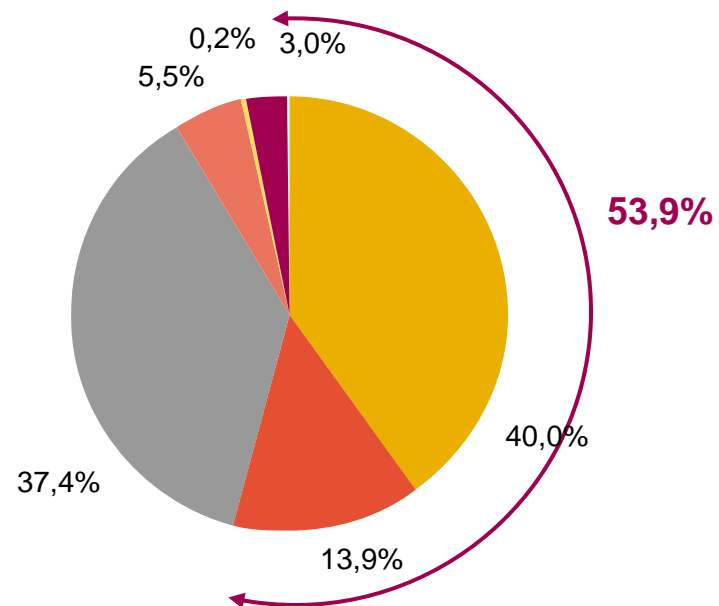
# Seguro de Hogar Canales de Distribución

# Cartera

Canales de Distribución (Año 2000)



Canales de Distribución (Año 2010)



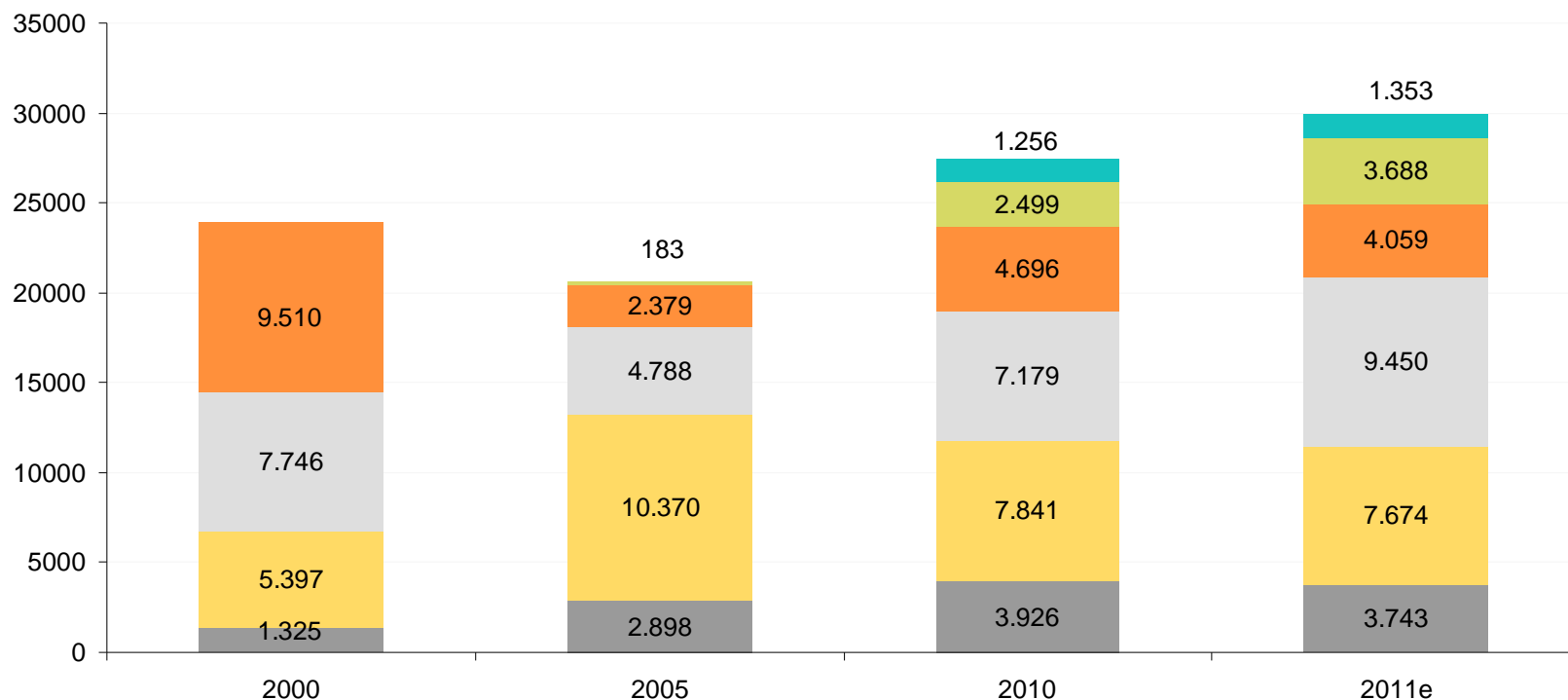
- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES

## Mantenimiento de Cuota de Mercado de la Mediación

- **Mejor persistencia que otros canales**
- **Mantiene el Dominio en Autos**
- **Pérdida de cuota en Hogar**
- **'Buenas' cuotas en Vida**

# Evolución del Mercado Asegurador Vida

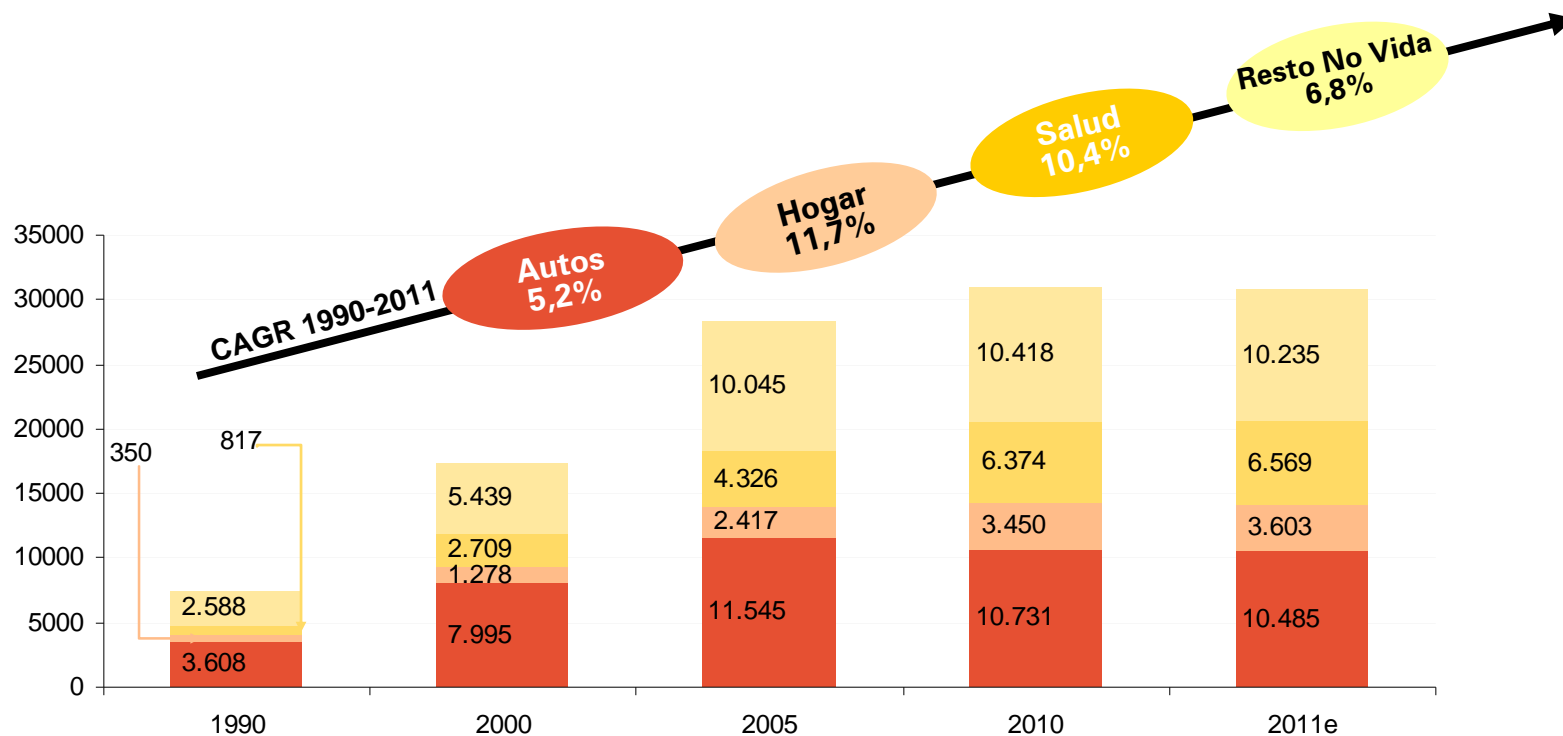
## PRIMAS DEVENGADAS BRUTAS (millones de €)



PIAS	0%	0%	5%	5%
P.P.A.	0%	1%	9%	12%
UNIT LINKED	40%	12%	17%	14%
RENTAS	32%	23%	26%	32%
AHORRO TRADICIONAL	23%	50%	29%	26%
RIESGO	6%	14%	14%	12%

# Evolución del Mercado Asegurador No Vida

PRIMAS DEVENGADAS BRUTAS (millones de €)



Resto NV	35,1%	31,2%	35,5%	33,6%	33,1%
Salud	11,1%	15,6%	15,3%	20,6%	21,3%
Hogar	4,8%	7,3%	8,5%	11,1%	11,7%
Autos	49,0%	45,9%	40,7%	34,6%	33,9%

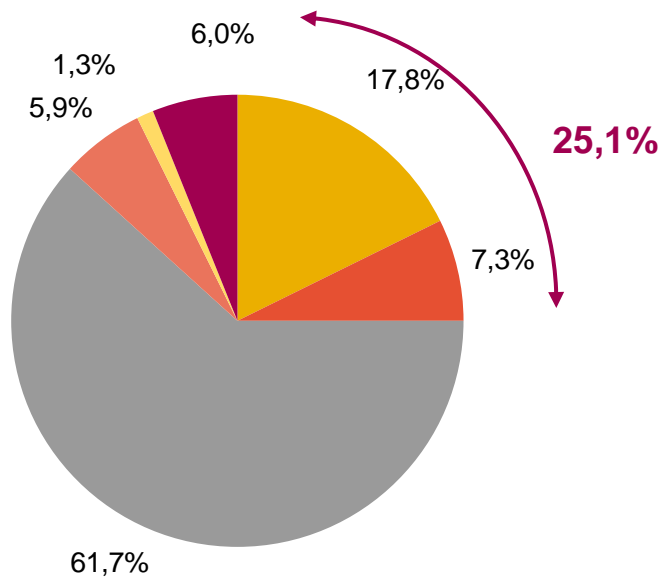
## **Aumento de la Complejidad**

- **Aumento de oferta en Vida y Previsión Social**
- **Mercado sustancial en 'resto No Vida'**
- **Mercado sustancial en Salud (incl colectivos)**

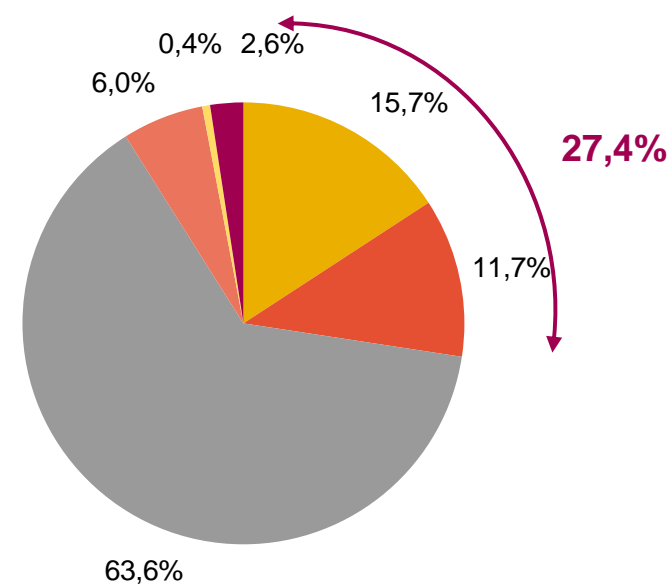
## Total Mercado (Vida y No Vida) Canales de Distribución

## Nueva Producción

Canales de Distribución (Año 2000)



Canales de Distribución (Año 2010)



- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES

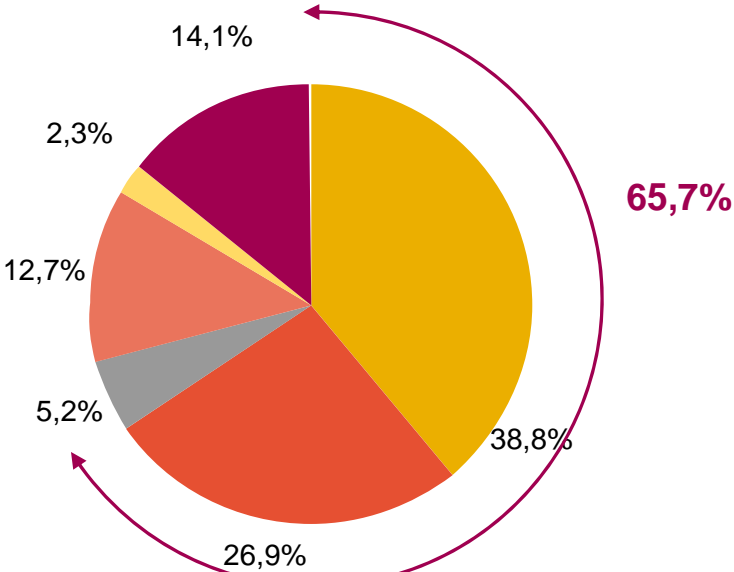
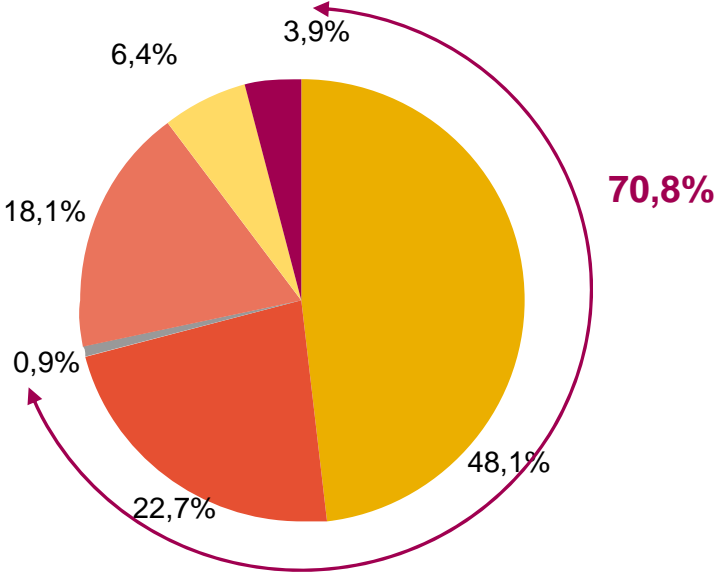


# Seguro del Automóvil Canales de Distribución

# Cartera

Canales de Distribución (Año 2000)

Canales de Distribución (Año 2010)



- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES

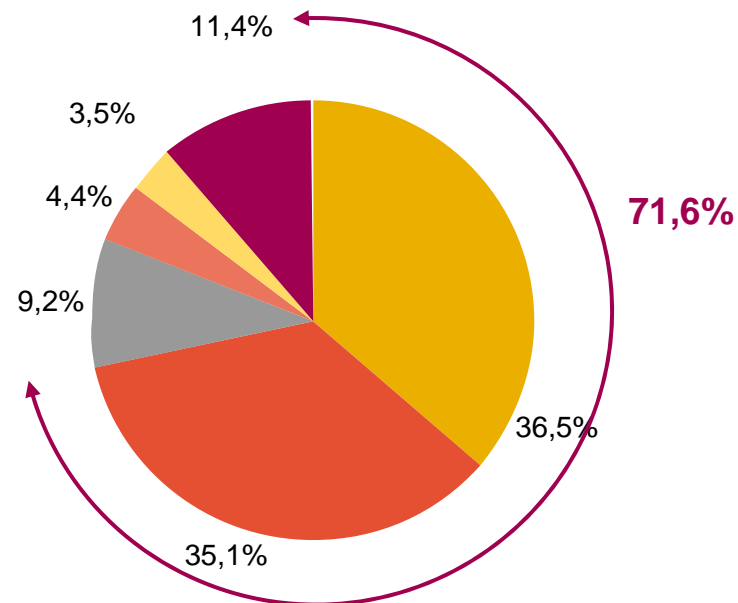
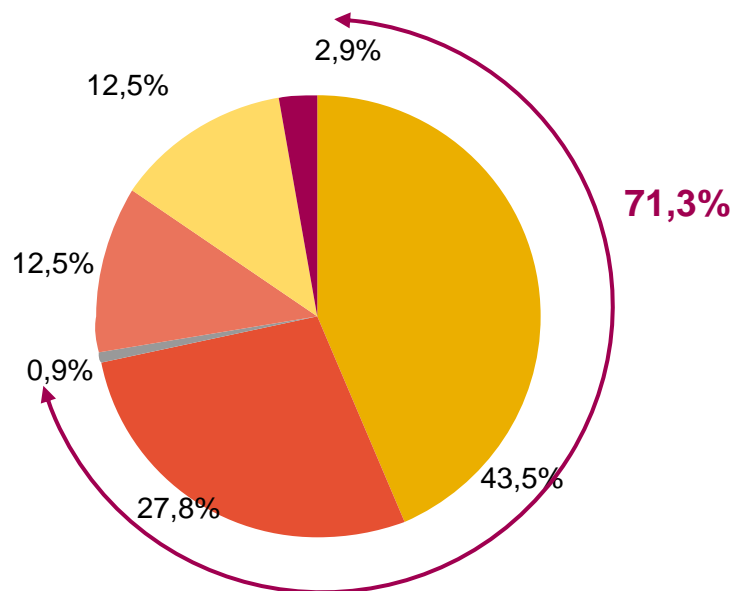
# Seguro del Automóvil

## Canales de Distribución

# Nueva Producción

Canales de Distribución (Año 2000)

Canales de Distribución (Año 2010)



- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES

## Aumento de la Complejidad

- **Menor persistencia en Autos que el resto de canales**
- **Tardanza en adoptar tecnología de ‘comparadores’ ??**
- **Canal de Mediación absolutamente dominante**
- **Barreras de entrada ???**

## **Mercado : Consideraciones Generales**

### **Compañías**

Canales

Mediación

Valoración

Conclusiones

# Ranking de Entidades Total Vida 2011

## Ranking 2011 de las 25 primeras entidades

1 VIDACAIXA	14 AXA AURORA VIDA
2 SANTANDER SEGUROS	15 CAJA NAVARRA VIDA Y PENSIONES
3 BBVA SEGUROS	16 EUROVIDA
4 IBERCAJA VIDA	17 SEGUROS CATALANA OCCIDENTE
5 BANSABADELL VIDA	18 MEDITERRANEO VIDA
6 MAPFRE VIDA	19 RURAL VIDA
7 GENERALI SEGUROS	20 ASEVAL
8 CATALUNYACAIXA VIDA	21 UNNIM VIDA
9 ZURICH VIDA	22 CAI VIDA Y PENSIONES
10 UNICORP VIDA	23 CAJA ESPAÑA VIDA
11 MAPFRE CAJA MADRID VIDA	24 CAIXA SABADELL VIDA
12 ALLIANZ	25 SANTA LUCIA
13 ING NATIONALE NEDERLANDEN VIDA	

Coincidente en ranking "top 25" de Vida y No Vida

Bancaseguros

Fuente: ICEA, Análisis Towers Watson


NOTA: No figuran las entidades pertenecientes al Grupo Caser por haber aportado la información como grupo sin desglose por entidades

[towerswatson.com](http://towerswatson.com)

# Ranking de Entidades Total No Vida 2011

## Ranking 2011 de las 25 primeras entidades

1 MAPFRE FAMILIAR	14 LINEA DIRECTA
2 SEGURCAIXA ADESLAS	15 MAPFRE SEGUROS DE EMPRESAS
3 AXA SEGUROS GENERALES	16 SEGUROS CATALANA OCCIDENTE
4 ALLIANZ	17 DKV SEGUROS
5 GENERALI SEGUROS	18 PELAYO MUTUA DE SEGUROS
6 ZURICH INSURANCE	19 LIBERTY SEGUROS
7 MUTUA MADRILEÑA	20 FIATC
8 SANITAS	21 MAPFRE GLOBAL RISKS
9 SANTA LUCIA	22 CREDITO Y CAUCION
10 ASISA	23 SEGUROS BILBAO
11 GROUPAMA SEGUROS	24 HELVETIA SEGUROS
12 REALE SEGUROS GENERALES	25 BBVA SEGUROS
13 OCASO	

 Coincidente en ranking "top 25" de Vida y No Vida

 Bancaseguros


Fuente: ICEA, Análisis Towers Watson

NOTA: No figuran las entidades pertenecientes al Grupo Caser por haber aportado la información como grupo sin desglose por entidades

[towerswatson.com](http://towerswatson.com)

## Ranking del Sector del Automóvil 2011

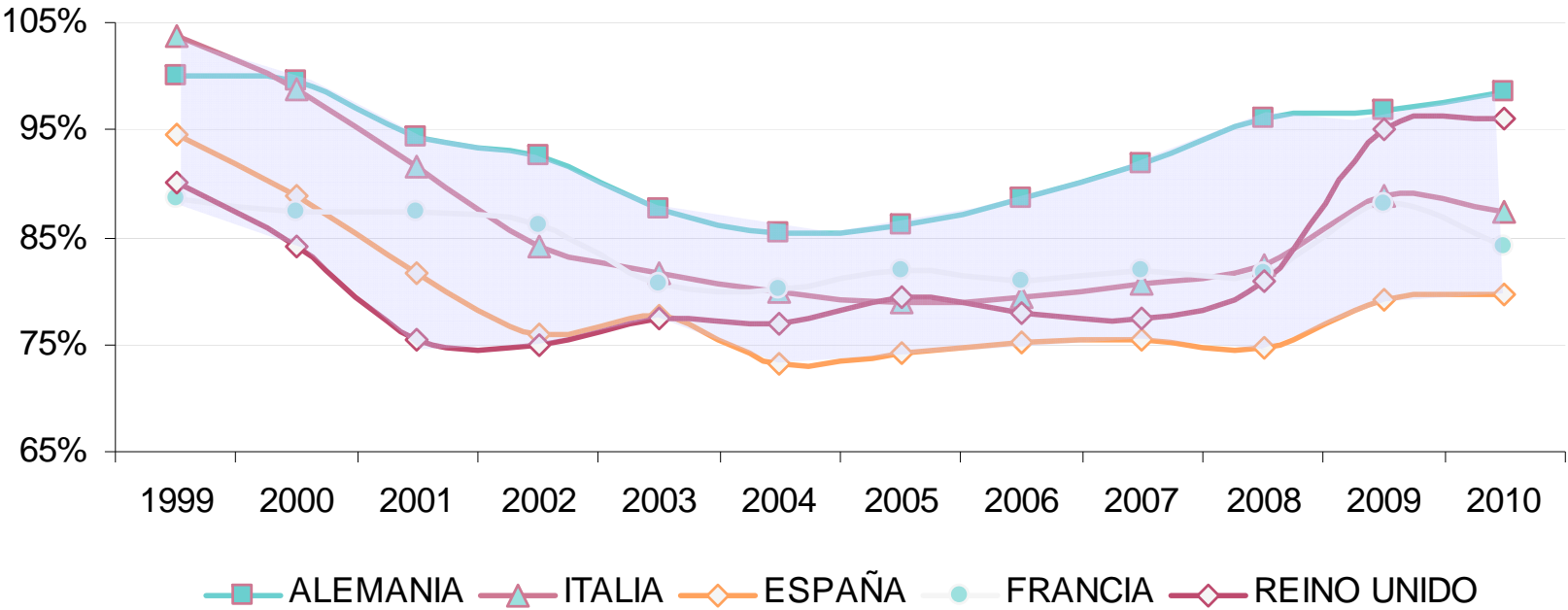
Ranking Dic. 2011	Entidad	Primas seguro directo* (Millones Euros)	Cuota de Mercado (%)	Crecimiento 2011/2010 (%)
1	MAPFRE FAMILIAR	2.346	20,82%	-0,88%
2	ALLIANZ	1.244	11,03%	-1,05%
3	MUTUA MADRILEÑA	1.099	9,75%	1,02%
4	AXA SEGUROS GENERALES	1.083	9,61%	-6,35%
5	LINEA DIRECTA	650	5,76%	-2,55%
6	ZURICH INSURANCE	498	4,41%	-12,86%
7	REALE SEGUROS GENERALES	486	4,31%	-0,78%
8	GENERALI SEGUROS	429	3,81%	0,84%
9	PELAYO MUTUA DE SEGUROS	407	3,61%	-4,42%
10	GROUPAMA SEGUROS	342	3,04%	-7,69%
<b>TOP 5</b>		<b>6.422</b>	<b>61,2%</b>	<b>-1,7%</b>
<b>TOP 10</b>		<b>8.584</b>	<b>81,9%</b>	<b>-2,7%</b>
<b>TOTAL MERCADO</b>		<b>10.485</b>	<b>100,0%</b>	<b>-2,3%</b>

 Coincidente con el ranking "top 25" de Vida

 Compañía de directo

\*Primas emitidas seguro directo, datos provisionales  
Fuente: ICEA, Análisis Towers Watson

# Evolución de la Siniestralidad en Europa





## Consolidación del número de Aseguradoras de Autos

- **Multicanalidad es la norma**
- **Rentabilidad del ramo: alrededor del 7% Técnico-Financiero = Aumentará la Competencia**

**Pero,**

- **LPS: poca actividad**
- **Barreras de entrada ???**

## Consolidación del número de Mediadores : Posibles acciones

- **Multicanalidad es la norma** - **Comparadores más avanzados / uso de más tecnología**
- **Rentabilidad del ramo: alrededor del 7% Técnico-Financiero = Aumentará la Competencia** - **Mantenimiento de las condiciones al Mediador**

**Pero,**

- **LPS: poca actividad – Búsqueda activa de oferta (Consejo??)**
- **Barreras de entrada ??? - Plataformas conjuntas de Corredores (como en Alemania)**
- **La tecnología, el enfoque 'low cost', la 'calidad de servicio' o el enfoque valor cliente, no es propiedad de ningún canal!**

**Mercado : Consideraciones Generales**

**Compañías**

**Canales**

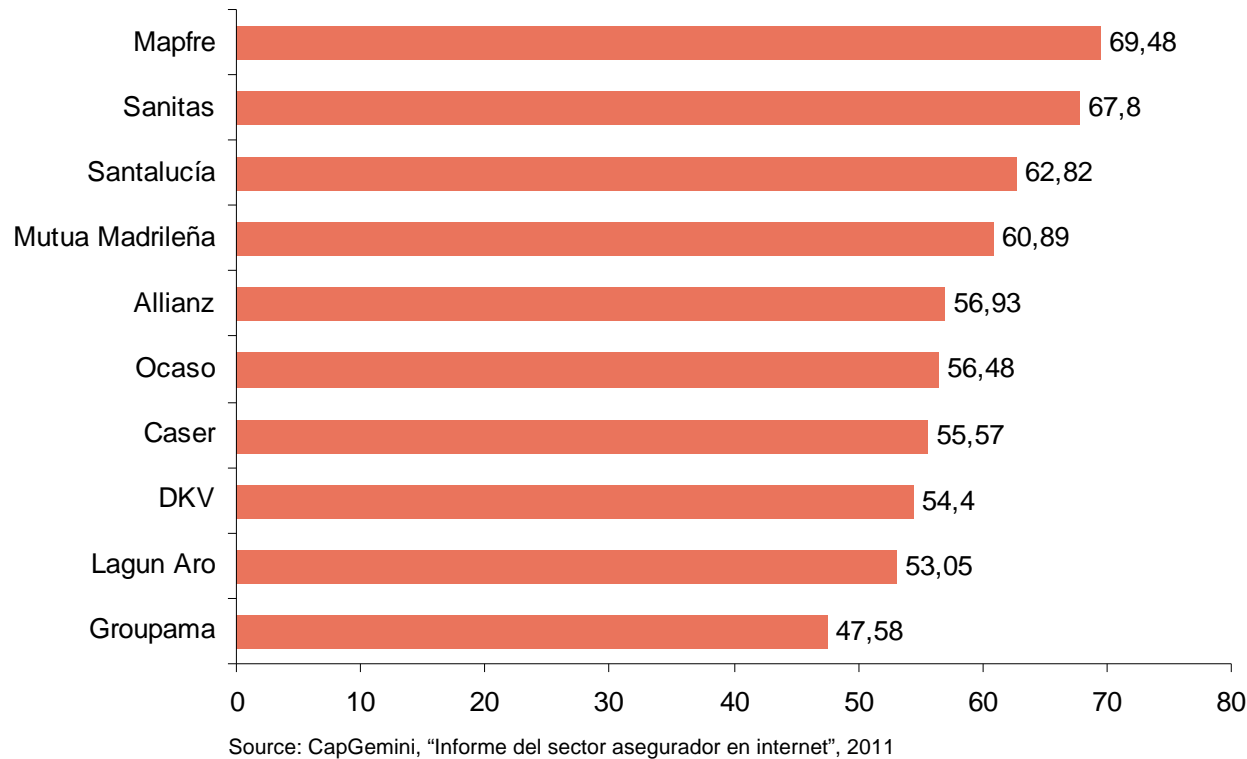
Mediación

Valoración

Conclusiones

## Canal Internet – Scoring

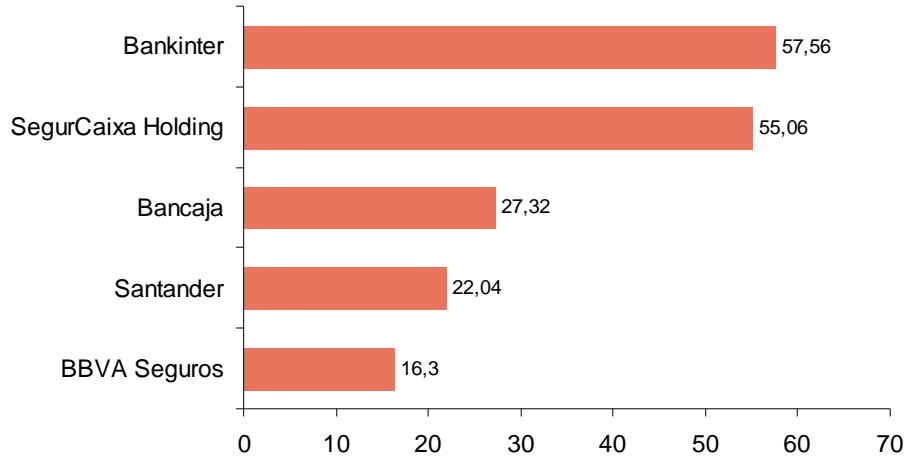
## Entidades Multirramo



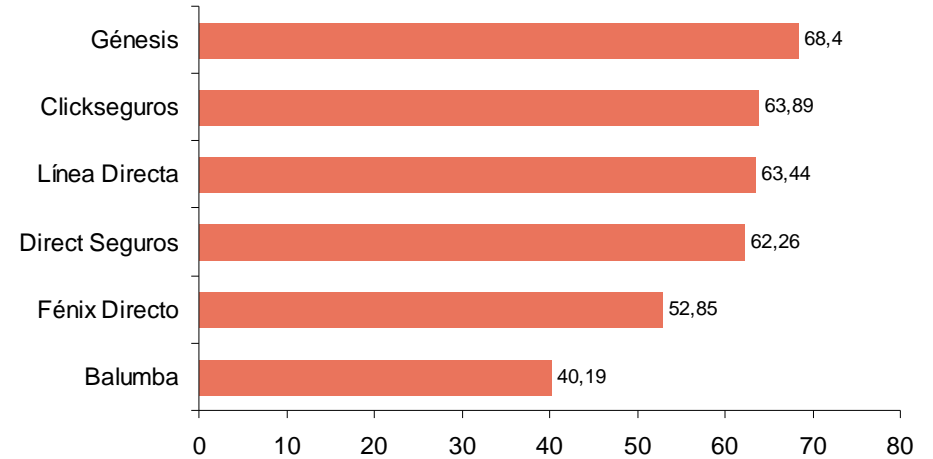
- Las puntuaciones se basan en criterios técnicos y de diseño (diseño de la página web, impacto de marca, accesibilidad, contenidos...) y en criterios de negocio (contratación, servicios al cliente, servicios a los agentes etc.).

## Canal Internet – Scorings (II)

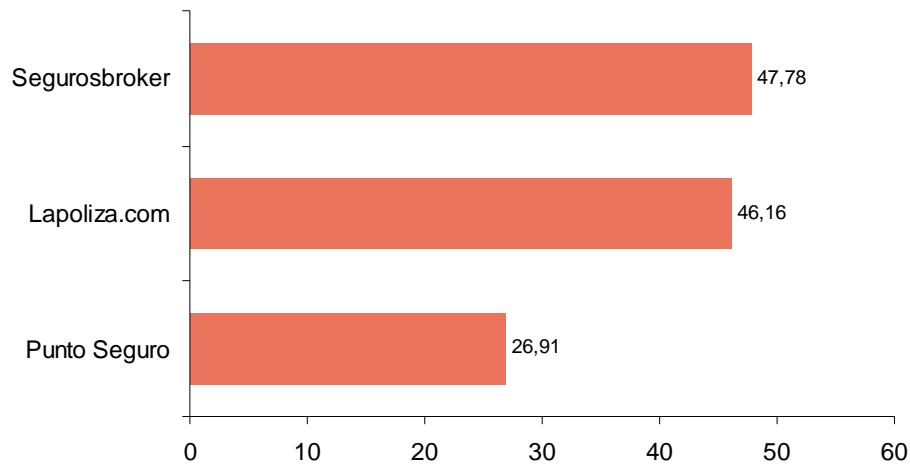
### Bancaseguros



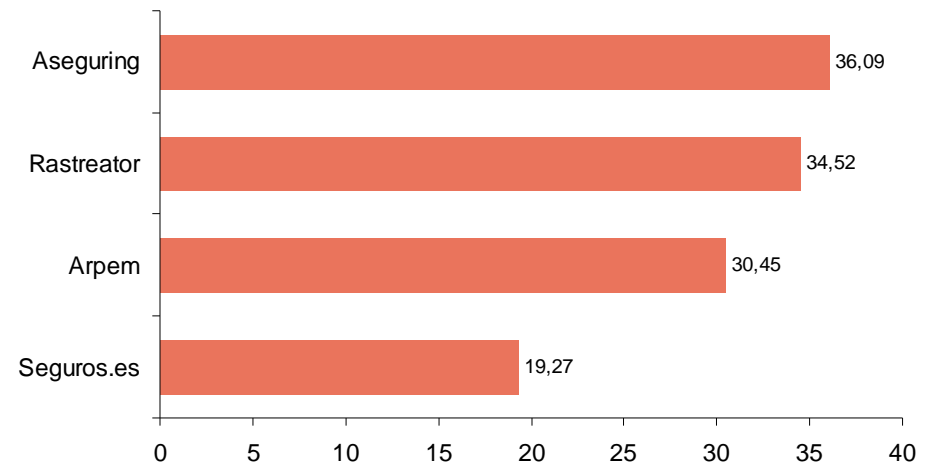
### Compañías de Directo



### Brokers on-line



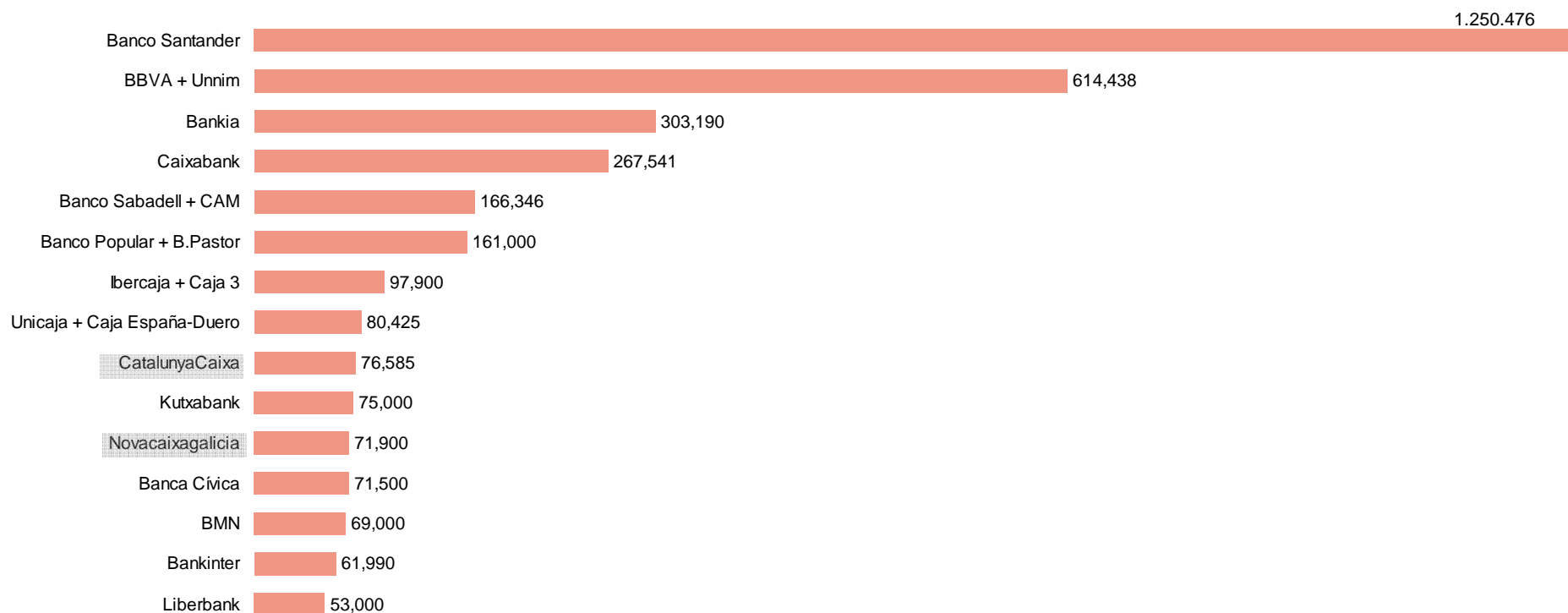
### Agregadores



## Nuevo Mapa de Financiero

- El gráfico inferior muestra el nuevo escenario de las entidades financieras en España:

Activos totales, en millones de euros



 Estas entidades serán subastadas

[towerswatson.com](http://towerswatson.com)

Fuente: Cinco Días

Publicado el 31 de diciembre de 2011

30

## Evolución del Mapa Financiero Español

**2009**

**53 entidades:**  
8 Bancos  
45 Cajas

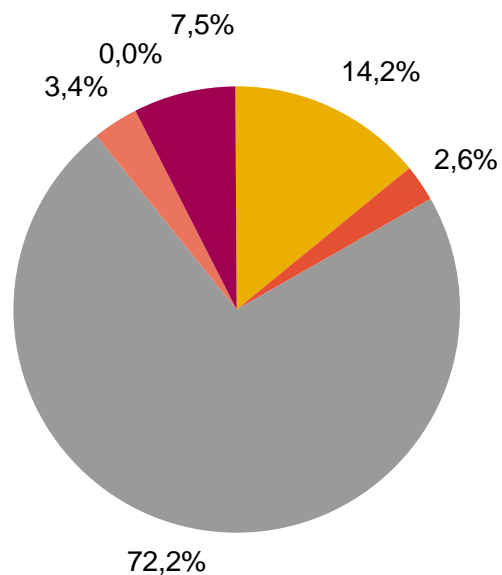
**HOY**

**18 entidades:**  
6 Bancos  
11 Cajas

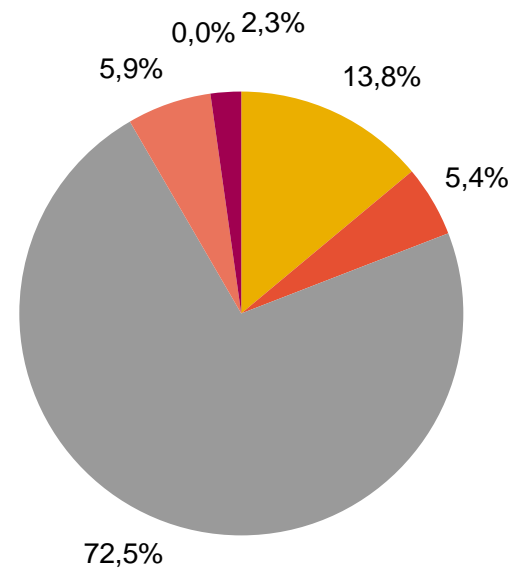
*...¿MAÑANA?*

# Total Vida Canales de Distribución

Canales de Distribución (Año 2000). Cartera



Canales de Distribución (Año 2010). Cartera



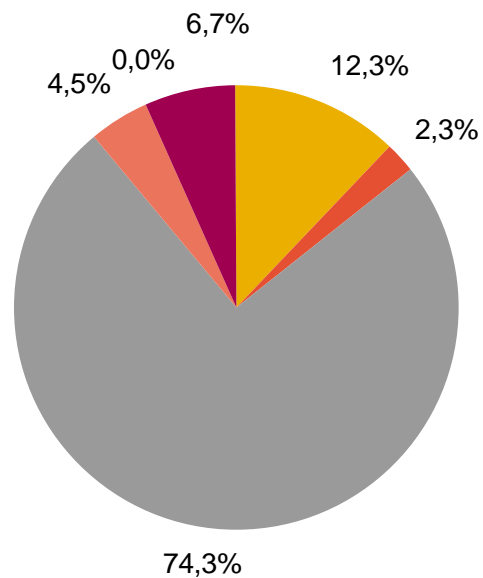
- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES



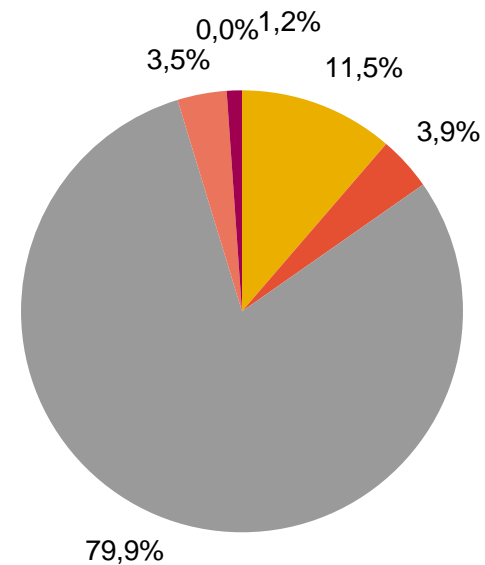
# Total Vida

## Canales de Distribución

Canales de Distribución (Año 2000).  
Nueva Producción



Canales de Distribución (Año 2010).  
Nueva Producción

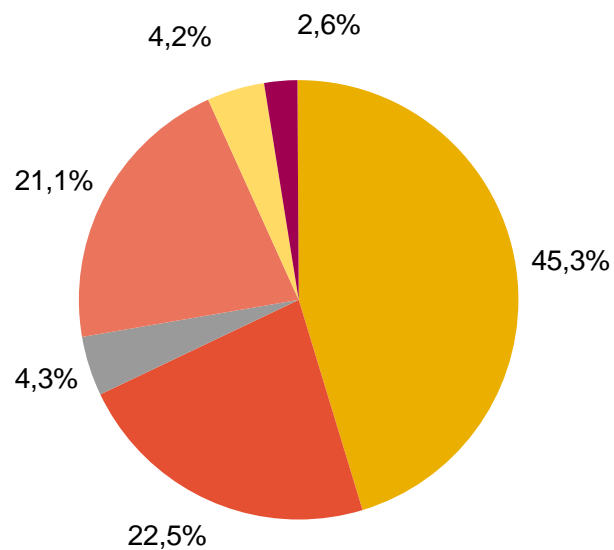


■ AGENTES      ■ CORREDORES      ■ BANCO/CAJA  
■ OFICINAS ENTIDAD      ■ MARKETING DIRECTO      ■ OTROS CANALES

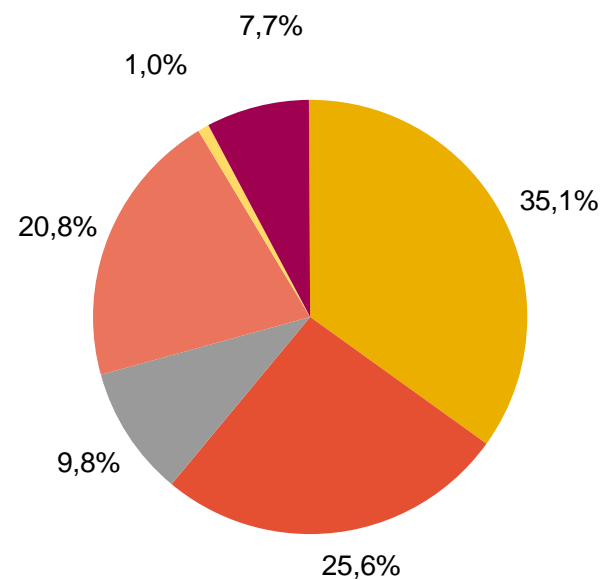
# Total No Vida

## Canales de Distribución

Canales de Distribución (Año 2000). Cartera



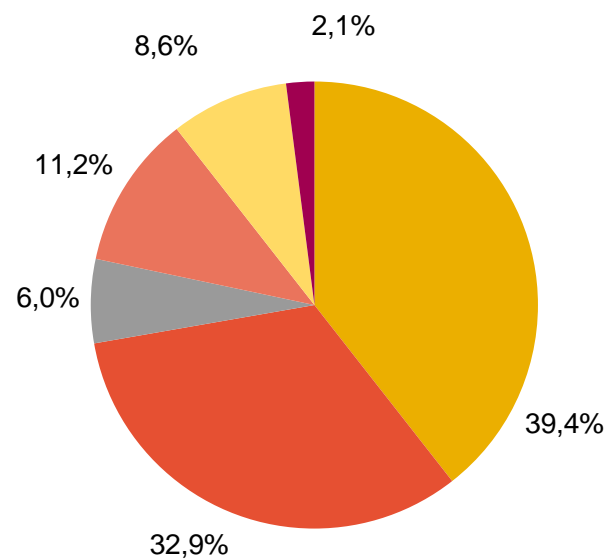
Canales de Distribución (Año 2010). Cartera



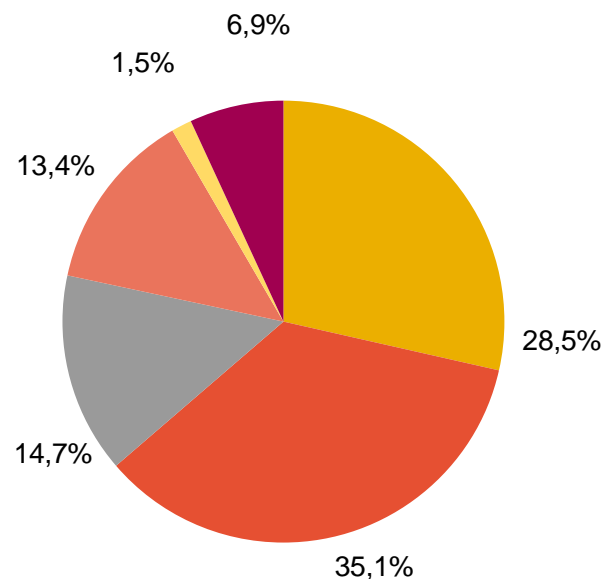
- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES

# Total No Vida Canales de Distribución

**Canales de Distribución (Año 2000).  
Nueva Producción**



**Canales de Distribución (Año 2010).  
Nueva Producción**

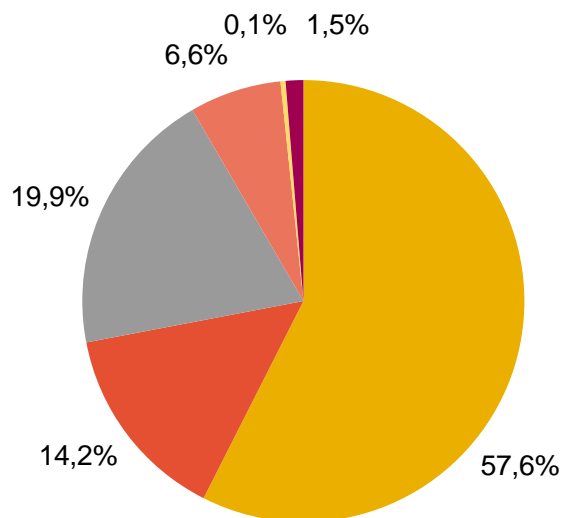


■ AGENTES     
 ■ CORREDORES     
 ■ BANCO/CAJA  
■ OFICINAS ENTIDAD     
 ■ MARKETING DIRECTO     
 ■ OTROS CANALES

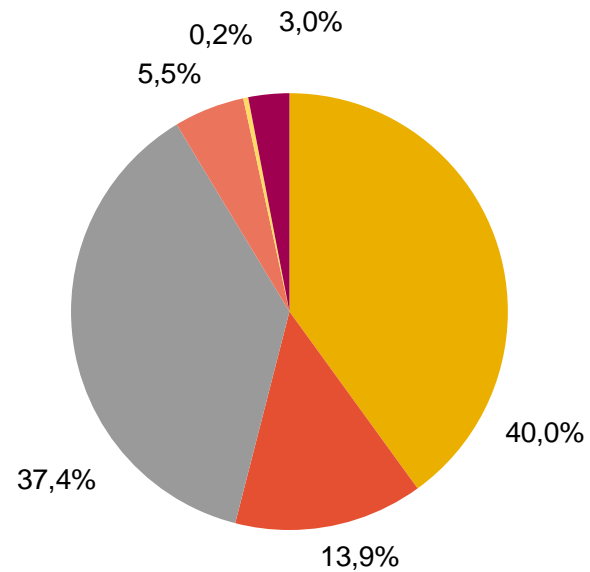
# Seguro de Hogar

## Canales de Distribución

Canales de Distribución (Año 2000). Cartera



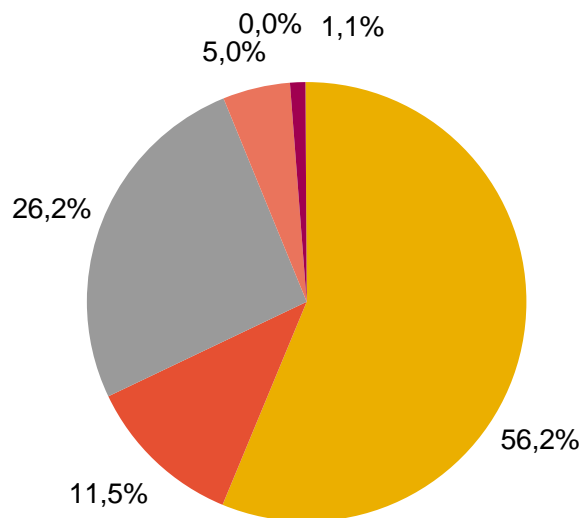
Canales de Distribución (Año 2010). Cartera



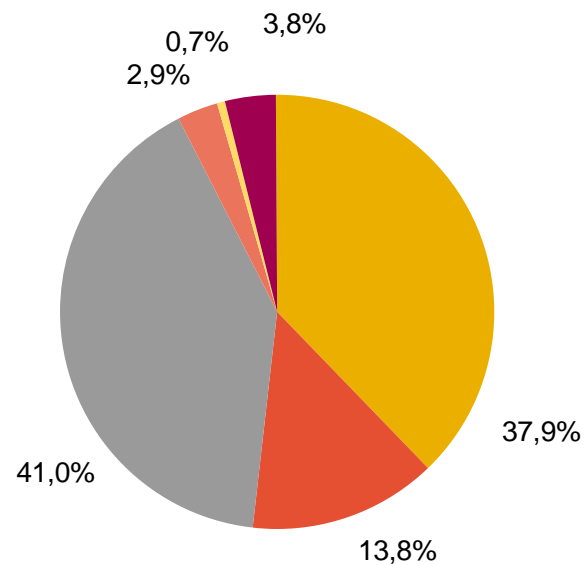
- AGENTES
- CORREDORES
- BANCO/CAJA
- OFICINAS ENTIDAD
- MARKETING DIRECTO
- OTROS CANALES

# Seguro de Hogar Canales de Distribución

**Canales de Distribución (Año 2000).  
Nueva Producción**



**Canales de Distribución (Año 2010).  
Nueva Producción**



■ AGENTES     
 ■ CORREDORES     
 ■ BANCO/CAJA  
■ OFICINAS ENTIDAD     
 ■ MARKETING DIRECTO     
 ■ OTROS CANALES

## Acuerdos de Bancaseguros 2011

VENDEDOR	ASEGURADORA	RAMOS	COMPRADOR	TIPO TRANSACCIÓN	IMPORTE (mill. €)	ADICIONALES
CRITERIA	Adeslas	No Vida	MUTUA MADRILEÑA	Compra del 50% de adeslas y joint venture al 50% de una nueva compañía de no vida	1,075	N/A
UNNIM (Caixa Manlleu, Sabadell y Terrassa)	Caixa Sabadell Vida	Vida, Salud y Pensiones	AEGÓN	Compra del 50% y acuerdo distribución	N/A	N/A
CAJA BURGOS	Burgos Vida	Vida y Pensiones	AEGÓN	Compra del 50% y acuerdo distribución	N/A	N/A
BANCO MARE NOSTRUM (Cajamurcia, Caixa Penedés, CajaGranda y Sa Nostra)	BMN Seguros Generales	No Vida	CASER	Compra del 50% y acuerdo distribución	350	50
BANKINTER	Bankinter Seguros Generales	No Vida	MAPFRE	Joint Venture: 50,1% Mapfre 49,9% Bankinter	N/A	N/A
BANCO SANTANDER	Holding BANCO SANTANDER Y ZURICH **	Vida, Pensiones y No Vida	ZURICH	Joint Venture: 51% Zurich 49% Banco Santander	USD 1.67 billion	Pagos diferidos en cumplimiento del Plan de Negocio en los próximos 25 años

## Novidades Legislativas

- Se ha aprobado el **Real Decreto Ley 2/2012 de 3 de febrero, sobre reforma del sistema financiero**. Los aspectos más destacados son los siguientes:
  - Se pone en marcha un proceso de saneamiento de los activos inmobiliarios (problemáticos y no problemáticos) valorados en 50.000 millones de euros. El esfuerzo se realiza de una sola vez, incidiendo en la cuenta de resultados de un año.
  - Bancos y Cajas fusionados tienen de plazo hasta el 1 de enero de 2014 para reordenar sus alianzas con aseguradoras y dejar un sólo proveedor.

**Mercado : Consideraciones Generales**

**Compañías**

**Canales**

**Mediación**

**Valoración**

**Conclusiones**



## Opciones de Crecimiento para el Corredor

- Opciones de crecimiento:
  1. Adquisición de otra correduría.
  2. Acuerdo entre la correduría y un grupo de corredurías.
  3. Adquisición de la cartera.
  4. Asociaciones de corredores.
  5. Franquicias.
  6. ??

## Opciones de Crecimiento para el Agente :

# Software

- **Sigue la evolución.**
- **MPM, E-broker, QS soft, Fast-broker, otros.**
- **La iniciativa SIAC supone el desarrollo de un lenguaje común con las aseguradoras.**

## Resultados de las Operaciones de Correduría

Resultados de la actividad de correduría  
 Año 2009  
 Datos en euros  
 Fuente: DGSFP

	Corredores Sg.	Corredurías Sg.	C. de Reaseguro	Total
<b>Total ingresos</b>	83.393.225	1.242.372.301	98.474.769	1.424.240.295
<b>Total gastos</b>	44.752.949	1.055.601.822	69.746.943	1.170.101.715
<b>Resultado</b>	38.640.276	186.770.479	28.727.825	254.138.580
<b>Rentabilidad (resultados / ingresos)</b>	46,3%	15,0%	29,2%	17,8%

## Volúmenes Intermediados – Cartera

Total cartera intermediada

Año 2009

Datos en euros

Fuente: DGSFP

	Primas intermediadas	Vida	No Vida	Comisiones	Com / Primas (%)
<b>Corredores de Seguros</b>	629,364,872	12.43%	87.57%	79,146,262	12.6%
<b>Corredurías de Seguros</b>	9,832,935,207	16.27%	83.73%	1,114,828,747	11.3%
<b>Corredores de Reaseguro</b>	837,129,594	7.74%	92.26%	34,120,015	4.1%
<b>TOTAL</b>	11,299,429,672	15.28%	84.72%	1,228,095,023	10.9%

## Volúmenes Intermediados – Nueva Producción

Total nueva producción intermediada

Año 2009

Datos en euros

Fuente: DGSFP

	Primas intermediadas	Vida	No Vida	Comisiones	Com / Primas (%)
<b>Corredores de Seguros</b>	141,512,131	18.98%	81.02%	15,463,059	10.9%
<b>Corredurías de Seguros</b>	2,947,669,233	21.84%	78.16%	316,871,497	10.7%
<b>Corredores de Reaseguro</b>	130,456,694	6.39%	93.61%	9,990,016	7.7%
<b>TOTAL</b>	3,219,638,058	21.12%	78.88%	342,324,572	10.6%

## Comisiones y Honorarios – Cartera

Datos sobre cartera intermediada

Año 2009

Datos en euros

Fuente: DGSFP

	Primas Intermediadas	%	Comisiones	% Comisiones / Primas	Honorarios	% Honorarios / Primas
<b>Asistencia sanitaria</b>	592,072,176	6.2%	47,769,364	8.1%	371,173	0.1%
<b>Autos</b>	2,861,733,268	30.2%	303,219,101	10.6%	4,790,036	0.2%
<b>Incendios</b>	342,012,531	3.6%	31,023,086	9.1%	76,332	0.0%
<b>Daños diversos</b>	908,368,527	9.6%	86,551,870	9.5%	465,033	0.1%
<b>Multirriesgo Hogar</b>	286,533,849	3.0%	37,865,437	13.2%	4,741,440	1.7%
<b>Multirriesgo Comunidades</b>	1,318,137,526	13.9%	145,472,293	11.0%	9,530,695	0.7%
<b>Resto No Vida</b>	3,175,805,262	33.5%	453,797,128	14.3%	2,898,307	0.1%
<b>TOTAL NO VIDA</b>	<b>9,484,663,139</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,105,698,279</b>	<b>11.7%</b>	<b>22,873,015</b>	<b>0.2%</b>

## Comisiones y Honorarios – Nueva Producción

Datos sobre nueva producción intermediada

Año 2009

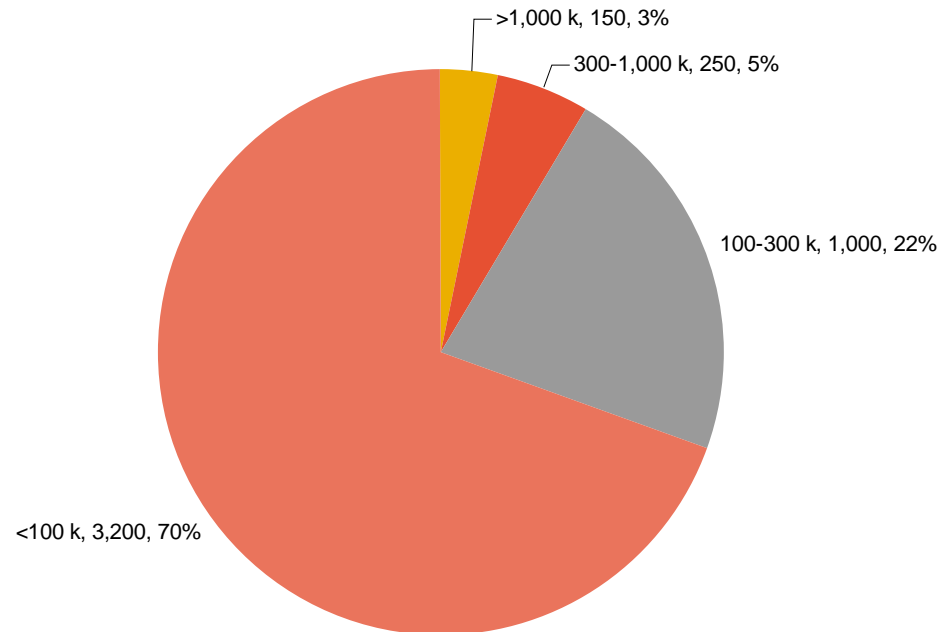
Datos en euros

Fuente: DGSFP

	Primas Intermediadas	%	Comisiones	% Comisiones / Primas	Honorarios	% Honorarios / Primas
<b>Asistencia sanitaria</b>	99,518,914	3.9%	8,406,708	8.5%	249,497	0.3%
<b>Autos</b>	718,047,779	28.2%	82,411,599	11.5%	1,848,824	0.3%
<b>Incendios</b>	79,800,313	3.1%	8,302,352	10.4%	44,492	0.1%
<b>Daños diversos</b>	187,900,362	7.4%	16,211,270	8.6%	42,133	0.0%
<b>Multirriesgo Hogar</b>	136,264,293	5.3%	16,099,189	11.8%	960,191	0.7%
<b>Multirriesgo Comunidades</b>	339,251,255	13.3%	35,429,981	10.4%	748,573	0.2%
<b>Resto No Vida</b>	989,949,999	38.8%	134,007,166	13.5%	707,177	0.1%
<b>TOTAL NO VIDA</b>	<b>2,550,732,916</b>	<b>100.0%</b>	<b>300,868,266</b>	<b>11.8%</b>	<b>4,600,886</b>	<b>0.2%</b>

## Corredores por Volumen de Ingresos (DGSFP + Local Gov.)

- Un alto porcentaje de corredores tienen un volumen de ingresos que requieren poca infraestructura. En el futuro, muchos de los corredores con volúmenes pequeños escogerán una estrategia de nicho u optarán por fusionarse / asociarse.

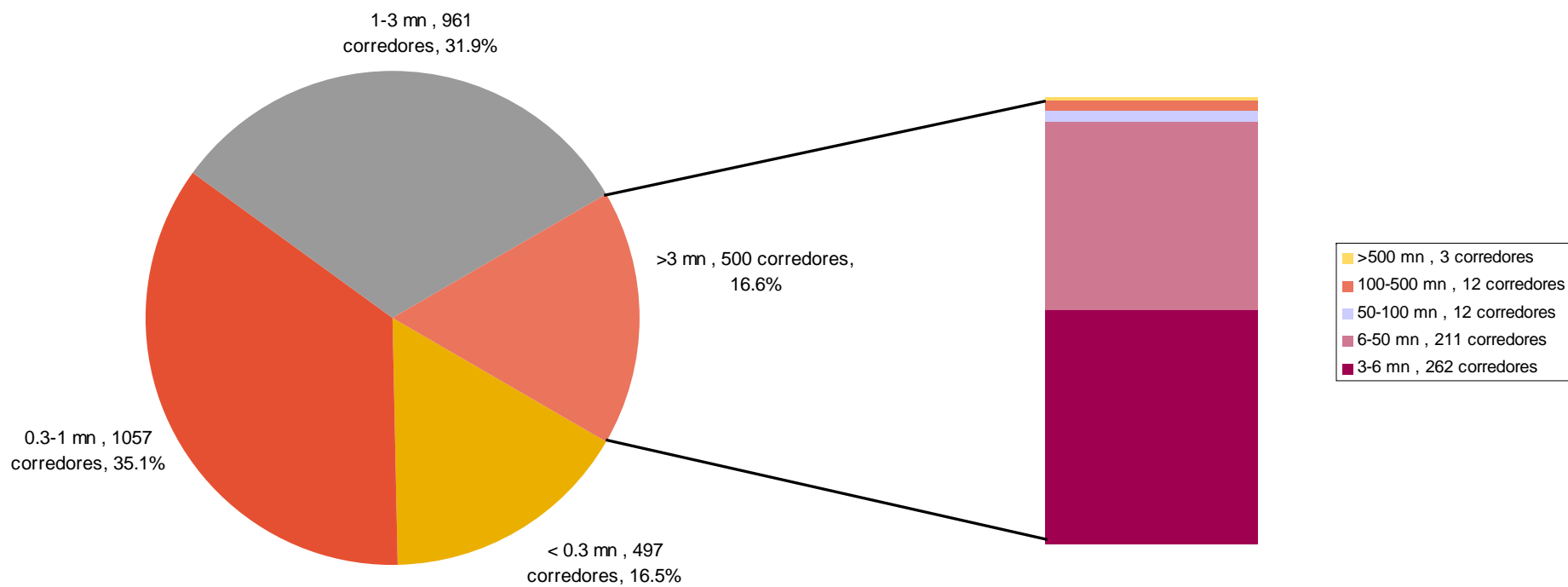


Source: DGSFP and analysis Towers Watson



## Corredores por Volumen de Cartera Intermediada

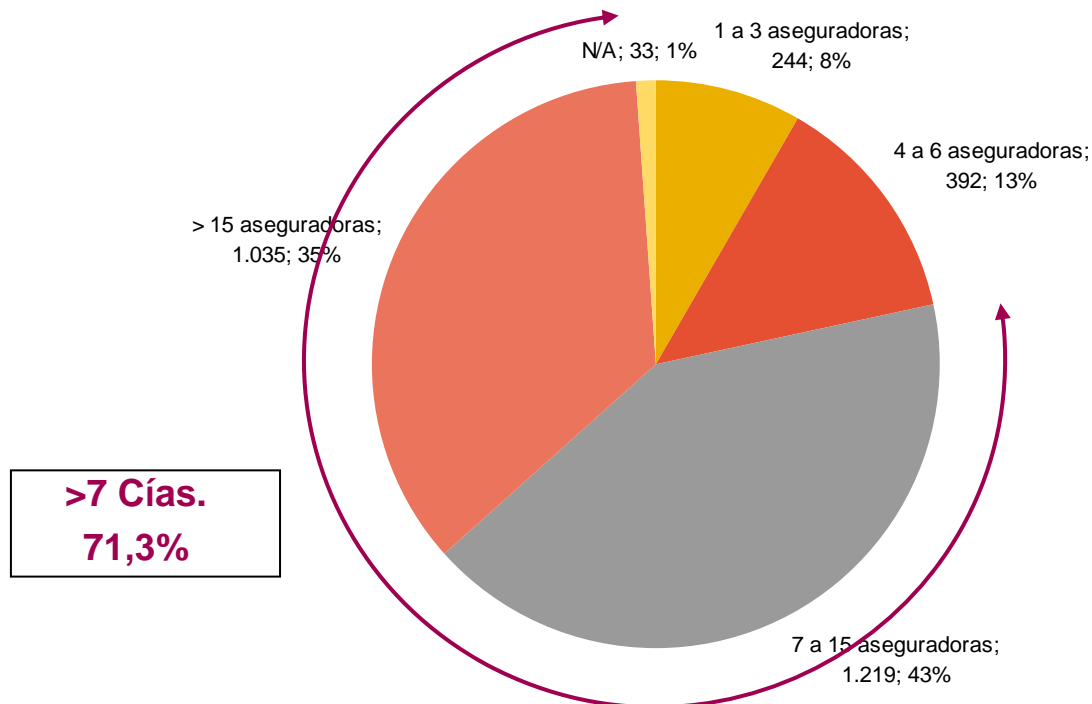
- La inmensa mayoría de los corredores registrados en la DGSFP gestionan un volumen de primas inferior a €3 millones.



Fuente: DGSFP y análisis Towers Watson. Año 2009.

## Distribución de Corredores por Número de Aseguradoras

- Los corredores trabajan con un elevado número de aseguradoras. Esto es una barrera para un potencial acuerdo con una única aseguradora dado que el cliente es multi-compañía.



Fuente: DGSFP y análisis Towers Watson. Año 2009.

Mercado

Compañías

Canales

Mediación

**Valoración**

Conclusiones

## Valoración: Aplicación de Técnica Financiero-Actuarial

- Importancia de las **hipótesis**.
- Importancia del **tipo de descuento** (VA Beneficios Futuros). Refleja el Riesgo
- **Valor = Patrimonio Neto + Valor Cartera Actual + Beneficios Futuros.**
- **Beneficios Futuros = (Margen x Prob. de Renovación de cartera) + (Margen x Prob. de Nuevo Negocio)**
- **Valor Cartera Actual = Valor Negocio Actual + (Prob. x (Margen Venta Cruzada/Profundidad)) + (Prob. x (Margen Venta de Referencia))**

# Valoración Hipótesis

## *Plan de Negocio* *Resumen de hipótesis*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de comisiones	10%	20%	30%	40%	30%
Crecimiento de honorarios	-15%	-25%	-50%	-50%	-100%
Crecimiento de auxiliares	10%	15%	20%	30%	30%
Crecimiento de gastos personal	3%	30%	30%	10%	10%
Crecimiento de gastos administración	3%	5%	5%	10%	10%

# Valoración Ingresos

## Plan de Negocio Correduría

Escenario Central

### Volumen de ingresos por año de proyección

Datos en euros

INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen de Primas	5,000,000	5,500,000	6,600,000	8,580,000	12,012,000	15,615,600
Volumen de Comisiones	600,000	660,000	792,000	1,029,600	1,441,440	1,873,872
Volumen de Honorarios	150,000	127,500	95,625	47,813	23,906	0
Auxiliares	(125,000)	(137,500)	(158,125)	(189,750)	(246,675)	(320,678)
<b>TOTAL INGRESOS</b>	625,000	650,000	729,500	887,663	1,218,671	1,553,195
% Crecimiento	-	4.0%	12.2%	21.7%	37.3%	27.4%

# Valoración Gastos

## Plan de Negocio Correduría

*Escenario Central*

### **Volumen de gastos por año de proyección**

Datos en euros

<b>GASTOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos de Personal	400,000	410,000	533,000	692,900	762,190	838,409
Gastos de Administración	225,000	230,625	242,156	254,264	279,690	307,660
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>625,000</b>	<b>640,625</b>	<b>775,156</b>	<b>947,164</b>	<b>1,041,880</b>	<b>1,146,069</b>
<i>% Crecimiento</i>		2.5%	21.0%	22.2%	10.0%	10.0%

# Valoración Cuenta de Resultados

## Plan de Negocio Correduría Escenario Central

### Cuenta de Resultados

Datos en euros

INGRESOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Volumen de Comisiones	600,000	660,000	792,000	1,029,600	1,441,440	1,873,872
Volumen de Honorarios	150,000	127,500	95,625	47,813	23,906	0
Auxiliares	(125,000)	(137,500)	(158,125)	(189,750)	(246,675)	(320,678)
<b>TOTAL COMISIONES+HONORARIOS</b>	<b>625,000</b>	<b>650,000</b>	<b>729,500</b>	<b>887,663</b>	<b>1,218,671</b>	<b>1,553,195</b>
Otros Ingresos	0	0	0	21,885	26,630	36,560
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>625,000</b>	<b>650,000</b>	<b>729,500</b>	<b>909,548</b>	<b>1,245,301</b>	<b>1,589,755</b>

GASTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	400,000	410,000	533,000	692,900	762,190	838,409
Gastos de Administración	225,000	230,625	242,156	254,264	279,690	307,660
<b>TOTAL GASTOS GENERALES</b>	<b>625,000</b>	<b>640,625</b>	<b>775,156</b>	<b>947,164</b>	<b>1,041,880</b>	<b>1,146,069</b>
Otros gastos						
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>625,000</b>	<b>640,625</b>	<b>775,156</b>	<b>947,164</b>	<b>1,041,880</b>	<b>1,146,069</b>

RESULTADO ( Antes Impuestos )	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos – Gastos	0	9,375	-45,656	-37,617	203,421	443,686



# Valoración Valor Actualizado

## Plan de Negocio Correduría

Escenario Central

### Valoración

Datos en euros

BENEFICIO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BAI	0	9,375	-45,656	-37,617	203,421	443,686
% Crecimiento			-587.0%	-17.6%	-640.8%	118.1%
Impuestos 30%	0	2,813	-13,697	0	61,026	133,106
Crédito Fiscal	0	2,813	8,383	0	32,159	0
<b>BDI (Millones €)</b>	<b>0</b>	<b>9,376</b>	<b>-23,576</b>	<b>-37,617</b>	<b>174,553</b>	<b>310,580</b>

	Valoración a 31.12 - Año 0		
Tasa de descuento	15%	20%	25%
Valor actualizado (Año 0 - Año 3)	2,151,423	1,538,661	1,120,045

## Aspectos clave en adquisición

- **Claúsulas de ‘claw back’**
- **Due Diligence**
- **Permanencia del personal clave**
- **Otras contingencias (laboral, fiscal, condiciones de los auxiliares-asesores, actas de inspección, etc) ???**

## Valoración: Aplicación de Técnica Financiero-Actuarial

- Importancia de las **hipótesis**.
- Importancia del **tipo de descuento** (VA Beneficios Futuros). Refleja el Riesgo
- $\text{Valor} = \text{Patrimonio Neto} + \text{Valor Cartera Actual} + \text{Beneficios Futuros}$ .
- $\text{Beneficios Futuros} = (\text{Margen} \times \text{Prob. de Renovación de cartera}) + (\text{Margen} \times \text{Prob. de Nuevo Negocio})$
- $\text{Valor Cartera Actual} = \text{Valor Negocio Actual} + (\text{Prob.} \times (\text{Margen Venta Cruzada/Profundidad})) + (\text{Prob.} \times (\text{Margen Venta de Referencia}))$

Mercado

Compañías

Canales

Mediación

Valoración

**Conclusiones**

## Conclusiones sobre el Mercado

- El mercado total se ha convertido en 6 veces mayor en 20 años
- Mayor crecimiento en Vida (10 veces) y mayor complejidad de productos. Buena presencia del canal Mediación
- El canal de la Mediación tiene mejor persistencia que otros canales de distribución de Seguros y la persistencia es Valor
- Mantiene el predominio en Autos, pero pierde peso en Hogar. El valor cliente puede verse afectado.

## Conclusiones sobre el Mercado de Seguros

- **Aumento de oferta en Vida y Previsión Social. Mayor complejidad, mayor necesidad de asesoramiento.**
- **Mercado sustancial en 'resto No Vida'. Mayor necesidad de Risk Management**
- **Mercado sustancial en Salud (incl colectivos). Potencial enorme de crecimiento por dificultades de financiación pública (HMO?)**

## Cuestiones estratégicas

- Menor persistencia en Autos que el resto de canales. **Solo por precio?**  
**Cuales son las 'best practices'**
- Tardanza en adoptar tecnología de 'comparadores' ?, **salto directo a última tecnología**
- Canal de Mediación absolutamente dominante en Autos y 'Resto No Vida'
- Nuevas barreras de entrada/defensa ? (plataformas de servicio?): **importar mejores prácticas de (de servicio) otros mercados para la Mediación?**
- La **mejor** tecnología, el enfoque 'low cost', la 'calidad de servicio' o el enfoque valor cliente, no es propiedad de ningún canal! : **Adaptar las mejores prácticas de otros canales ?**

## Entorno Legislativo, Regulatorio y Percepción del Consumidor

- **Bancos y Cajas fusionados tienen de plazo hasta el 1 de enero de 2014 para reordenar sus alianzas con aseguradoras y dejar un sólo proveedor.**
- **Cambios en la regulación y en la percepción de Solvencia de las Entidades Financieras (i.e. Conversión de Preferentes, Basilea III)**



## Opciones de Crecimiento para el Corredor

- Opciones de crecimiento:
  1. Adquisición de otra correduría.
  2. Acuerdo entre la correduría y un grupo de corredurías.
  3. Adquisición de la cartera.
  4. Asociaciones de corredores.
  5. Franquicias.
  6. ??

## Opciones de Crecimiento para el Agente :

## Aplicar mejores técnicas en M&A ?:

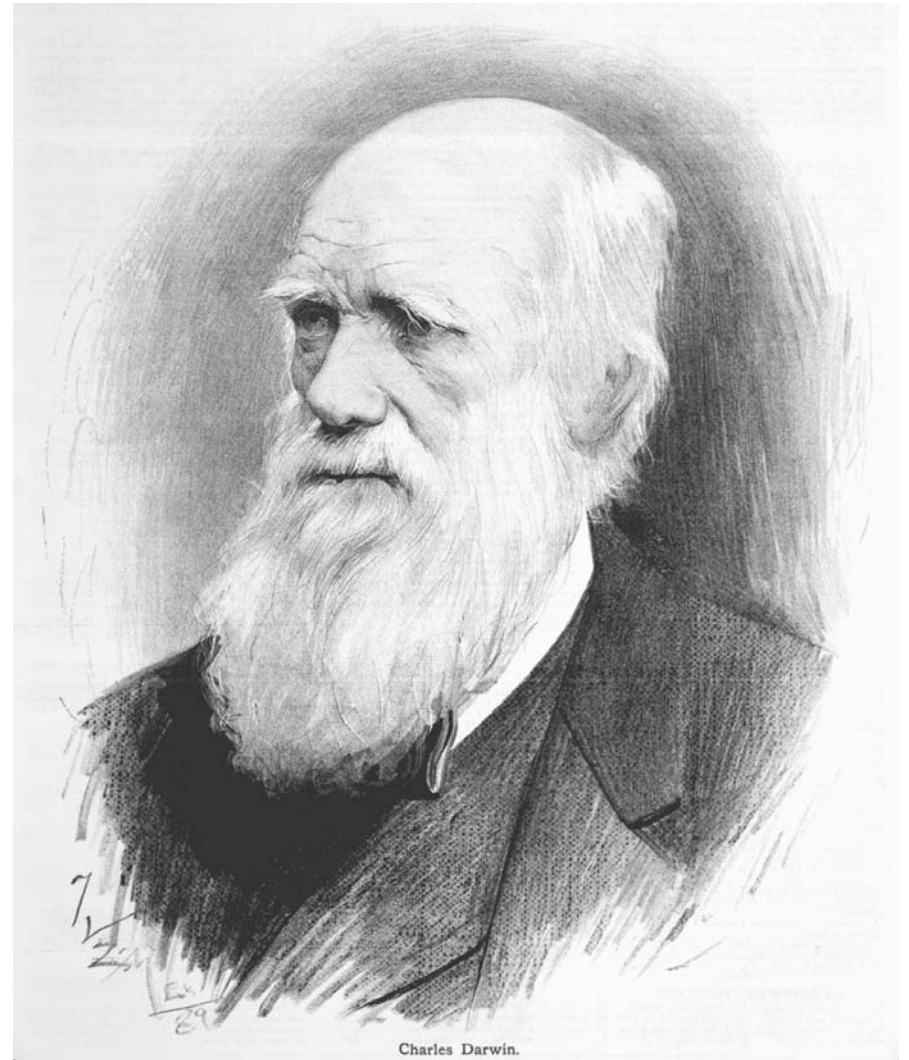
## El futuro

“

No es el más fuerte quien sobrevive, sino aquél que se adapta mejor.

”

Charles Darwin





**Moltes Gràcies**

TOWERS WATSON 



**Towers Watson**

**Fusión y Adquisición de Corredurías y Agencias de Mediación  
¿Una revolución pendiente?**

**José Moreno -- *Managing Consultant***  
*[jose.moreno@towerwatson.com](mailto:jose.moreno@towerwatson.com)*

Lleida, 27 de Març 2012

TOWERS WATSON 