



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Finanzas, Banca y Seguros**

**Plan de Marketing: Mapfre.**

Presentado por:

***Roberto Gonzalo Martínez***

Tutelado por:

***Maria Jose Garrido Samaniego***

***Juan Antonio Rodríguez Sanz***

*Valladolid, 12 de Mayo de 2021*

Índice	Página
<b>1.RESUMEN.....</b>	<b>6</b>
<b>2.SUMMARY.....</b>	<b>6</b>
<b>3.METODOLOGÍA.....</b>	<b>7</b>
<b>4.INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>5.ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL MARKETING DE SEGUROS.....</b>	<b>8</b>
<b>5.1.Intangibilidad de los productos.....</b>	<b>8</b>
<b>5.2.Barreras de entrada.....</b>	<b>9</b>
<b>5.3.Durabilidad.....</b>	<b>9</b>
<b>5.4.Precio del producto.....</b>	<b>10</b>
<b>6.PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MAPFRE.....</b>	<b>10</b>
<b>6.1.Historia.....</b>	<b>11</b>
<b>6.2.Mision, visión y valores.....</b>	<b>14</b>
<b>6.3.Los clientes.....</b>	<b>15</b>
<b>6.4.Ventajas competitivas.....</b>	<b>16</b>
<b>7.ANÁLISIS DE LA SITUACION DEL SECTOR ASEGURADOR.....</b>	<b>17</b>
<b>7.1.Análisis de la situación externa de la empresa.....</b>	<b>17</b>
<b>7.1.1.Análisis PESTEL.....</b>	<b>17</b>
<b>7.1.1.1.Factores políticos.....</b>	<b>17</b>
<b>7.1.1.2.Factores económicos.....</b>	<b>20</b>
<b>7.1.1.3.Factores sociales.....</b>	<b>23</b>
<b>7.1.1.4.Factores tecnológicos.....</b>	<b>24</b>

7.1.1.5.	<i>Factores ecológicos</i>	26
7.1.1.6.	<i>Factores legales</i>	28
7.1.1.7.	<i>Perfil estratégico del entorno</i>	29
<b>7.1.2.</b>	<b>Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter</b>	<b>30</b>
7.1.2.1.	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	31
7.1.2.2.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	32
7.1.2.3.	<i>Amenaza de nuevos competidores</i>	32
7.1.2.4.	<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	33
7.1.2.5.	<i>Rivalidad entre los competidores</i>	33
<b>7.1.3.</b>	<b>Análisis de los competidores y concentración de mercado</b>	<b>34</b>
<b>8.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE MAPFRE</b>	<b>41</b>
<b>8.1.</b>	<b>Cadena de valor</b>	<b>41</b>
<b>8.1.1.</b>	<b>Actividades de apoyo</b>	<b>42</b>
8.1.1.1.	<i>Infraestructura</i>	42
8.1.1.2.	<i>Gestión de recursos humanos</i>	43
8.1.1.3.	<i>Mejora de producto y desarrollo de la tecnología</i>	44
8.1.1.4.	<i>Mejora de la experiencia del servicio</i>	45
8.1.1.5.	<i>Compras</i>	45
<b>8.1.2.</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>46</b>
8.1.2.1.	<i>Logística de entrada</i>	46
8.1.2.2.	<i>Operaciones</i>	46
8.1.2.3.	<i>Logística de salida</i>	46

8.1.2.4. <i>Marketing y ventas</i> .....	46
8.1.2.5. <i>Servicio postventa</i> .....	47
<b>8.2. Estructura organizativa</b> .....	<b>47</b>
<b>9. ANALISIS DAFO</b> .....	<b>52</b>
<b>10. ANALISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b> .....	<b>54</b>
<b>11. MARKETING MIX</b> .....	<b>56</b>
<b>11.1. Producto</b> .....	<b>57</b>
<b>11.2. Precio</b> .....	<b>59</b>
<b>11.3. Distribución</b> .....	<b>61</b>
<b>11.4. Comunicación</b> .....	<b>61</b>
<b>11.4.1. Patrocinio</b> .....	<b>62</b>
<b>11.4.2. Publicidad</b> .....	<b>64</b>
<b>12. CONCLUSIONES</b> .....	<b>66</b>
<b>13. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>68</b>

<b>Índice de figuras</b>	<b>Página</b>
Figura 1: Mapa de la presencia del grupo a nivel global.....	13
Figura 2: Valor añadido por sectores de actividad según grado de afectación por el COVID-19.....	19
Figura 3: Tasa de Temporalidad (% de asalariados).....	20
Figura 4: Evolución sectorial de trabajadores en ERTE.....	22
Figura 5: Siniestralidad del seguro agrario (MM€).....	27
Figura 6: Análisis PESTEL.....	29
Figura 7: Esquema de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	31
Figura 8: Gráfico de las 10 primeras entidades por cuota de mercado en el mercado español en 2020.....	34
Figura 9: Gráfico de las 5 primeras entidades por cuota de mercado en el seguro de decesos en 2020.....	35
Figura 10: Gráfico de las 5 primeras entidades por cuota de mercado en el seguro de salud en 2020.....	36
Figura 11: Gráfico de las 5 primeras entidades por cuota de mercado en el seguro de vida en 2020.....	37
Figura 12: Gráfico de las 5 primeras entidades por cuota de mercado en el seguro de automóvil en 2020.....	39
Figura 13. Cadena de valor de Mapfre.....	42
Figura 14: Organigrama de la compañía en 2020.....	47
Figura 15: Presencia internacional de las diferentes unidades de negocio.....	49
Figura 16. Análisis DAFO Mapfre.....	53
Figura 17: Logotipo de la compañía.....	58
Figura 18: Productos de Mapfre.....	58
Figura 19: Equipo Mapfre en la Volvo Ocean Race.....	63
Figura 20: Concierto Solidario Mapfre.....	64
Figura 21: Anuncio Rafael Nadal y Mapfre.....	65
Figura 22: Instagram de Mapfre.....	66

## **1.RESUMEN.**

En el siguiente Trabajo de Fin de Grado se realiza un estudio de los aspectos fundamentales del marketing de la compañía Mapfre S.A. una de las compañías aseguradoras más importantes en el mercado español y de muchos de los numerosos mercados extranjeros en los que opera.

Para ello analizaré las principales variables del marketing de seguros para continuar con un análisis estratégico de la compañía explicando su historia, su visión, clientes, ventajas competitivas. Tras esto realizare un análisis del sector asegurador español mediante un análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Seguidamente realizaré un análisis interno de la compañía y DAFO. Finalmente, para terminar llevaré a cabo un plan de marketing finalizando con una breve conclusión sobre las características del marketing en la compañía.

Palabras clave: Plan de marketing, Mapfre, Seguros, Sector asegurador, Marketing.

## **2.SUMMARY.**

At the following Final Degree Project I carry out a study of the fundamental aspects of the marketing of the company Mapfre S.A. which is one of the top insurance companies at the spanish market and at many other foreign markets where it operates.

To do this, I will analyze the main variables of insurance marketing to continue with a strategic analysis of the company explaining its history, its vision, the customers that it has and its competitive advantages. After this I will carry out an analysis of the spanish insurance market through a PESTEL and Porter's Five Competitive Forces analysis.

Then I will carry out an internal analysis of the company and a SWOT analysis, to finish I will carry out a Marketing Mix analysis ending with a brief conclusion about the characteristics of marketing in the company.

Keywords: Marketing Plan, Mapfre, insurance, insurance sector, marketing.

### **3.METODOLOGÍA.**

Este trabajo consiste en un análisis de la compañía Mapfre y para la realización del mismo me he valido principalmente de información recopilada de internet, tanto de los datos que proporciona la compañía en su página web como de los informes y notas de prensa que publica periódicamente.

También he empleado noticias de la prensa económica e informes de compañías de auditoria y documentos de organismos reguladores del mercado asegurador.

Además, he utilizado bibliografía recomendada en el temario de las asignaturas dedicadas al marketing financiero y los seguros del grado en Finanzas, Banca y Seguros. Al ser este un Trabajo de Fin de Grado, también trataré de reflejar las capacidades adquiridas durante los años de estudio de las materias de la carrera.

### **4.INTRODUCCIÓN.**

El mercado asegurador es uno de los pilares fundamentales de las economías de los países desarrollados. Los seguros tienen un papel tanto económico como social, al compartir, agrupar y transferir los riesgos a los que empresas y particulares están expuestos en su día a día suavizando el impacto de los siniestros a los que se enfrentan estos agentes de mercado a través de la compensación por los mismos. Estos siniestros en ausencia de seguros, serían atendidos por mecanismos ineficientes o provocarían situaciones de quiebra en los afectados.

Es debido a este importante papel que las aseguradoras cumplen en la economía por lo que escogí realizar un estudio del marketing de una de las compañías más representativas del sector en España, la aseguradora Mapfre.

Esta compañía cuenta con una larga trayectoria en el mercado asegurador español, apostando por una posición de liderazgo en todos los ramos del seguro,

es decir, diversificando el negocio a la vez que mantenía el liderazgo de su principal mercado en los inicios de la compañía: el seguro de autos.

Mapfre es además una compañía que ha sabido expandirse internacionalmente generando un crecimiento rentable y el resultado de toda esta política ambiciosa tanto a nivel nacional como internacional es que se trata de una de las compañías más que consolidada dentro del Ibex-35.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio detallado del Plan de Marketing de la compañía.

## **5.ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL MARKETING DE SEGUROS.**

El marketing, es el término utilizado para referirse al “conjunto de prácticas y principios que tienen como objetivo principal aumentar el comercio, especialmente la demanda” (Kotler, 2002, Cap.1). Son técnicas o estrategias utilizadas para estudiar el comportamiento de los mercados y la competencia, diseñar la gestión comercial de las empresas, conocer los recursos de los que se dispone y las necesidades de los consumidores, así como también controlar las debilidades de la empresa y aprovechar sus fortalezas.

En concreto, el marketing de seguros reúne unas características especiales dadas las peculiaridades del producto ofrecido que hacen que los aspectos fundamentales del mismo sean los que se detallan seguidamente.

### **5.1. Intangibilidad de los productos.**

El producto ofertado por las compañías de seguros es intangible, es decir, es un servicio y como tal, no puede ser percibido físicamente, lo cual supone una gran dificultad para el consumidor a la hora de evaluarlo en el momento de la oferta.

En esta clase de productos existe un alto riesgo percibido, ya que el cliente paga el servicio antes de ser “consumido”, se suelen desconocer los rendimientos finales exactos del producto, no existen patentes y por tanto la competencia puede copiar el servicio además de que este es difícilmente diferenciable al carecer de características físicas.



Para superar estos problemas la mayoría de las compañías de seguros realizan una gran inversión en presencia física (oficinas) y publicidad, esforzándose en desarrollar una imagen corporativa sólida y fiable.

## **5.2. Barreras de entrada.**

Las barreras de entrada son los diversos obstáculos que dificultan el acceso de nuevos competidores a un mercado. En el sector asegurador existen distintos tipos de barreras de entrada, en las que diferenciamos entre formales e informales.

Sobre las barreras de entrada formales, podríamos decir que son las que se refieren a las normas y políticas que regulan las condiciones para realizar una actividad económica dentro del sector asegurador. Las barreras de entrada informales, sin embargo, serían los obstáculos que afectan al desarrollo de la actividad propiamente dicha, es decir, la situación geográfica, la disponibilidad de personal, las facilidades de financiación, una posible desventaja en costes con respecto a competidores, etc.

En un sector como el asegurador la barrera de entrada más importante son los requerimientos iniciales de capital, debido, a las necesidades de disponer de fondos suficientes para afrontar los siniestros con un capital social mínimo impuesto desde los organismos reguladores. Además sería necesaria una gran inversión inicial en publicidad para dar a conocer la entidad y generar una imagen de confianza en el cliente. Es decir se trata de una barrera formal pero también informal.

## **5.3. Durabilidad.**

Una ventaja de este tipo de productos intangibles es que no suelen contar con una fecha de “caducidad” sino que suelen ser productos que se mantienen o renuevan con similares características a no ser que el cliente decida lo contrario, suelen ser productos de una duración media o larga.

Por estas características es muy interesante para la entidad mantener la cartera de clientes, de forma que estos permanezcan de forma duradera consumiendo los productos de la entidad.

En la situación actual, esto es muy complicado ya que los clientes tienen bastantes facilidades para cambiar de compañía en función de lo atractivas que les resulten las coberturas, el valor de las primas, experiencias con la gestión de siniestros, etc.

#### **5.4. Precio del producto.**

El precio, es decir la prima del seguro, es de suma importancia para la venta del seguro. Al tratarse de un producto complejo en ocasiones ocurre que el cliente desconoce el precio final del servicio, ya que normalmente se aplican descuentos, recargos o bonificaciones que condicionan en gran medida el precio final y las coberturas reales del seguro.

Las compañías de seguro deberán por tanto esforzarse en concretar un precio establecido para el producto, es decir el seguro, que facilite a los consumidores elegir entre la gran cantidad de productos similares que existen actualmente en el mercado.

### **6. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MAPFRE.**

Mapfre, cuyas siglas provienen de Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, es un grupo empresarial multinacional español, dedicado principalmente al sector de los seguros y reaseguros, pero que también desarrolla otras actividades financieras, inmobiliarias y de servicios. Constituye la segunda mayor compañía de seguros en el mercado español con el 11,34% de la cuota de mercado, unos ingresos por primas emitidas por seguro directo de 6.673,27 millones de euros en España y unos ingresos totales de 25.419,1 millones de euros.

La empresa está presente en España y otros cuarenta y cinco países, ubicados, principalmente, en América Latina. La sociedad cotiza en la bolsa de Madrid y

Barcelona dentro del holding Mapfre S.A, además, las acciones de la compañía forman parte de los índices Ibex 35 y Dow Jones.

### **6.1. Historia.**

A comienzos de los años treinta se produjeron en España una serie de reformas y transformaciones sociales en el contexto de la Segunda República. Uno de los proyectos prioritarios para el gobierno de este periodo fue la reforma agraria, que tenía el objetivo de terminar con la distribución desigual de la propiedad, el alto desempleo rural y la precariedad laboral en el sector.

Paralelamente a esto surgieron asociaciones como la Agrupación de Propietarios de Fincas Rusticas de España con el fin de proteger los intereses del colectivo de los propietarios y aumentar la eficiencia de las explotaciones. Derivada de esta asociación surgió Mapfre, fundada en mayo de 1933 con el objetivo principal de proteger a los trabajadores del sector agrícola de los riesgos derivados del ejercicio de su actividad profesional ante la implantación de la nueva normativa laboral asociada a la reforma agraria.

Progresivamente, la compañía extendió sus coberturas a otros ramos de riesgos relacionados con la actividad agraria, como robos, incendios, accidentes naturales, etc.

La compañía rápidamente amplía su negocio a los seguros personales. En 1943 Mapfre se compromete con el Ministerio de Trabajo en un acuerdo de diez años con el fin de implementar el nuevo seguro obligatorio de enfermedad. Los problemas técnicos que surgieron en la gestión de este seguro llevaron a la empresa a una situación próxima a la quiebra en 1955, que se resolvió con un cambio en el equipo directivo, ajustes en la estructura de la compañía para solucionar los problemas de liquidez y endeudamiento, reducción de los costes y salarios, etc.

Entre la nueva administración destaca el nombramiento como presidente de Ignacio Hernando de Larramendi, directivo que supo predecir la futura importancia del seguro de automóviles en España, Mapfre comienza a apostar entonces por este seguro que en aquella época no era interesante para la

mayoría de empresas aseguradoras y que, con el paso del tiempo, se ha convertido en el ramo fundamental de Mapfre y que le ha servido como vía de introducción a nuevos mercados.

A nivel interno es destacable a principios de los años sesenta, la estrategia expansiva adoptada por la compañía con el eje central de la descentralización y el aumento de las capacidades de las direcciones regionales para dar un soporte cercano a la extensa red comercial con la que ya contaba Mapfre (la mayor del país) y que llega hasta nuestros días, ya que dispone de oficinas en la mayoría de localidades de más de cinco mil habitantes, lo cual supone que la compañía cuente con casi tres mil oficinas en España. También es destacable la ampliación de sus áreas de negocio, expandiendo sus coberturas a otros ramos como los de transportes, vida y reaseguros a nivel industrial.

Posteriormente, en los años ochenta, con el aumento de las necesidades de recursos financieros derivadas de la mayor exigencia de reservas y la financiación del proceso expansivo, se produce el establecimiento de la Corporación Mapfre en el año 1981. Se trata de un holding que aglutina todas las sociedades que se fueron escindiendo de la empresa principal con el desarrollo de la actividad de Mapfre como Fremap dedicada a los seguros de accidentes laborales o Mapfre Vida, sociedad dedicada exclusivamente al ramo de vida.

El fin de la creación del holding fue aumentar la cooperación financiera entre las sociedades generadas por Mapfre y permitir el acceso a nuevos fondos gracias al mercado bursátil. Así en 1983 la compañía se destaca como líder del sector asegurador en España, posición que ha ocupado prácticamente hasta la actualidad. Apoyándose en esa situación favorable de la compañía en España, es destacable de este periodo el proceso de internacionalización que desarrollo Mapfre en estos años, convirtiéndose en una multinacional.

El grupo adquirió aseguradoras locales en diversos países de América Latina, como Aconcagua en Argentina o Seguros Caribe en Colombia, introduciéndose también en esos años en Chile, Paraguay y Estados Unidos mediante la compañía Mapfre asistencia. Así, en 1990, Mapfre se destaca como primera

aseguradora extranjera en Latinoamérica. También se produjo un proceso expansivo hacia nuevos mercados europeos como en el caso de Portugal o Italia. Esta tendencia se mantiene en la actualidad, en 2020 Mapfre tenía presencia en 45 países suponiendo un más de un 40% de su cifra de negocio.

Figura 1: Mapa de la presencia del grupo a nivel global.



Fuente: Mapfre (2020).

Con la llegada de la nueva dirección del presidente Julio Castelo, los años noventa estuvieron marcados además de por la continuación del proceso de expansión internacional, por los acuerdos de colaboración con Caja Madrid para beneficiarse mutuamente en la comercialización de productos bancarios y de seguros.

El acuerdo recogía que Caja Madrid participaría en el accionariado y la gestión de Banco Mapfre, la entidad bancaria de la compañía, que finalmente sería traspasada a Caja Madrid en mayo de 2002. También Mapfre utilizaría a sus agentes comerciales para comercializar los productos de Caja Madrid en localidades donde la entidad no tenía presencia. A cambio de ello Caja Madrid comercializaría productos de Mapfre en sus oficinas, aumentando considerablemente la cantidad de seguros captados (en 2001 los seguros de

vida contratados en las oficinas de la entidad financiera sumaron 969,5 millones de euros, lo que supuso casi el doble de la cantidad captada por los propios agentes de la compañía aseguradora) (Cincodías, El País, 2002).

Este holding ha resultado muy beneficioso para Mapfre y se ha mantenido a pesar del proceso de transformación en Bankia hasta 2020 con la unión de Bankia y Caixabank, posibilitando que Mapfre Vida se convirtiera en la primera entidad aseguradora española en el ramo de vida en 2002.

Continuando con este proceso de establecimiento de relaciones con otras entidades para la distribución y venta de productos Mapfre firma acuerdos en 2007 con Caja Castilla la Mancha, Bankinter y Caja Duero, en 2012 con Bankinter y en 2019 con Banco Santander para el desarrollo conjunto y la comercialización de seguros de vida y pensiones.

En la actualidad Mapfre continúa llevando a cabo este tipo de alianzas y colaboraciones con compañías bancarias de los países en los que está presente.

## **6.2. Misión, visión y valores.**

El objetivo de Mapfre es “influir en el desarrollo de una sociedad mejor, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos al proporcionar cobertura frente a los siniestros, además empleando los recursos y conocimientos de la compañía en materia de prevención y protección de riesgos”.

La entidad quiere ser “la aseguradora global de confianza” (Mapfre, 2021), aportando la seguridad que transmite una compañía multinacional de amplia trayectoria pero también esforzándose por perfeccionar sus servicios y su relación con los canales de distribución, proveedores, accionistas y sobre todo con sus clientes. Valiéndose sobre todo de su gran red de agentes comerciales.

Los valores de Mapfre definen su identidad y guían las acciones que realiza la compañía, algunos de estos son:

-La solvencia: la compañía siempre se ha comprometido a lo largo de toda su historia a contar con la estabilidad financiera necesaria para afrontar las contingencias de los clientes.

-La integridad: teniendo en cuenta la responsabilidad social empresarial y actuando de forma ética en sus compromisos y actividades.

-La vocación de servicio: enfocando las acciones de la compañía al cuidado y satisfacción de los clientes.

-La innovación para liderar: asumiendo la diferenciación como elemento fundamental para el crecimiento y la excelencia, para ello, los avances tecnológicos son el instrumento fundamental que Mapfre pone a disposición de sus empresas para que puedan destacar sobre los competidores.

-El compromiso: estando plenamente dedicados a cumplir los objetivos, creyendo en ellos y su papel en la mejora de la sociedad.

### **6.3. Los clientes.**

Mapfre comercializa y distribuye seguros y productos financieros tanto a particulares como a autónomos y empresas. El cliente objetivo podría ser un particular que quiere asegurar su coche, moto, embarcación, hogar, objetos o incluso bicicletas. Pero también una persona que quiere contratar un seguro personal para asegurar su salud o la de sus allegados, contratar un plan de pensiones o un seguro de vida y también seguros de defensa jurídica o de viajes.

El cliente objetivo también podría tratarse de una empresa que quiere asegurar su patrimonio y negocio, su responsabilidad civil, sus vehículos y flotas, sus empleados, sus ahorros e inversiones o sus mercancías.

Por tanto, podríamos decir que cuenta con un amplio número de clientes objetivo.

Cuando hablamos del cliente objetivo de Mapfre no solo hablamos del cliente español, ya que como he expuesto anteriormente, la compañía está presente en 45 países. Como la mayoría de las multinacionales Mapfre adapta la oferta en función de los gustos de los clientes de los países en los que opera, permitiendo cubrir así las necesidades de los cerca de 30 millones de clientes con los que la compañía cuenta (Mapfre, 2021).

#### **6.4. Ventajas competitivas.**

En el sector asegurador hay diferencias en el grado de competencia según el ramo, esto es debido a que en el producto del ramo de vida hay un bajo nivel de competencia debido a que los contratos son a largo plazo, las pólizas son más heterogéneas y la transparencia es baja.

Mientras tanto en el ramo no vida, en el que los contratos suelen ser de un año de duración, de condiciones parecidas en las distintas compañías y con un alto de homogeneidad por tanto, se dan las condiciones para que la competencia sea alta.

Como vía de diferenciación con respecto a sus competidores Mapfre destaca en uno de los aspectos que más valor aporta a los consumidores a la hora de contratar productos financieros además del riesgo y la rentabilidad, este aspecto es la confianza en la entidad.

Esta imagen de confianza proviene de la solvencia y larga trayectoria de la compañía, pero también de la transparencia que aporta en cuanto a sus servicios y sus datos institucionales. Mapfre también trata de transmitir confianza a través de una atención al cliente de calidad y cercanía mediante sus numerosos agentes de seguros. Aunque la principal fuente de confianza es la posición dominante que la compañía ocupa en todos los ramos del seguro y la experiencia que esto la otorga, así el grupo cuenta en 2020 con más de 14 millones de automóviles asegurados, 5 millones de hogares, 3 millones de asegurados en salud, más de 1 millón de empresas aseguradas, 1.630 contratos de reaseguro y más de 69.000 millones de euros en activos administrados (Mapfre, 2021).

Otra ventaja competitiva que, aunque menos relevante que la confianza, ha ganado importancia en los últimos años, ya que las empresas son cada vez más conscientes de que la imagen que tengan los consumidores de una compañía afectara a sus beneficios y cifras de ventas es la imagen que Mapfre transmite a través de su Responsabilidad Social Corporativa.

La responsabilidad social corporativa de Mapfre se fundamenta en una serie de principios de actuación que se desarrollan y complementan con las distintas



políticas corporativas del grupo. Algunos de estos principios son el cumplimiento de las leyes y normas nacionales e internacionales vigentes en todos los países en los que opera Mapfre, mantenimiento de prácticas de gobierno corporativo, comunicación y diálogo con todos los grupos de interés, compromiso con la transparencia, respeto de los Derechos Humanos, responsabilidad fiscal, conservación y promoción del Medio Ambiente y también promoción de la responsabilidad social a través de la Fundación Mapfre.

## **7. ANÁLISIS DE LA SITUACION DEL SECTOR ASEGURADOR.**

### **7.1. Análisis de la situación externa de la empresa.**

Con el fin de conocer la situación externa de la empresa, es decir los elementos externos sobre los que Mapfre no tiene una influencia significativa, realizaré un análisis PESTEL, que es un análisis ampliamente utilizado para identificar los factores del entorno general que afectan a las empresas en España, es decir el macroentorno.

Seguidamente, para estudiar los factores que afectan a las empresas del sector, realizare un análisis de Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y expondré algunos de los factores más representativos de la situación actual en el microentorno.

Cabe destacar antes de comenzar que Mapfre es una compañía multinacional como ya he indicado anteriormente, con una parte sustancial del negocio fuera de España en numerosos países del mundo en los que se dan condiciones muy distintas, por tanto para realizar los análisis me centro en el Grupo Mapfre en España.

#### **7.1.1 Análisis PESTEL.**

##### *7.1.1.1. Factores políticos.*

Dentro de los factores políticos se tienen en cuenta las influencias que estos pueden tener en la situación económica, aspectos como políticas de impuestos, estabilidad del gobierno, tratados comerciales, etc.

En 2020 la situación en España ha estado marcada por factores como la inestabilidad política. En la actualidad el país está gobernado por un gabinete de coalición, que además, necesita del apoyo de otros partidos para aprobar presupuestos o llevar a cabo las reformas legislativas programadas en cualquier ámbito. Esto se torna bastante complicado por la atomización del parlamento desde el surgimiento de los nuevos partidos políticos y por la polarización de los mismos.

Además algunas de las medidas proyectadas por este gobierno de coalición implicaran una modificación profunda de la legislación ya existente, como es el caso de la modificación de la reforma laboral de 2012 que previsiblemente se producirá en 2021 en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia o la subida del salario mínimo, ambas medidas provocaran un aumento del poder adquisitivo de una parte de los trabajadores lo cual repercutiría positivamente en el consumo y ahorro, pero también un aumento de los costes de la masa salarial para las empresas y un aumento de la tasa de paro por las dinámicas de la oferta y demanda del mercado de trabajo.

Otras medidas implementadas son la subida de los impuestos sobre las rentas del capital y patrimonio a las capas más altas, la reducción de las exenciones en el impuesto de sociedades para grandes empresas, la implantación de la Tasa Tobin que graba la compra de acciones y la Tasa Google, que afecta a grandes empresas del ámbito digital.

Pero entre estas nuevas medidas, para el caso de Mapfre, destaca por su importancia el fin de las ventajas fiscales que repercuten en la liquidación del IRPF de los contribuyentes que cuentan con un plan de pensiones privado y sobre todo el aumento del impuesto sobre las primas de seguros.

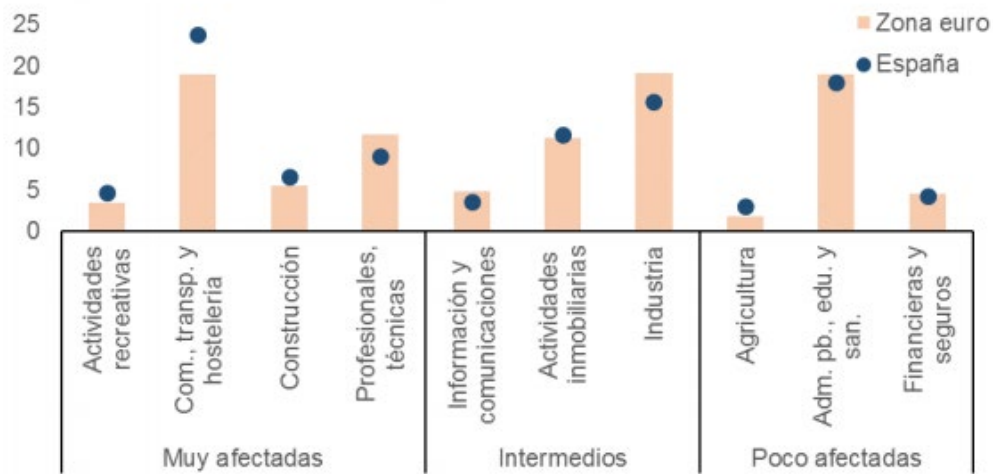
Otro factor a tener en cuenta son las tensiones existentes, que, a pesar de que en 2020 perdieron el papel protagonista que venían teniendo en años anteriores, continuaron existiendo este año, la tendencia secesionista en Cataluña es un elemento importante que continúa generando una sensación de inestabilidad que produce efectos negativos a la hora de realizar inversiones en una de las zonas económicamente más importantes para España.

También son relevantes las consecuencias derivadas del Brexit, ya que el Reino Unido representa un importante socio económico para la economía española (quinto destino de exportaciones y principal emisor de turistas a España), la situación generada por la imposición de aranceles y limitaciones al comercio y el movimiento de capitales derivados del brexit puede tener efectos negativos sobre el 3% del PIB (Ministerio de Economía, 2020). En esta misma línea han afectado las limitaciones al comercio y aranceles a las importaciones impuestos por el gobierno de EEUU, teniendo un impacto negativo sobre las exportaciones españolas, sobretodo de productos agrícolas, si bien estas medidas podrían revertirse en 2021 con la nueva administración.

Aunque, claramente, el elemento más determinante para analizar el entorno político de 2020 es la situación mundial generada por el COVID-19. Las medidas sanitarias tomadas por los gobiernos para limitar la expansión de la enfermedad han afectado profundamente a la economía de los países desarrollados por el impacto de las limitaciones a la movilidad y a la actividad económica, que ha provocado fuertes disrupciones en la cadena de valor internacional, restricciones de la oferta y contenciones en la demanda.

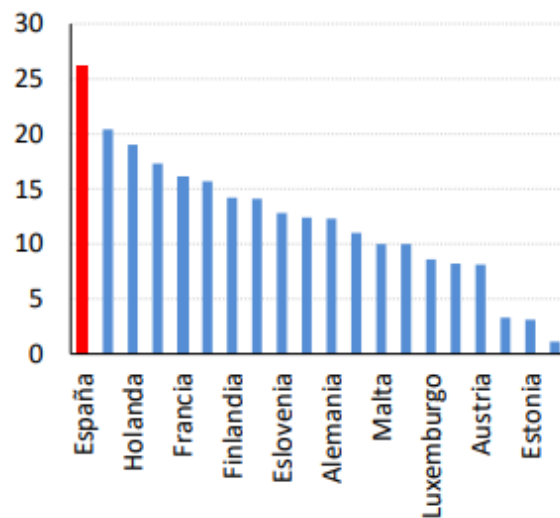
Estas medidas han tenido efectos particularmente negativos en España debido al peso de los sectores más directamente impactados por las restricciones como restauración, ocio, hostelería, turismo y transporte de pasajeros (véase Figura 2). Además de las debilidades estructurales relacionadas con el mercado de trabajo en relación a la temporalidad (véase Figura 3) y mayor concentración de pequeñas empresas que son más vulnerables ante shocks de liquidez y caídas en los ingresos.

Figura 2: Valor añadido por sectores de actividad según grado de afectación por el COVID-19.



Fuente: Ministerio de Economía (2020).

Figura 3: Tasa de Temporalidad (% de asalariados)



Fuente: Ministerio de Economía (2020).

### 7.1.1.2. Factores económicos.

En el ámbito económico se tienen en cuenta factores como la fase del ciclo económico del momento, los tipos de interés, la tasa de desempleo, el crecimiento, etc.

España se encontraba a principios de 2020 en una situación de crecimiento económico estable, que duraba desde el año 2014 y cuyos fundamentos eran más sólidos que en ciclos pasados. Ese escenario cambió radicalmente con la llegada de la pandemia, mientras que en 2019 el PIB creció un 2%, en el año 2020 sufrió un fuerte retroceso del 11,2%. A nivel internacional se ha experimentado una situación similar, con una caída del PIB del 7,5% en la Eurozona y de un 4,2% a nivel mundial. (Expansión, 2020)

Para el 2021 está proyectado una recuperación del PIB español, con un crecimiento del 7,2% según proyecciones del Ministerio de Economía o del 5,9% según el FMI. A nivel mundial se espera una recuperación del 5,5% y del 4,2% en la zona euro. Todas estas predicciones dependen en gran medida de la implantación progresiva de soluciones sanitarias estables.

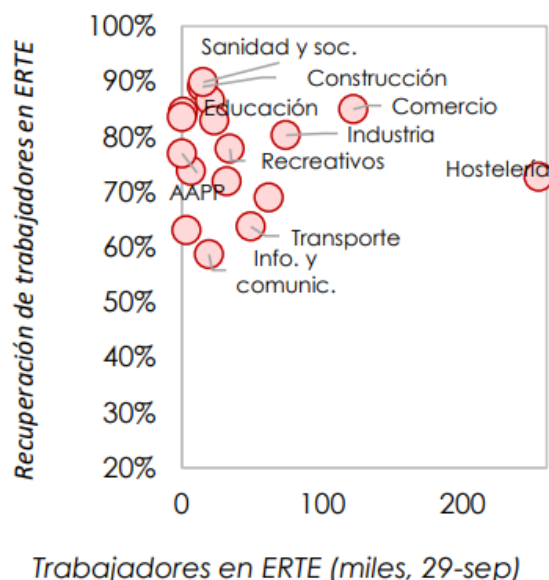
También son relevantes las consecuencias de la pandemia sobre la deuda pública española, en el año 2019 esta fue del 95,5% del PIB, y para el año 2020 estaba proyectada una reducción de la misma hasta llegar al 94,65% continuando con la tendencia bajista iniciada en 2014. Sin embargo, en 2020 se ha disparado hasta el 118,8% según estimaciones del Ministerio de Economía en octubre de 2020, esto es mayormente debido al aumento del gasto para hacer frente a las medidas expansivas del gobierno.

En cuanto a los indicadores de la situación laboral el sistema de seguridad social había perdido en octubre de 2020 447.062 afiliados con respecto al mismo mes de 2019 (un 2,31%). Situándose el número de cotizantes en 18.876.389 personas en septiembre, con una tendencia positiva desde los meses de marzo y abril, es destacable que en octubre se habían recuperado más de 500.000 afiliados de los 950.000 perdidos durante esos meses. En 2020 la tasa de paro se situó en el 16,2% lo cual supone un aumento del 2,5% con respecto a 2019. Especialmente negativa es la situación del desempleo juvenil, situándose en el 40,7% la tasa de paro para menores de 25 años (un aumento del 10,4% con respecto a 2019).

Otro dato relevante es el número de trabajadores en ERTE, mecanismo que ha frenado en gran medida la destrucción de empleo (veasé Figura 4). A finales de

abril había 3,4 millones de trabajadores acogidos a esta prestación, en octubre de 2020 ya se habían reincorporado a sus puestos el 80% de los mismos.

Figura 4: Evolución sectorial de trabajadores en ERTE.



Fuente: Ministerio de Economía (2020).

En cuanto a la tendencia en los tipos de interés en 2020 continuaron en el 0% marcado por el BCE, es decir al mismo nivel que en 2019. Esta situación de tipos al 0% que se viene dando en la Eurozona de forma continuada desde 2017 está provocando una situación de baja rentabilidad en el sector bancario lo cual es un gran problema al que se podría sumar el fuerte repunte de la morosidad que se espera a partir de 2021, si bien es cierto que el sistema bancario español se encuentra en una situación más sólida que frente a la pasada crisis cuidando sus reservas de capital, emprendiendo fusiones defensivas y reduciendo costes.

Por otro lado, uno de los indicadores más importantes para medir la rentabilidad financiera en las compañías como es el ROE (Return on Equity) se situó en 2019 en el 13,6% en el sector asegurador español, continuando en la tendencia positiva marcada por los anteriores años de crecimiento económico. En 2020 el ROE de Mapfre descendió a 7,6% debido al impacto de la pandemia en el sector. Esto es una disminución significativa pero menos pronunciada que en sectores

similares como el bancario español en el que el ROE descendió del 7,67% de 2019 al 1,83% de 2020.

### *7.1.1.3. Factores sociales.*

Dentro de los factores sociales se tratan aspectos relacionados con la configuración social de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Durante el 2020 se han profundizado cambios y tendencias sociales que venían desarrollándose desde principios de siglo, el auge de nuevas tendencias culturales y sociales, el surgimiento de una nueva sociedad digital y la globalización son aspectos que influyen en los comportamientos y preferencias de los consumidores.

Las características de la sociedad española de 2020 más significativas a la hora de marcar las pautas de consumo son las siguientes:

-Situación demográfica: España es un país desarrollado con una población fundamentalmente urbana y una esperanza de vida alta, lo cual sumado a la baja natalidad característica de países desarrollados provoca que el país tenga una pirámide de población envejecida, las compañías como Mapfre deben tener muy en cuenta este factor a la hora de desarrollar productos que resulten atractivos a un sector de la población que cada vez es más numeroso (como seguros de asistencia sanitaria, planes de pensiones, seguros de ahorro, etc.). A pesar de la baja natalidad (1,26 hijos por mujer en 2018) la población continúa aumentando gracias a un saldo migratorio positivo.

-Conflictividad social: Este factor es importante ya que la inseguridad repercute negativamente en el desarrollo de actividades económicas e inversiones. La polarización política que vive España no se traduce en un clima de violencia. Así mismo la tasa de criminalidad es baja.

-Nivel educativo: El nivel de formación del país es alto y en tendencia ascendente, la población española con estudios superiores a los obligatorios ha aumentado un 18% desde 2019, en 2018 el porcentaje era del 60,2%. Una mayor formación implica una mayor cultura financiera, mejores condiciones de vida y también se identifica con un perfil de consumidor más selectivo y exigente.

-Uso masivo de nuevas tecnologías: la situación de pandemia ha impulsado tendencias que venían incrementándose desde el principio del siglo, como es uso de medios de pago electrónicos y el auge de la compra y contratación de servicios por internet, en consonancia con este escenario Mapfre ha aumentado en los últimos años la cantidad de operaciones que los clientes pueden realizar a través de la plataforma on-line.

-Nuevos valores sociales: el aumento de la importancia de los mismos en una sociedad cada vez más concienciada con la protección al medioambiente, los conflictos sociales y la solidaridad hacen importante para las empresas poner especial atención a la responsabilidad social corporativa y transmitir una imagen de marca en consonancia con estos valores ya que una mala imagen repercutiría negativamente en la cifra de negocio, en el caso de Mapfre la responsabilidad social corporativa tiene gran importancia en el plan de negocio y se lleva a cabo principalmente a través de la Fundación Mapfre.

#### *7.1.1.4. Factores tecnológicos.*

Como ya he indicado anteriormente, en la actualidad la amplia implantación de internet en España ha traído grandes cambios tanto en la forma de vivir y relacionarnos, como en la forma de comercializar productos y servicios e incluso de trabajar, permitiendo realizar todas estas actividades de forma remota desde una plataforma digital. Las personas nacen y crecen con la tecnología y esta pasa a formar parte de su vida diaria. En este nuevo contexto digital las empresas deben adaptarse para mantenerse competitivas, ya que de no hacerlo están abocadas a la quiebra (Olivo y Valdivia, 2018).

De la misma manera que el resto de los sectores, el sector asegurador también tiene que adaptarse al nuevo modelo y estilo de vida tecnológico de las personas, valiéndose de las nuevas tecnologías para tener un mayor alcance en el mercado, ofertar nuevos servicios y productos o mejorar los ya existentes.

Así en los últimos años en el sector seguros cada vez tiene más peso ha surgido el termino Insurtech, de la suma de Insurance (seguros) más Technology



(tecnología) que se refiere a las nuevas compañías tecnológicas de seguros o simplemente a las aplicaciones de las nuevas tecnologías en el sector.

El comienzo del Insurtech podríamos decir que fueron las webs comparadoras de seguro, servicio que consistía en cotejar distintos precios y coberturas para asesorar al consumidor. Actualmente la tendencia de las compañías es tratar de adecuar el modelo de negocio al máximo a las necesidades del cliente, guiando al consumidor de la mejor manera a través del móvil, ordenador, etc.

Además, empleando estas tecnologías los asegurados pueden estar en contacto continuo las 24 horas del día con las empresas de forma directa. Se trata de que tanto las aseguradoras tradicionales como las nuevas start-ups pongan a disposición de sus clientes apps o plataformas desde las que puedan consultar información o incluso declarando el riesgo y permitiendo contratar el producto online, creando valor en todo el proceso asegurador.

Esta tendencia supondrá probablemente la desaparición o reducción progresiva de los corredores de seguros que venían ejerciendo un papel intermediario, evolucionando y reformulando su valor hacia una posición de asesoramiento, en un contexto en el cual las aseguradoras están cada vez más cerca del público (Olivo y Valdivia, 2018).

Otro factor importante es el hecho de que el incremento en el nivel de alcance y la agilidad en los procesos de contratación de las compañías aseguradoras permite comercializar seguros más simples y de menor cuantía como los micro-seguros.

También es relevante el empleo del Big Data en la optimización de la gestión del riesgo, ya que, al contar las aseguradoras con mayor información se pueden realizar cálculos actuariales más precisos, permitiendo unos precios en las pólizas más ajustados al riesgo real y una mayor competitividad y solvencia.

Junto al Big Data, las aseguradoras han empezado a emplear una tecnología bastante novedosa conocida como Blockchain, una innovación tecnológica que ha ganado importancia como nueva forma de transmisión, verificación y registro de datos que está cambiando por completo la forma de compartir información

utilizando internet y por tanto que tendrá un papel fundamental en como interactúen las aseguradoras y sus clientes en el futuro.

La cadena de bloques cuenta con una serie de características inherentes a los contratos de seguros o financieros: transparencia, inmutabilidad, trazabilidad, integridad, seguridad, simplicidad y acceso rápido a la información. Por este motivo se prevé una gran utilidad de esta tecnología en procesos como la realización de Contratos Inteligentes.

Estos Contratos Inteligentes consisten en contratos capaces de autoejecutarse una vez se cumplen las condiciones establecidas en su programación. Es decir, cuando se dispara una condición preprogramada, el contrato ejecuta la cláusula contractual correspondiente.

Este tipo de contratos facilitara la contratación de microseguros y agilizaran el proceso de gestión de los siniestros y cobro de indemnizaciones en los seguros convencionales, reduciendo el tiempo de tramitación y la burocracia y generando así una experiencia mucho más satisfactoria para el cliente.

Otro factor tecnológico relevante es el concepto de ciberseguridad en las compañías aseguradoras, la creciente dependencia tecnológica en la prestación de servicios y en el funcionamiento operativo de las entidades provoca que las mismas sean vulnerables a ciberataques. Para minimizar esta amenaza las compañías deben destinar recursos para cumplir con los requisitos legislativos en materia de ciberseguridad.

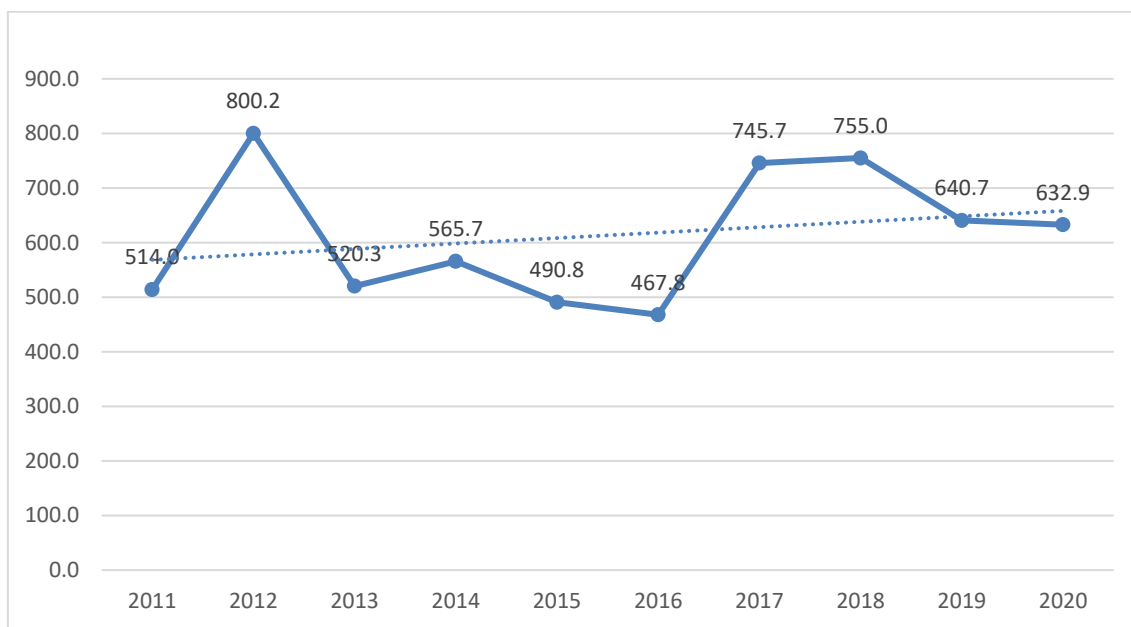
#### *7.1.1.5. Factores ecológicos.*

Los factores ambientales o ecológicos incluyen aspectos relacionados con la situación del medio ambiente. Aunque no sean industrias que se caractericen por un alto nivel de generación de contaminación, los cambios que afectan al clima tienen un gran impacto en sectores como la agricultura, el turismo o las compañías de seguros. Además, el aumento en la concienciación social acerca de los efectos del calentamiento global afecta a las compañías y los productos y servicios que estas ofertan.

Dentro de España no todas las zonas están sometidas al mismo tipo de riesgos climáticos, según el estudio “Cambio climático y riesgos climáticos en España”, de Olcina Cantos (2010). Los principales riesgos climáticos en nuestro país son las inundaciones, las tormentas y los temporales marítimos, que tradicionalmente son los fenómenos que provocan más daños a bienes y personas. Actualmente el riesgo de inundación es el más importante por las pérdidas registradas cada año. Respecto al mismo, no existe evidencia clara de que vaya a haber un aumento en la frecuencia de precipitaciones intensas pero si existe un consenso generalizado de un aumento en la intensidad de los fenómenos, debido al incremento de energía atmosférica por el calentamiento global.

También se está experimentando una tendencia al alza en las pérdidas que estos fenómenos atmosféricos tienen sobre el sector agrario en España. En los últimos años la siniestralidad del seguro agrario no ha bajado de los 600 millones de euros anuales, destacando el 2018 como año de segunda mayor siniestralidad desde que se tienen registros.

Figura 5: Siniestralidad del seguro agrario (MM€).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Agroseguro (2020).

Este aumento de la siniestralidad en el sector asegurador repercutirá en un aumento del precio de las primas, lo cual podría producir un aumento de las empresas y hogares sin seguro contra este tipo de riesgos debido al aumento de precio de las coberturas, produciendo efectos negativos sobre la estabilidad financiera y económica según predicciones del BCE.

#### *7.1.1.6. Factores legales.*

Los factores legales incluyen las leyes que regulan las actividades de las distintas actividades que se desarrollan en la economía. Estas leyes pueden afectar a la forma de operar de una empresa, sus costes y la comercialización de sus productos o servicios.

Las compañías aseguradoras en España se encuentran bajo la supervisión y control de determinados organismos legislativos. Las principales leyes y normativas que regulan la actividad aseguradora son las siguientes:

-Ley Orgánica 03/2018 de Protección de Datos y Garantías de los Derechos Digitales (LOPDGDD). Aprobada con la finalidad de garantizar los derechos digitales de la ciudadanía conforme al mandato establecido en el artículo 18.4 de la Constitución.

-Real Decreto-ley 3/2020, de 4 de febrero, de Distribución de Seguros. En el que se implementan medidas para incorporar al ordenamiento jurídico español diversas directivas de la Unión Europea en el ámbito de la contratación pública en determinados sectores; de seguros privados; de planes y fondos de pensiones; del ámbito tributario y de litigios fiscales.

-Ley 50/1980, de 8 de Octubre, de Contrato de Seguro. Por la que se regulan las condiciones generales de la comercialización y contratación del contrato de seguro en España.

-Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico. Ley aprobada con el objetivo de dar mayores garantías a la realización de contratos online, estableciendo compromisos y obligaciones de información y transparencia en aspectos relativos al comercio electrónico.

-Real Decreto Legislativo 1/2002, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Regulación de los Planes y Fondos de Pensiones. Ley que recoge todas las normativas, regímenes y requisitos de distribución que rigen la comercialización de los fondos y planes de pensiones.

-Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras. Complementada con el Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras.

En relación a la ciberseguridad las compañías aseguradoras deben cumplir con la Ley de protección de datos personales (LOPDGDD) y el Reglamento Europeo de Protección de Datos (RGPD) pero sobretodo con las directrices que la EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) ha aprobado en materia de seguros y pensiones, con el objetivo de que las entidades pertenecientes al sector incluyan la gestión del ciberriesgo como uno de los temas principales a tratar.

#### 7.1.1.7. Perfil estratégico del entorno

A continuación he elaborado un perfil estratégico del entorno valorando la forma en que los factores expuestos en el análisis Pestel afectan a Mapfre, contemplando cinco opciones: muy negativamente (Mn), negativamente (N), indiferente (I), positivamente (P) y muy positivamente (Mp).

Figura 6: Análisis PESTEL.

Perfil estratégico del entorno					
Analisis PESTEL	Mn	N	I	P	Mp
1. Factores políticos					
Inestabilidad política			X		
Nueva reforma laboral		X			
Política fiscal restrictiva		X			
Auge del proteccionismo		X			
Medidas para la contención del COVID-19		X			
Políticas expansivas del gobierno frente a la crisis				X	

<b>2. Factores económicos</b>					
Evolución del PIB		x			
Desempleo		x			
Deuda pública			X		
Tipos de interés		x			
Tendencias sector asegurador				x	
<b>3. Factores sociales</b>					
Situación demográfica				x	
Conflictividad social			X		
Nivel educativo				x	
Uso masivo de nuevas tecnologías					x
Nuevos valores sociales			X		
<b>4. Factores tecnológicos</b>					
Transformación digital				x	
Desarrollo del Big Data					x
Desarrollo del Blockchain					x
Aumento de los ciberriesgos		x			
<b>5. Factores ecológicos</b>					
Cambio climático		x			
<b>6. Factores legales.</b>					
Abundante legislación tanto española como europea en materia de producción y distribución de seguros				x	

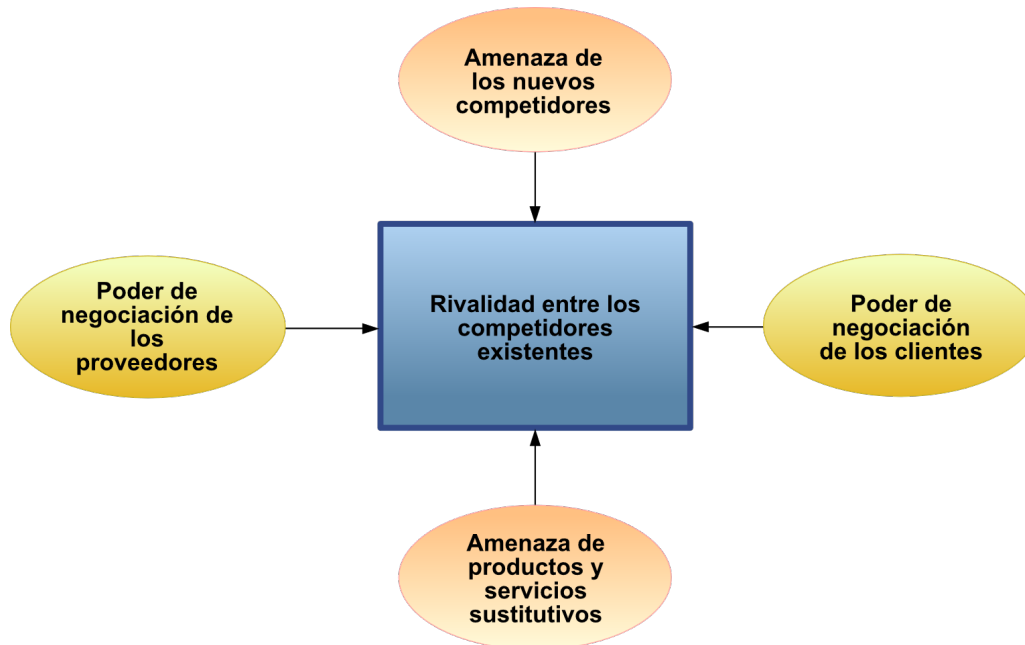
Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

El análisis de las Cinco fuerzas de Porter es ampliamente empleado para analizar la intensidad de competencia y rivalidad dentro de una industria. Podríamos referirnos a estas fuerzas como del microentorno, las fuerzas que operan en el entorno inmediato de la organización, y que afectan a la misma en la capacidad para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Este análisis comprende tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutivos, amenaza de nuevos competidores y el grado de rivalidad entre competidores, y también se incluyen dos fuerzas de competencia vertical: El

poder de negociación de los clientes, y el poder de negociación de los proveedores.

Figura 7: Esquema de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: Wikipedia.

Para el caso de Mapfre y en general de la industria aseguradora española la situación de estas fuerzas es la siguiente.

#### 7.1.2.1. Poder de negociación de los clientes. (ALTO)

Si los clientes de un sector son pocos o están coordinados podrían llegar a acuerdos fijando los precios que estarían dispuestos a pagar por los servicios, lo cual resultaría negativo para la empresa.

En el sector asegurador el poder de negociación de los clientes es alto, debido a los bajos costes de cambio de proveedor, especialmente para el caso de la rama de no vida. Los clientes son cada vez más exigentes y tienen más fácil acceso a las coberturas y precios de las primas existentes en las otras compañías. Cuando el cliente no percibe claramente una oferta de valor diferenciada de la compañía, tiene poder de negociación para requerir una reducción de la prima y si esta no es posible o no le pareciera suficiente, no tendría muchas barreras para cambiar de aseguradora.

Por este motivo las aseguradoras son cada vez más conscientes de que deben tener muy presente la importancia de trabajar en la diferenciación de producto (que es baja) y el servicio cercano al cliente, no solo en las situaciones de siniestro o en el momento de la renovación de la póliza. En caso contrario el cliente únicamente valorara el precio del servicio a la hora de comparar compañías aumentando así la competencia en precios.

#### *7.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores. (MEDIA)*

Este poder es la capacidad de los proveedores para fijar sus precios y condiciones sobre la industria debido a una serie de factores, principalmente por la cantidad de proveedores existentes en la industria y el nivel de organización de los mismos.

Para el caso del sector de los seguros podríamos identificar como proveedores a las empresas dedicadas a la sustitución o arreglo del objeto asegurado tras el siniestro. Las compañías de seguros constituyen un cliente fundamental para este tipo de negocios que, además, son bastante abundantes, por tanto los costes de cambio de proveedor de este tipo de servicios son relativamente bajos. Aunque también influye el factor del elevado número de compañías aseguradoras que hay en el mercado. Por este motivo el poder de negociación de los proveedores es medio.

#### *7.1.2.3. Amenaza de nuevos competidores. (ALTA)*

La aparición de nuevos competidores es negativa para la rentabilidad de las compañías que ya operan en el sector. La facilidad que tienen las empresas para introducirse en un sector depende de factores como la existencia de economías de escala, la necesidad de grandes inversiones, las limitaciones gubernamentales, el acceso a los canales de distribución o la diferenciación de producto.

En el sector asegurador podríamos decir que la amenaza de nuevos competidores es alta, debido principalmente a la poca diferenciación del producto y a que no es necesario un alto nivel de experiencia en el sector para constituir la cadena de distribución. La entrada de nuevos competidores al



mercado es constante, ya sean compañías extranjeras que quieren introducirse en el mercado local, o entidades financieras que mediante los seguros quieren ampliar la gama de productos ofertados a sus clientes para obtener más ingresos.

#### *7.1.2.4.Amenaza de productos sustitutos. (BAJA)*

La aparición o existencia de productos iguales o similares, supondría una disminución de rentabilidad en el sector. Algunos de los factores relevantes en esta fuerza son la diferenciación del producto, la disposición del comprador a sustituir, así como el precio del producto sustitutivo y su percepción.

En el caso del sector asegurador nos encontramos con un sector en el que los productos de las distintas compañías coinciden en una serie de patrones y características, más que en la búsqueda de sustitutos al producto, lo cual sería complicado por las funciones específicas de la mayor parte de los seguros y su actual estado de madurez, las compañías están centradas en la creación de nuevos seguros que cubran los riesgos que van surgiendo con la implantación de las nuevas tecnologías y estilos de vida.

Por tanto, si bien es cierto que en el caso concreto de los seguros de ahorro existen numerosos productos sustitutos comercializados por entidades financieras, podríamos decir que la amenaza de productos sustitutos es baja.

#### *7.1.2.5.Rivalidad entre los competidores. (ALTA)*

La suma de características del sector con respecto a las cuatro fuerzas anteriores define la rivalidad competitiva existente, marcando la rentabilidad del sector.

Las características competitivas en el sector asegurador están marcadas por un grado de rivalidad alto y de concentración bajo. En 2020 la compañía que mas cuota de mercado por volumen de primas emitidas en España fue VidaCaixa, con apenas el 12,14% de la cuota de mercado.

También influye en la rivalidad, la madurez y baja tasa de crecimiento del sector, el aumento de la cuota de una compañía se da a costa del rival en la mayoría de

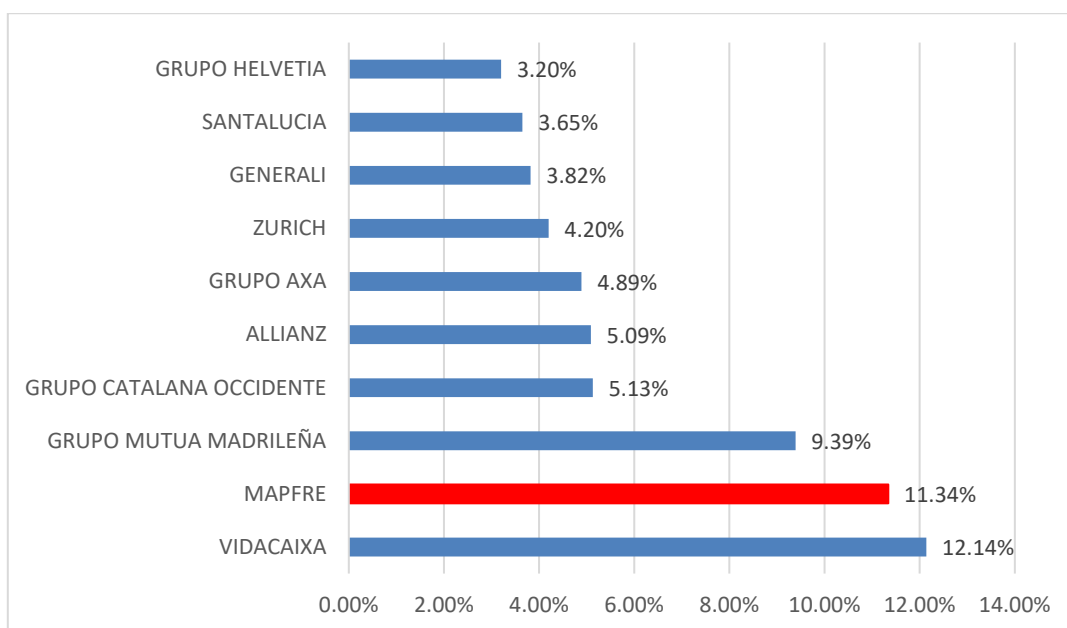
los casos. Además, el grado de diferenciación de los productos de las distintas compañías es mínimo, por tanto se utilizan instrumentos como una política de precios agresiva, fuertes campañas de publicidad y ofertas de mejora en el servicio al cliente.

### 7.1.3. Análisis de los competidores y concentración de mercado.

Como acabo de indicar la concentración del sector esta correlacionada negativamente con competitividad ya que cuanto menos concentrado este un mercado más se aproximará a un mercado con competencia perfecta y cuanto más lo esté, a un monopolio, modelo en el que no existe competencia.

El mercado asegurador español se ha caracterizado históricamente por su bajo nivel de concentración como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Figura 8: Gráfico de las 10 primeras entidades por cuota de mercado en el mercado español en 2020.



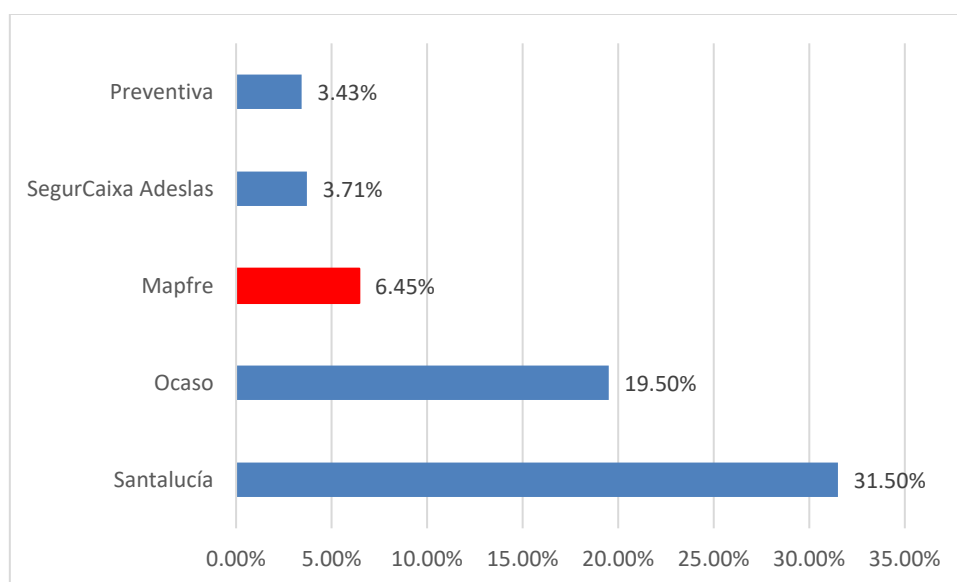
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA.

En el podemos apreciar a la compañía líder en volumen de primas emitidas por seguro directo en 2020, que es VidaCaixa con el 12,14% de la cuota de mercado, seguida de cerca por el Grupo Mapfre con el 11,34% de la cuota y a continuación el Grupo Mutua Madrileña con el 9,39%.

En un nivel inferior se encuentran los siguientes competidores, Grupo Catalana Occidente, con el 5,13% de la cuota de mercado, Allianz con el 5,09%, etc.

Todo esto, sumado a las características anteriormente descritas en el Análisis de Porter provoca que en el mercado asegurador español se dé una alta rivalidad, excepto en ciertos ramos como el del seguro de decesos y en menor medida el de los seguros de salud, en ambos existe un grado de concentración muy superior al resto.

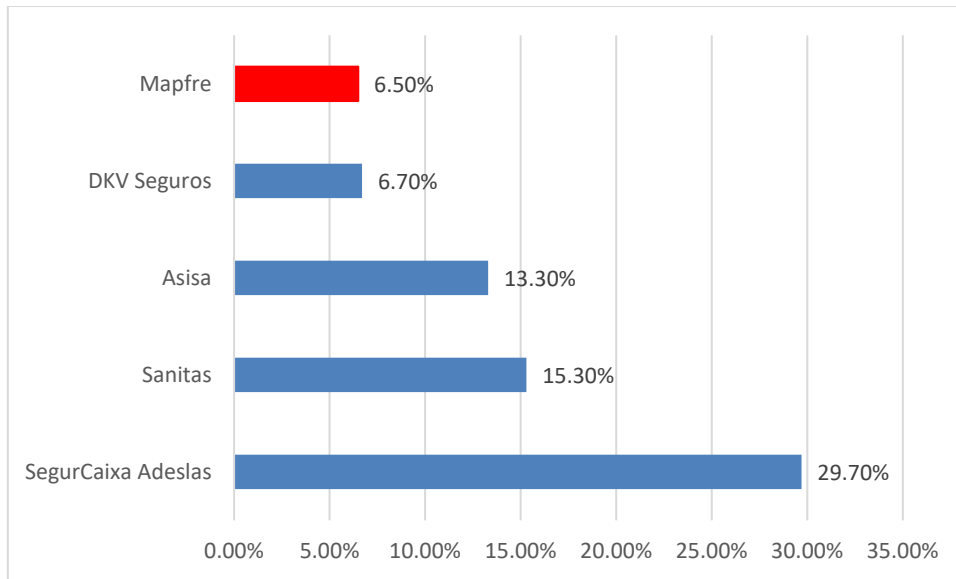
Figura 9: Gráfico de las 5 primeras entidades por cuota de mercado en el seguro de decesos en 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA.

En el ramo de decesos como podemos apreciar en el gráfico el primer operador es Santalucía Seguros con el 31,5% de la cuota de mercado y el segundo es Ocaso Seguros con el 19,5%, es decir, entre ambos ocupan más del 50% de la cuota de mercado, con unos niveles muy alejados de la siguiente compañía, el Grupo Mapfre con el 6,45% de la cuota, si bien desde hace algunos años, Mapfre y otras compañías como Catalana Occidente tienen una tendencia ascendente en este ramo.

Figura 10: Gráfico de las 5 primeras entidades por cuota de mercado en el seguro de salud en 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA.

En el ramo de los seguros de salud también existe un alto grado de concentración, con SegurCaixa Adeslas, Sanitas y Asisa con una cuota acumulada de más del 60%.

Como podemos apreciar en los gráficos el Grupo Mapfre es una compañía que ha optado por no especializarse en un ramo concreto, sino que mantiene una amplia gama de seguros, en los que compite de forma directa con múltiples compañías. Estos son los principales competidores de Mapfre:

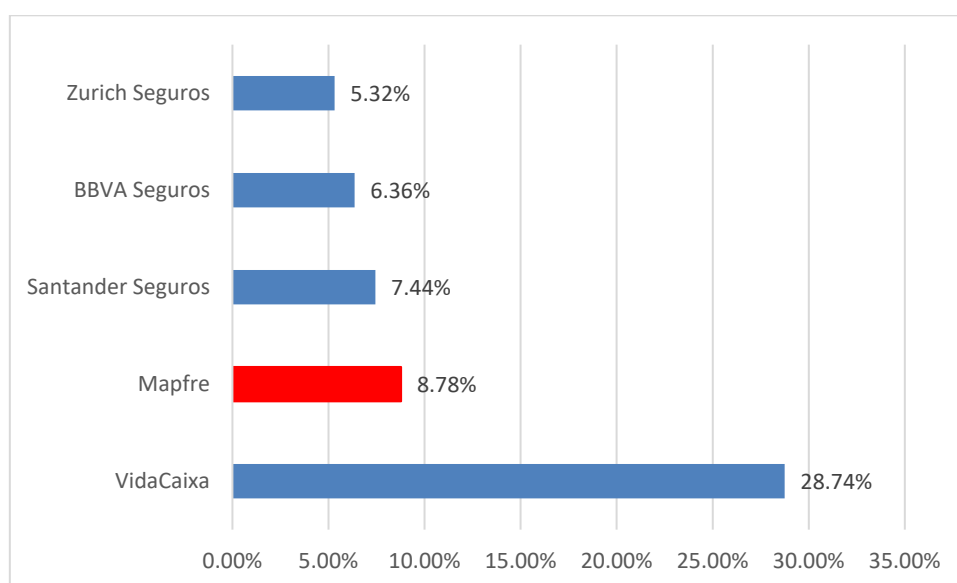
#### -VidaCaixa Grupo

VidaCaixa Grupo es la división aseguradora de la entidad bancaria CaixaBank. Su negocio está enfocado al diseño, administración y comercialización de seguros de vida, seguros de no vida y planes de pensiones para particulares y empresas. La compañía, tiene su sede social en Madrid y constituye la mayor gestora de pensiones en España, con más de 67.000 millones de euros bajo gestión y 7.144 millones de euros en ingresos por primas emitidas en 2020 y desde 2015 es líder del sector asegurador en España.

Distribuye sus productos empleando la red de oficinas de CaixaBank además de mediadores de seguros y agentes. También opera mediante su plataforma online y por teléfono.

La compañía aparece en 1992 como CaiFor a partir de un contrato de joint venture entre La Caixa y la entidad bancaria-aseguradora Fortis. En 2007 La Caixa compró el porcentaje accionario de la compañía perteneciente a Fortis pasando a llamarse SegurCaixa. Posteriormente, en 2010 la compañía adquirió Adeslas, una compañía aseguradora no vida especializada en el ramo de salud, así SegurCaixa pasa a denominarse VidaCaixa Grupo con SegurCaixa Adeslas dedicado a los seguros de no-vida y VidaCaixa dedicado a los seguros de vida.

Figura 11: Gráfico de las 5 primeras entidades por cuota de mercado en el seguro de vida en 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA.

VidaCaixa es la compañía líder indiscutible en el mercado de seguros de vida, con el 28,74% de la cuota de mercado, es decir como vemos en el gráfico VidaCaixa cuenta con más cuota de mercado que la cuota de mercado acumulada de las siguientes cuatro compañías. Algunos de los productos que la compañía ofrece además de seguros de vida y planes de pensiones son seguros de ahorro, rentas vitalicias y seguros colectivos para empresas. Aunque el producto estrella de la compañía es MyBox Vida, un tipo de seguro de vida en el que la cuota es constante los tres primeros años y permite anticipar el 50% del capital en caso de cáncer, infarto o enfermedad grave.

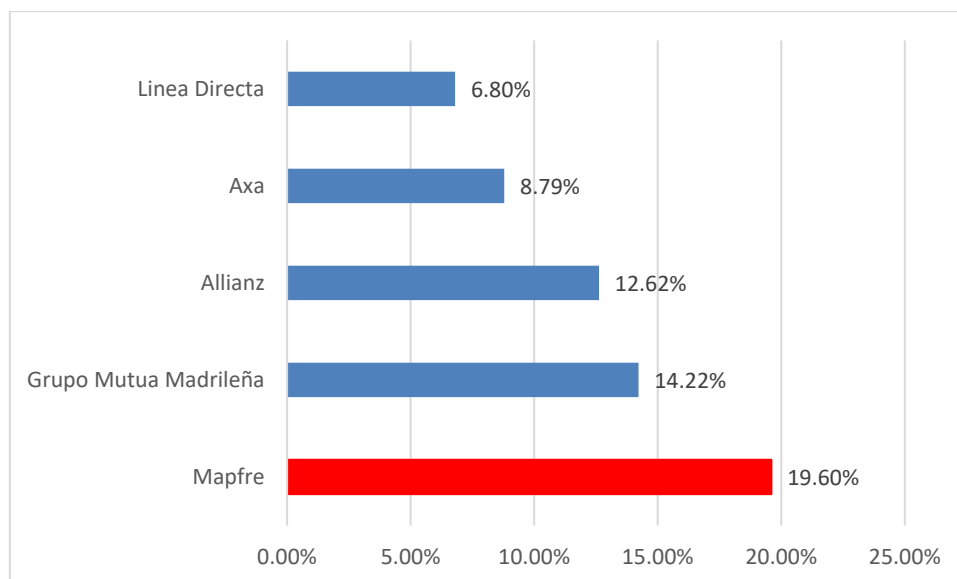
SegurCaixa Adeslas es a su vez la compañía líder en seguros de salud. Aunque desde 2011 Grupo Mutua Madrileña es propietario del 50% de la compañía, permaneciendo el 49,9% restante en propiedad de VidaCaixa Grupo. Además de seguros de salud la compañía comercializa seguros de hogar, automóviles, mascotas, electrodomésticos, etc.

#### -Grupo Mutua Madrileña

Grupo Mutua Madrileña, es un grupo de compañías españolas dedicadas a los seguros, gestión de patrimonios y gestión inmobiliaria. La sociedad Mutua Madrileña fue la primera del grupo en crearse y su estatus jurídico es el de mutua de seguros. La sede de la compañía se ubica en Madrid y en sus inicios operaba únicamente en el ramo de automóviles, pero desde 2002 comenzó a diversificar el negocio y actualmente es una aseguradora que opera en diversos ramos como el de los seguros de vida, de salud (a través de su participación en SegurCaixa Adeslas), de asistencia, de subsidio, de defensa jurídica, de hogar, de decesos, de enfermedad, de accidentes, de fondos de pensiones, etc. Constituye la tercera entidad de seguros en España, con más de 11 millones de asegurados y con unos ingresos por primas en 2020 de 5.526 millones de euros.

Tradicionalmente la compañía distribuye sus productos empleando agentes, mediadores y a través del teléfono. Aunque en los últimos años para la contratación y gestión de los productos se utiliza sobre todo la plataforma en línea.

Figura 12: Gráfico de las 5 primeras entidades por cuota de mercado en el seguro de automóvil en 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ICEA.

El seguro de automóviles continúa siendo un ramo muy importante para la compañía, que cuenta con el 14,22% de la cuota de mercado del mismo, solo por detrás de Mapfre. La compañía está especializada en este ramo en el que ha introducido diversas ventajas para sus clientes como el sistema de “Europuntos” consistente en bonificaciones cada vez que sus clientes repostan carburante, la posibilidad de pagar la prima en 3 veces sin intereses o el compromiso de utilizar piezas originales en los servicios de reparación con los que tiene convenio la entidad.

Pero la ventaja más interesante es la tarjeta “SOY”, que se obtiene al contratar el seguro de automóviles y bonifica la fidelidad del cliente, incluyendo la asistencia en carretera gratuita (también sanitaria y personal), la gestión de multas y asesoría jurídica. A partir de los 6 años de antigüedad se añade la asesoría jurídica familiar y el traslado para pasar la ITV gratuitos Y a partir de los 20 años asegurado en la compañía se incluyen diversos servicios de mantenimiento. Además esta tarjeta permite obtener descuentos a la hora de contratar otros seguros de la compañía.

-Grupo Catalana Occidente

Grupo Catalana Occidente es la cuarta compañía en el sector asegurador español (con 3.019 millones de ingresos por primas emitidas en 2020) y una de las más importantes en cuanto a seguro de crédito a nivel mundial. Cuenta con de 7.300 empleados en España dando servicio a 4 millones de clientes, además esta presente en más de 50 países.

Catalana Occidente apareció como la Sociedad Catalana de Seguros Contra Incendios a Prima Fija en 1864. En los años 60 paso a formar parte de las principales compañías aseguradoras en España, siendo pionera en la introducción de la informática en la gestión de los seguros. Su expansión y fortalecimiento como uno de los principales grupos aseguradores españoles se debe a una eficiente estrategia de adquisición de aseguradoras líderes en su ramo de negocio o zona geográfica, manteniendo gran parte de la autonomía de las compañías adquiridas, además de sus sistemas de distribución y sus marcas, sumando así a la matriz todos los conocimientos y experiencia de la compañía adquirida.

Esta estrategia comenzó en 1999 con la adquisición de Multinacional Aseguradora (MNA), que paso a denominarse Seguros Catalana Occidente, en 2001 el grupo entró en el ramo de decesos adquiriendo Lepanto y NorteHispana (ahora NorteHispana Seguros), en 2004 se adquirió Seguros Bilbao lo cual permitió al grupo aumentar su presencia en el norte de España, en 2012 se compró Plus Ultra Seguros una compañía de seguros-no vida, en 2016 se adquirió el Grupo Previsora Bilbaína, reforzando su posición en el seguro de decesos y en 2019 se adquirió Antares, entrando así en el ranking de las primeras 10 aseguradoras en el ramo de salud.

Sin embargo, las adquisiciones más importantes para el grupo han sido las de el ramo de seguros de crédito, en el año 2000 se produjo la compra de Crédito y Caución, gracias a la cual el Grupo Catalana Occidente se convirtió en el líder en el seguro de crédito en España, posición que mantiene hoy en día con más del 60% de la cuota de mercado. En 2008, el Grupo adquirió Atradius una compañía holandesa de seguros de crédito comercial, caución y servicios de



recobro, así pasó a convertirse en uno de los mayores operadores mundiales de seguro de crédito.

## **8. ANALISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA DE MAPFRE.**

A continuación llevaré a cabo un análisis de la situación interna de la compañía Mapfre. Para conocer la situación interna y analizar su plan estratégico y los objetivos de la empresa es vital conocer los medios y la estructura organizativa con la que cuenta Mapfre en la actualidad.

### **8.1. Cadena de valor.**

A la hora de realizar una descripción interna de nuestra empresa debemos de diferenciar dos áreas formadas por las distintas actividades realizadas en la Organización.

Por un lado, tendremos las **actividades principales** que tendrán una mayor importancia a la hora de ofrecer nuestros productos, es decir, aquellas actividades las cuáles sin ellas la empresa no podría realizar su misión y por lo tanto no cumpliría con los diferentes objetivos marcados haciendo imposible conseguir su visión de futuro.

De otro modo, existirá el área formada por las diferentes **actividades de apoyo** con las que cuenta la organización. El propósito final de estas actividades es influir de manera positiva y dar apoyo a los diferentes procesos de la organización, facilitando la consecución de los diferentes objetivos estratégicos, aportando recursos a la hora de cumplir con la misión de la empresa y así, ayudando a alcanzar la visión definida.

Por todo esto no nos debemos centrar solo en analizar los procesos principales de la organización, ya que la consecución de esto depende en gran medida de la forma en la que lleven a cabo las diferentes actividades de apoyo de la empresa.

Figura 13. Cadena de valor de Mapfre



Fuente: elaboración propia

### 8.1.1. Actividades de apoyo.

Estas actividades de apoyo son:

#### 8.1.1.1. Infraestructura.

Mapfre cuenta con la red más amplia de distribución del seguro en España, con una infraestructura de alrededor de 3.000 oficinas físicas. También dispone de 21 centros médicos propios y acuerdos con cerca de 270 hospitales.

Esta red está organizada en cuarenta gerencias territoriales que se agrupan en siete Direcciones Generales Territoriales, desde las que se coordinan e impulsan actividades comerciales, operativas y administrativas.

La red de distribución de Mapfre está formada por:

-Oficinas Directas: se tratan de establecimientos atendidos por personal de la compañía y llevan a cabo actividades fundamentalmente comerciales, atención al público, emisión de pólizas, así como apoyo a la red de agentes.

-Oficinas Delegadas: son oficinas atendidas por un agente asociado con dedicación profesional exclusiva; su trabajo se concentra prácticamente en la venta de productos de Mapfre Mutualidad y sus sociedades dependientes .

-Agentes: Mapfre cuenta con un gran número de agentes a comisión que median en la suscripción de operaciones mediante contratos de colaboración. Con independencia de ello, Mapfre mantiene relaciones con un amplio número de corredores de seguros que le aportan operaciones, y distribuye también operaciones a través de las entidades financieras con las que tiene establecidas colaboraciones.

Toda esta red de distribución está organizada desde los servicios centrales de la compañía. En ellos se desarrollan las labores técnicas y administrativas de la gestión del seguro, la creación de nuevos productos, la preparación y desarrollo de campañas comerciales, el control de la situación contable y financiera de la compañía, así como la dotación de nuevas redes de distribución comercial a las oficinas territoriales.

#### *8.1.1.2. Gestión de recursos humanos.*

El Grupo Mapfre contaba en 2019 con un total de 34.324 trabajadores repartidos por todo el mundo (Mapfre, 2019). De estos, 11.032 trabajadores, es decir el 32,14%, constituían la plantilla de Mapfre en España, de los cuales el 54,9% eran mujeres y el resto hombres.

En cuanto a los puestos directivos estaban ocupados en un 60% por hombres, debido a esto la compañía ha incluyó entre los puntos del plan estratégico 2019-2020 una serie de iniciativas que contribuyeran a la igualdad de oportunidades en todos los ámbitos y niveles de la empresa, con el fin de mejorar la competitividad de la compañía y sobre todo continuar atrayendo talento, uno de los puntos de esta iniciativa es que al menos el 45% de los puestos de responsabilidad a nivel global estén cubiertos por mujeres en 2021.

En cuanto a la edad media de la plantilla se sitúa en 40,4 años lo cual supone un aumento con respecto a 2018 año en que la edad media era de 39,8 años. La antigüedad media en la compañía es de 10,9 años y el porcentaje de contratos fijos es del 97,3% frente al 2,7% de temporales.

Con estos datos podemos confirmar que se trata de una compañía con bastante estabilidad laboral para los trabajadores. Esto se debe a que la entidad cuenta con procesos de gestión del talento interno eficientes que dan oportunidades de movilidad y promoción a sus empleados, estableciendo planes de desarrollo de los empleados orientados a las necesidades de la organización. Así el 33% de los procesos de selección de 2019 fueron cubiertos por movilidad interna.

La compañía invierte además una media anual de 536,30€ por empleado en formación, realizándose a través de la Universidad Corporativa Mapfre en forma de cursos y otros programas de formación.

En cuanto a la política retributiva, la entidad se caracteriza por el establecimiento de un componente fijo en la retribución constituyendo una parte elevada de la remuneración total. Dentro de esta remuneración total existirá también una parte variable basada en el desempeño individual, el del departamento y el de empresa/unidad de negocio a la que se pertenece. Como en la mayoría de compañías el salario aumenta conforme se va promocionando y adquiriendo antigüedad dentro de la misma.

#### *8.1.1.3. Mejora de producto y desarrollo de la tecnología*

Como actividad de soporte da valor a la entidad a través de la investigación en nuevos productos y mercados, buscando la forma de aplicar las nuevas tecnologías a los procesos de la compañía, etc.

La transformación y digitalización es uno de los pilares fundamentales del plan estratégico 2019-2021, prueba de ello es la creación en septiembre de 2020 del nuevo Consejo Asesor de Tecnología, Innovación y Transformación, un órgano de carácter consultivo, que tiene como función principal prestar asesoramiento a los órganos de gobierno de Mapfre sobre decisiones en materia de tecnología, innovación y transformación.

Como ya he indicado anteriormente las nuevas tecnologías de la información y comunicación han revolucionado la forma de comercializar productos y servicios.

Mapfre ha sido consciente de esto y a pesar de la fuerte presencia física con la que cuenta la compañía, también ha desarrollado la capacidad de realizar todos los tramites de gestión y contratación de servicios vía on-line mediante la página web o la App Mapfre.

La compañía ha previsto que los ingresos a través de esta vía aumentarán un 41% durante el periodo 2019-2021, aunque la empresa no prevé realizar por el momento un ajuste masivo de oficinas como sí plantea la banca líder como Caixabank o Santander.

Otra de las grandes apuestas a nivel tecnológico en Mapfre es el Big Data, la compañía está desarrollando una plataforma de software propio para aumentar la capacidad de analizar las necesidades de los clientes.

#### *8.1.1.4. Mejora de la experiencia del servicio.*

Se trata del área de la compañía dedicada a mejorar la experiencia del cliente conociendo sus gustos y opiniones y buscando alternativas en los procesos en consecuencia. Algunas de las principales medidas tomadas por Mapfre para mejorar la experiencia del cliente en los últimos años han sido centralizar la información para analizarla desde una visión global en vez de independientemente desde unidades distintas de negocio (auto, hogar y salud). Otras medidas han sido optimizar la relación con el cliente a través del conocimiento analítico que proporciona el big data y también la de crear procesos de adquisición de información actualizada de la satisfacción del cliente en tiempo real.

#### *8.1.1.5. Compras.*

El área de compras es el departamento responsable de que todos los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la compañía se adquieran y se encuentren a tiempo en los almacenes de la entidad. El departamento de

compras de Mapfre debe además controlar el coste de los bienes adquiridos y llevara cabo una buena negociación con proveedores.

### **8.1.2. Actividades principales.**

Estas actividades principales son:

#### *8.1.2.1. Logística de entrada.*

Al ser Mapfre una entidad aseguradora, es decir que comercializa un bien intangible este punto se ve enormemente simplificado al no necesitar mercancías para llevar a cabo su actividad. El elemento más importante en este punto es el análisis de los datos de los clientes y potenciales clientes, con el fin de estimar o desestimar ofertas de seguro según los modelos de cálculo del riesgo de la compañía.

#### *8.1.2.2. Operaciones.*

En el caso de tratarse de una compañía dedicada a producir bienes tangibles sería el área encargada del procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. En Mapfre es el departamento dedicado a las transacciones u operaciones necesarias para la contratación de los seguros, es decir la suscripción de las pólizas.

#### *8.1.2.3. Logística de salida.*

Es el área encargada de la entrega de los productos al cliente, en el caso de Mapfre las condiciones y coberturas del servicio vienen recogidas en la póliza que se entrega al cliente. También es el área encargada del cobro de las primas cuyos pagos pueden ser únicos, fraccionados, periódicos, etc.

#### *8.1.2.4. Marketing y ventas.*

Elemento de gran importancia en la entidad para aumentar el volumen de ventas. Lleva a cabo todas las tareas relacionadas con la captación y mantenimiento de los clientes, incluyendo también las promociones de ventas, campañas de publicidad o actos de responsabilidad social corporativa orientados a dar a conocer la compañía y generar una sólida imagen de marca que transmita

confianza y seguridad, además de otros aspectos fundamentales como la solvencia y credibilidad.

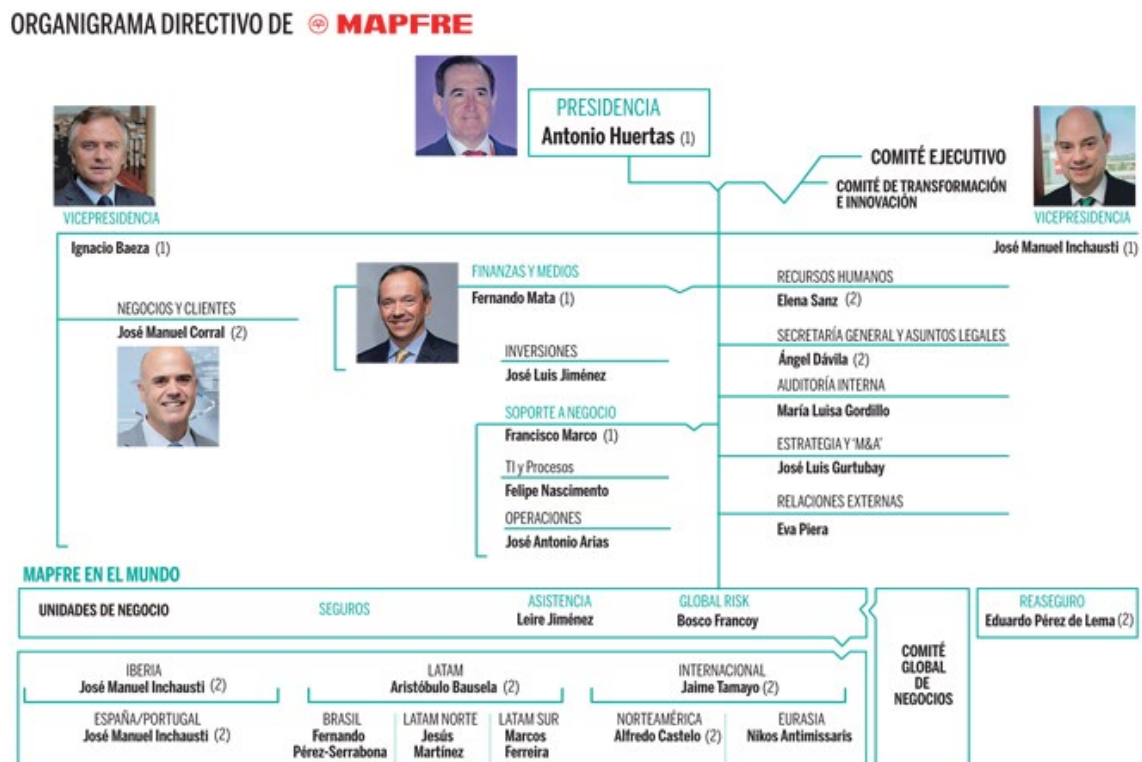
### 8.1.2.5. Servicio postventa.

Estos servicios aportan valor a la compañía generando un impacto positivo en la imagen que el cliente tiene de la entidad si la resolución de las reclamaciones e incidencias que puedan surgir es satisfactoria.

## 8.2. Estructura organizativa.

Conocer la estructura interna de una compañía es imprescindible para entender el funcionamiento y el proceso de implementación de las decisiones estratégicas de la misma. La forma más sencilla de comprender la estructura interna de una empresa es a través de su organigrama, un esquema que representa las relaciones organizacionales entre las distintas secciones de una empresa.

Figura 14: Organigrama de la compañía en 2020.



Fuente: Mapfre (2020).

El grupo Mapfre estructura su actividad en cuatro unidades de negocio:

-Seguros: con un beneficio neto de 790,5 millones de euros en 2020, es el negocio principal de la compañía. Es el área encargada de la gestión y comercialización de la oferta aseguradora de Mapfre enfocada a particulares y pequeñas y medianas empresas. Ofrecen seguros de vida, de salud, de accidentes, de protección del patrimonio (es decir, seguros de vehículos, hogar, de responsabilidad civil, familiar, etc.), ahorro e inversión, jubilación, decesos, etc. Con una oferta adaptada a cada país, según las necesidades del cliente.

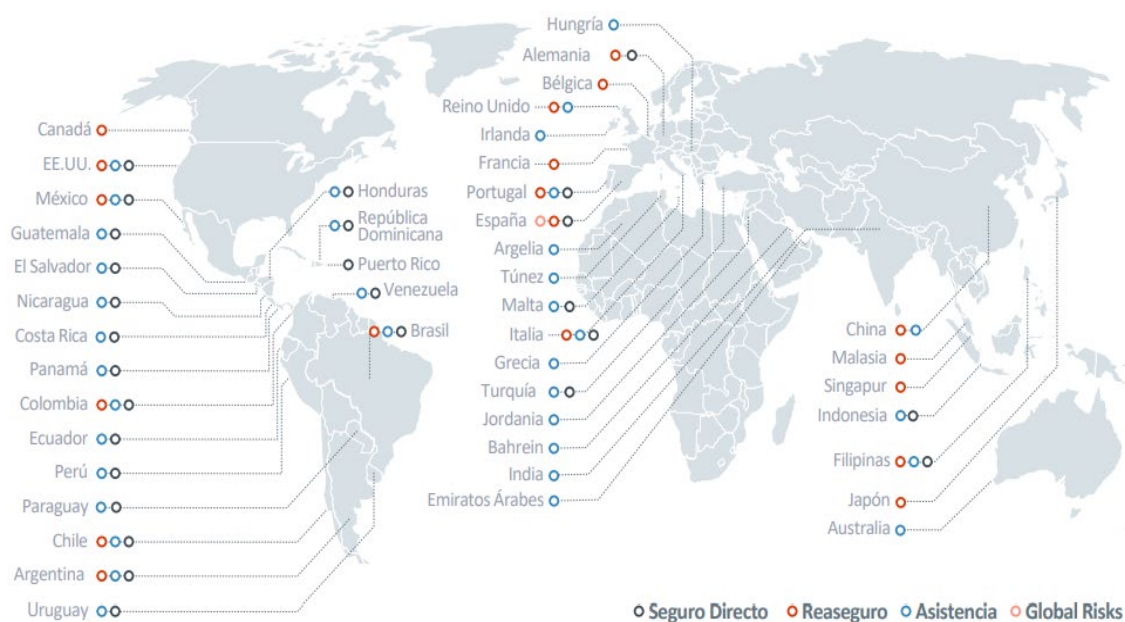
-Asistencia: con un beneficio neto de –20,6 millones de euros en 2020, se trata de una sección del negocio internacional, especializada en la asistencia en viaje ante imprevistos en carretera, en el alojamiento, así como asistencia sanitaria y otros servicios orientados a proteger de los riesgos relacionados con la actividad turística.

-Global Risks: con un beneficio neto de 15,1 millones de euros en 2020, es el departamento especializado en ofrecer soluciones a los grandes riesgos (aviación, energía, industria, construcción, etc.). Mapfre cuenta con amplia experiencia liderando programas internacionales en este tipo de riesgos más complejos.

-Reaseguro: con un beneficio neto de 1,7 millones de euros en 2020, es la unidad de Mapfre que ofrece servicios y capacidad de reaseguro en todos los ramos Vida y No Vida. El reaseguro es el procedimiento a través del cual una aseguradora cede a otra una parte de los riesgos que asume en un contrato con el objetivo de minimizar las pérdidas que surgirían en caso de siniestro, permitiendo así una atomización de los riesgos cuando el interés asegurado es demasiado valioso como para ser asegurado por un solo asegurador.



Figura 15: Presencia internacional de las diferentes unidades de negocio.



Fuente: Mapfre (2020).

En cuanto a nivel geográfico, las unidades de negocio se organizan en tres zonas: Iberia, Latam (Latino América) e Internacional.

El área territorial Iberia está formada por España y Portugal. Latam se subdivide a su vez en tres áreas regionales: Brasil, Latam Norte (integrado por Costa Rica, El Salvador; Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá y República Dominicana) y Latam Sur (formado por Argentina, Colombia, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela).

La zona internacional está integrada por las áreas regionales de Norteamérica (Canadá, Estados Unidos y Puerto Rico) y Eurasia (que agrupa el negocio en Europa exceptuando España y Portugal, Oriente Medio, África, Australia, China, Filipinas, Indonesia, Japón, Malasia, y Singapur).

Otras áreas de la compañía relacionadas con la estructura empresarial y el soporte al negocio son:

-Riesgos y operaciones: sección que tiene establecidos distintos procedimientos para identificar, cuantificar, gestionar y controlar los riesgos empleando una

matriz de riesgos, tanto los globales como los específicos en el sector asegurador, así como procedimientos para la comunicación de dichos riesgos.

-Auditoría interna: área cuyas competencias son informar sobre el resultado de las auditorías, evaluar la opción más indicada para seleccionar al auditor externo, vigilar la aplicación de normas de buen gobierno, supervisar el cumplimiento de las normas internas y externas, supervisar el equipo de control interno y analizar la información financiera, etc.

-Estrategia y relaciones externas: áreas encargadas del desarrollo de las estrategias necesarias para posicionarse en el mercado, dar a conocer la compañía, realizar investigación de mercados, planificar la estrategia y la adquisición de otras compañías, la promoción de ventas y las relaciones con la administración y otras compañías.

-TI y procesos: sección encargada de gestionar los sistemas de información de todas las áreas de la empresa, definiendo la arquitectura de los mismos y las medidas de seguridad en tecnología y llevando a cabo las actividades de desarrollo, mantenimiento y soporte técnico informático para garantizar el servicio a los clientes.

-Asuntos legales: departamento encargado de los asuntos legales que surgen respecto a las actividades de la empresa, a sus normas internas, y a su relación con otras entidades.

-Administración de los recursos humanos: esta área se encarga de toda clase de trámites administrativos relacionados con la gestión del personal de Mapfre, el reclutamiento de personal, la gestión de pagos y tramites de los salarios y compensaciones y el fomento de las buenas relaciones y la motivación dentro de la empresa.

En cuanto a la organización a nivel societario, algunas de las principales empresas que componen el Grupo Mapfre son:

-Mapfre, S.A: con el objeto social de la adquisición, venta y tenencia de participaciones en entidades aseguradoras, financieras y sociedades filiales.

-Mapfre Inmuebles SGA S.A: con el objeto social de la compraventa de bienes inmobiliarios por cuenta propia, principalmente actividades de gestora inmobiliaria.

-Mapfre Internacional S.A: Holding.

-Club Mapfre S.A: con el objeto social de la realización de actividades auxiliares en el sector del seguro y reaseguro.

-Quavitae Servicios Asistenciales S.A.U: con el objeto social de la asistencia en centros de día y residencias para personas mayores

-Mapfre Tech. S.A: con el objeto social de la prestación de servicios informáticos.

-Cartera Mapfre S.L: con el objeto social de la adquisición, venta y tenencia de participaciones en entidades aseguradoras, financieras y sociedades filiales.

-Mapfre Vida Sociedad Anónima De Seguros Y Reaseguros Sobre La Vida Humana: con el objeto social de la realización de seguros y reaseguros correspondientes a los ramos de vida, accidentes y enfermedad.

-Dixcity Real Estate S.A: con el objeto social de la adquisición, tenencia, construcción, reforma, rehabilitación, venta, enajenación, arrendamiento y explotación en cualquier otra forma de todo tipo de inmuebles.

-Mapfre Vida Pensiones Entidad Gestora De Fondos De Pensiones S.A: con el objeto social de la gestión de fondos de pensiones.

-Mapfre España, Compañía De Seguros Y Reaseguros S.A: con el objeto social de la gestión de seguros de vida y no vida.

-Mapfre Automoción S.A.U: con el objeto social de la reparación y venta de vehículos automóviles y la gestión de flotas

-Mapfre Video Y Comunicación S.A: con el objeto social de la gestión de activos por cuenta de entidades aseguradoras y fondos de pensiones.

-Panes Pozueco S.L: con el objeto social de la mediación e intervención de seguros privados como sociedad de agencia.

-Maquavit Inmuebles S.L: con el objeto social del alquiler de edificios residenciales para la tercera edad.

-Mapfre Consultores De Seguros Y Reaseguros S.A: con el objeto social de la prestación a terceros de todo tipo de servicios de asesoramiento, planificación, gestión y administración.

-Mapfre Inversión Sociedad De Valores S.A: con el objeto social de operar profesionalmente tanto por cuenta ajena como por cuenta propia sobre los instrumentos financieros enumerados en la ley del mercado de valores.

-Servicios Inmobiliarios Mapfre S.A: con el objeto social del mantenimiento y la gestión de edificios, preparación de proyectos y estudios de calidad, dirección de obras, así como la gestión y dirección de comunidades de propietarios.

## **9. ANALISIS DAFO.**

El análisis DAFO consiste en un análisis de cuatro aspectos relativos a la compañía: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Permitiendo así analizar de forma rápida y gráfica las características internas y situación externa de la empresa.

A nivel interno, con fortalezas el análisis se refiere a los aspectos de una compañía que la permiten generar una ventaja competitiva sobre sus competidores. En cuanto a debilidades se entiende a aquellas habilidades, elementos, recursos y actitudes que la empresa ya tiene y que impiden o dificultan la buena marcha de la organización.

En cuanto a la situación externa, las oportunidades son aquellas situaciones positivas que se generan en el entorno y que si fueran aprovechados se convertirían en fortalezas. Y por último, las amenazas son factores externos que pueden afectar negativamente a la compañía, por lo tanto, puede ser necesario diseñar estrategias específicas para hacerles frente.

Este es el análisis DAFO de la situación actual del Grupo Mapfre:

Figura 16. Análisis DAFO Mapfre.

Fortalezas	Debilidades
<p><b>-F1:</b> Cuenta con una buena cadena de distribución gracias a su extensa red de oficinas y a una fuerte presencia on-line.</p> <p><b>-F2:</b> La calidad en el servicio es reconocida por el cliente.</p> <p><b>-F3:</b> Se trata de una compañía líder de mercado en ciertos ramos del seguro.</p> <p><b>-F4:</b> Tiene un gran prestigio y confianza por parte del consumidor debido a su buena y larga trayectoria.</p> <p><b>-F5:</b> Posicionamiento en el mercado consolidado.</p> <p><b>-F6:</b> Empresa multinacional, puede compensar las pérdidas en un país/es con una situación positiva en otros.</p>	<p><b>-D1:</b> El precio de primas podría ubicarse en el nivel medio-alto.</p> <p><b>-D2:</b> En el sector no existe un producto diferenciado, Mapfre ofrece productos muy similares a los de la competencia.</p> <p><b>-D3:</b> Alto nivel en costes, que repercute en una menor competitividad.</p> <p><b>-D4:</b> No existe una estrategia publicitaria definida.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p><b>O1:</b> Fuerte presencia en zonas con alto potencial de crecimiento (Latino América)</p> <p><b>-O2:</b> Aplicaciones de nuevas tecnologías (big data, blockchain, etc.) para mejorar la precisión de los modelos actuariales y por tanto un aumento del margen de beneficio.</p> <p><b>-O3:</b> Amplio conocimiento de la competencia y el mercado.</p> <p><b>-O4:</b> Buena situación económica de la compañía</p> <p><b>-O5:</b> Disminución de la siniestralidad en la mayoría de los ramos, sobre todo en el de automóviles por una mayor concienciación y medios técnicos.</p> <p><b>-O6:</b> Reducción de costes debido al fin de la necesidad de oficinas físicas.</p> <p><b>-O7:</b> Recuperación de la actividad económica tras el Covid-19.</p>	<p><b>-A1:</b> Entrada de nuevos competidores (entidades financieras, compañías tecnológicas) a un sector cada vez más competitivo.</p> <p><b>-A2:</b> Situación de crisis económica derivada del Covid-19 y, en consecuencia, pérdida de poder adquisitivo del cliente, reducción de la actividad económica y cancelaciones de seguros.</p> <p><b>-A3:</b> Aumento de la frecuencia de catástrofes naturales debido al cambio climático que afectan negativamente a la dotación de provisiones de la compañía.</p> <p><b>-A4:</b> Surgimiento de una tendencia a una política fiscal más restrictiva contra las grandes compañías.</p> <p><b>-A5:</b> Reducción de las ventajas en cuanto a distribución que proporcionaba el contar con una extensa red de oficinas físicas debido al auge de la distribución on-line.</p> <p><b>-A6:</b> Fusión entre Caixabank y Bankia, lo cual supondrá el fin de los acuerdos en 2021 que tenían Mapfre y Bankia para la distribución de productos.</p> <p><b>-A7:</b> Mantenimiento de los tipos de interés bajos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## **10. ANALISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.**

Para afrontar los retos que surgen en el entorno y mantener la posición dominante que ocupa la compañía en el sector, el equipo directivo de Mapfre elabora de manera trienal el plan de negocio en el que se describen las medidas a aplicar y objetivos del Grupo para ese periodo, es la herramienta que Mapfre emplea para avanzar en sus objetivos y ser una compañía más dinámica, eficaz, innovadora y productiva.

La obtención de beneficios y crecimiento del Grupo Mapfre a pesar de la situación de crisis mundial durante el año 2020 se debe en gran medida al cumplimiento del Plan de negocio 2019-2021 con el lema de “transformándonos para crecer y mejorar la rentabilidad”.

Mapfre considera que la transformación, además de ser un proceso de aplicación de las nuevas tecnologías y digitalización, implica cambios en parte de la cultura de la organización. Para posibilitar esta transformación la compañía articulará la estrategia entorno a tres pilares estratégicos: la excelencia en la gestión técnica y operativa, la orientación al cliente y la cultura y talento.

La compañía está plenamente orientada a las necesidades del cliente, situándole en el centro de todo lo que hace, conociendo sus necesidades y ofreciendo una experiencia satisfactoria con la compañía con el fin de aumentar la productividad, la innovación y sobre todo, fidelizar los clientes.

Mapfre también trabaja para alcanzar la excelencia en la gestión técnica y operativa, aumentando la eficiencia y adecuando la estructura para ofrecer un servicio y nivel tecnológico excelente, permitiendo así aumentar la capacidad competitiva.

También es clave para la organización apoyarse en las personas que forman Mapfre ya que constituyen un elemento crucial para el negocio. Según el presidente de la compañía “nuestra estrategia no puede dejar de impulsar la igualdad de oportunidades, la diversidad y la inclusión laboral como principios transversales” (Huertas, 2019)

Con estos pilares estratégicos Mapfre fija sus objetivos para el periodo, centrados en la generación de valor para los accionistas, el crecimiento rentable, la innovación y los compromisos de la compañía por la sostenibilidad y la diversidad. Estos son:

-Obtener ingresos de 30.000 millones de euros o más (supondría un aumento del 12% en la facturación con respecto a 2018) para 2021, con un crecimiento anual del 5% en primas. Traduciendo este aumento de ingresos en más valor para el accionista, consiguiendo un ROE (rentabilidad sobre los recursos propios) Promedio en el periodo 2020-2021 del 10% o superior.

-Crecimiento rentable del negocio de vida. Las primas tendrán un crecimiento promedio del 8% anual.

-Se continuará valorando la calidad percibida por el cliente a través del NPS (Net Promoter Score), un índice para calcular la recomendación de la empresa por parte de los clientes, con el objetivo de un NPS del 73% superior al promedio de la competencia.

-Obtener un ratio combinado del negocio no vida promedio en el trienio del 96%.

-A nivel tecnológico, la compañía pretende incrementar los ingresos en el negocio digital en un 41% hasta 2021, con nuevas capacidades de autoservicio que permitirán aumentar en más de 10 millones las transacciones robotizadas.

-Continuar apostando por la igualdad e inclusión dentro del grupo, con el compromiso de que en 2021 como mínimo el 45% de los puestos de responsabilidad sean ocupados por mujeres y que el 3% de toda la plantilla esté constituida por personas con algún tipo de discapacidad.

-En lo relativo a sostenibilidad la organización ha acordado no invertir ni asegurar proyectos de compañías eléctricas dependientes del carbón, además de fijar el objetivo de una huella de carbono neutra en Mapfre Iberia (el grupo Mapfre en España y Portugal) para 2021, lo que supone la reducción del 61% de las emisiones que se produjeron en 2018. Además ha fijado un compromiso para

convertirse en una compañía neutra medioambientalmente a nivel global para el año 2030.

Durante 2020, como consecuencia de la situación económica y social a nivel global surgida con la pandemia y los cambios en los modelos de negocio en todos los sectores y, en particular, en la industria aseguradora, y la volatilidad de las economías mundiales.

Así, ahora, según Antonio Huertas, el presidente de la compañía, se prevé obtener un ROE de entre el 8% y el 9% de media en los tres años frente al 10% previsto anteriormente. La compañía ha obtenido en lo que va de periodo un ROE promedio del 8,3%.

También se ha reducido el nivel de ingresos esperado al finalizar 2021 a un rango de entre 28.000 y 30.000 millones de euros

Otra corrección consistió moderar el objetivo de ratio combinado del negocio no vida promedio de entre el 96% y el 97% (antes 96%), en lo que va de periodo la compañía ha alcanzado un 96,9% de promedio.

Con respecto a los demás objetivos, Mapfre mantiene sus compromisos en cuanto a orientación al cliente, sostenibilidad, igualdad, inclusión y capacidades tecnológicas.

## **11.MARKETING MIX.**

El Marketing Mix es un análisis interno de la situación de una compañía centrado en el estudio de los cuatro elementos básicos en la estrategia comercial de una empresa. Estos son el precio, el producto, la distribución y la promoción.

Este tipo de análisis es un clásico dentro de los estudios de marketing en los últimos tiempos y se realiza fundamentalmente antes de poner en marcha una nueva estrategia con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de la misma y poder alcanzar la máxima rentabilidad.

A continuación expondré la situación de las cuatro variables para el caso del Grupo Mapfre en España.



## **11.1 .Producto.**

El producto es el bien o servicio ofertado por la compañía que satisface una necesidad del consumidor. La definición también incluye los servicios relacionados que podrían ser necesarios para el consumo del producto, los cuales mejoran y dan valor añadido al producto, como por ejemplo, la imagen de marca, el servicio post-venta, la garantía o el servicio técnico.

Para el caso de Mapfre el producto son los seguros, es decir un servicio que consiste en la transmisión de unos riesgos del asegurado a la entidad aseguradora. Así en caso de que ocurriera el siniestro referido en el contrato, la aseguradora se comprometería a indemnizar el daño producido por el mismo o a satisfacer un capital, renta u otra prestación convenida.

Uno de los elementos diferenciales en la compañía es su imagen de marca. A la hora de hablar de imagen de marca, nos referimos al conjunto de representaciones mentales que los consumidores tienen frente a una marca o compañía. Las características que la distinguen e identifican y su diferencia con los competidores.

La imagen de una compañía aseguradora se genera tanto a través de la publicidad e información comercial acerca de la misma como por las experiencias que otros consumidores, agentes o empleados han tenido en la compañía. Controlar estas experiencias de forma coordinada es el objetivo principal de los departamentos de comunicación de las compañías aseguradoras.

Mapfre con el eslogan “Tu aseguradora global de confianza” hace énfasis en la seguridad que la marca transmite al consumidor debido a su larga trayectoria como empresa, amplia presencia en la sociedad española, el papel de la Fundación Mapfre, etc. La identidad corporativa de la compañía es fácilmente reconocible, con las siglas MAPFRE, el logotipo del círculo con el trébol en su interior y todo siempre asociado al color rojo.

Figura 17: Logotipo de la compañía.



Fuente: Mapfre (2020).

Los principales productos que la compañía oferta son:

Figura 18: Productos de Mapfre.

	Tipos	Características
<b>Para clientes particulares.</b>	Seguros de coches y motos.	Incluyendo seguros de coches y motos específicamente para jóvenes, para vehículos híbridos y eléctricos, para vehículos clásicos.
	Planes de renting de coches.	Es decir servicios de alquiler de coches a largo plazo.
	Seguros de hogar.	Incluyendo además seguros de protección de alquileres, de comunidades de propietarios y de edificios de viviendas. Además de ofertar varios sistemas de alarmas.
	Seguros de viajes.	Incluyendo asistencia en viaje nacional e internacional, asistencia médica, gastos de anulación, etc.
	Seguros de salud y dental.	Ofreciendo modalidades con copago y sin copago.
	Seguros de Vida y Decesos.	Incluyendo seguros de accidentes y modalidades para residentes extranjeros.
	Planes de pensiones.	Además de otros productos de ahorro como fondos de inversión, ahorro y planes de previsión social.

	Otros seguros.	Entre los que se incluyen seguros para animales, de defensa jurídica, para bicicletas, de caza y pesca, para embarcaciones y de objetos.
<b>Para Autónomos y Empresas</b>	Seguros de salud.	Proporcionando asistencia sanitaria primaria y especializada a los empleados. También existen compensaciones económicas por incapacidad o muerte.
	Seguros de negocio y patrimonio.	Incluyen seguros multirriesgo empresariales, para comercios, de maquinaria y equipos electrónicos, de pérdida de beneficios, de crédito y otros orientados a sectores específicos.
	Seguros de responsabilidad civil.	Incluyendo seguros de responsabilidad civil, medioambiental, de protección de datos, de cancelación de eventos, etc.
	Seguros de Vehículos y Flotas.	Incluyendo servicios de renting y leasing de coches, además de seguros de cascos de buques, para aviones, para drones, para vehículos agrícolas, etc.
	Seguros de transporte.	Incluyendo terrestre, aéreo y marítimo. Además de uno específico para obras de arte.
	Seguros de empleados.	Incluyendo además de salud, de vida y accidentes, seguros colectivos de rentas, de viaje y de retribución flexible.
	Productos de ahorro.	Incluyendo seguros de ahorro y planes de ahorro e inversión para empresas. Además de planes de pensiones colectivos y seguros a la jubilación.

Fuente: Elaboración propia.

## 11.2. Precio.

El precio es un elemento que ayuda a las empresas a entender y posicionar el nivel de competitividad de sus productos y servicios. La estrategia de diferenciación o la de liderazgo en costes se aprecia en el precio elegido por la compañía en relación con el precio medio de mercado.

En el caso de Mapfre, al tratarse de servicios financieros y aseguradores, la definición de precio consistiría en la prima que la compañía cobra al asegurado a cambio de la cobertura del riesgo y cumplir los términos establecidos en la póliza del seguro. Así la cantidad de la prima depende del tipo de riesgo asegurado y es fijada de antemano por la propia compañía de seguros. Esta

cantidad deberá ser suficiente para que la aseguradora pueda hacer frente a los siniestros asegurados. El precio de la prima también depende de la duración del contrato de seguros y de los límites que se hayan establecido en la indemnización en caso de siniestro. La implantación de una política de primas adecuada es complicada y de ella dependerán los beneficios de las compañías aseguradoras, por ello antes de fijar el precio de la prima, las entidades llevan a cabo un análisis de sus clientes y de la competencia.

Algunos de los precios de Mapfre (aproximados, ya que el precio del seguro depende enormemente de las características del riesgo asegurado, coberturas, etc) son los siguientes:

En cuanto a seguros de hogar la compañía cuenta con el Seguro de Hogar Esencial con ciertas coberturas básicas, por una prima anual de 82€ y otra opción con más coberturas, el Seguro de Hogar Total de 152€, los precios varían en función de coberturas adicionales.

Otra variedad importante para la compañía es la de los seguros de automóvil, que se calcula teniendo en cuenta el valor del coche, pero en la compañía hay un precio medio de un seguro a terceros básico de 350 euros y en el caso opuesto, el seguro a todo riesgo sin franquicia tendría un coste medio de 1000€.

En el caso de los seguros de salud el precio se cuantifica en función de la edad del asegurado, también influye el alcance de coberturas contratadas y la existencia o no de copago. El copago consiste en que el asegurado deberá abonar una pequeña parte del coste del servicio médico cada vez que lo utilice. Los precios oscilan entre los 25€ al mes para el caso de un seguro de salud con copago para un menor de 30 años hasta más de 110€ al mes para el caso de un seguro de salud sin copago para un mayor de 60 años.

De la misma manera se calcula el precio para el seguro de decesos, dependiendo el precio de la prima de la edad y estado de salud del asegurado. En este seguro existe la modalidad de pago anual de la prima, con un precio aproximado de 174€ y la modalidad de pago único, con un precio medio de 5.177€.

En cuanto a los seguros de vida, las primas dependen enormemente de una gran variedad de factores, como el capital final o renta generada, la situación del asegurado en el momento de contratar el producto y a lo largo de la vida del mismo o las coberturas incluidas. A nivel informativo para conocer el precio medio de este tipo de seguro en España el comparador de seguros Acierto.com con un capital constituido de 60.000 costaría entre 27 y 70 euros a los 30 años, entre 58 y 122 euros a los 40 años, entre 165 y 307 euros a los 50 años y entre 368 y 715 euros a los 60 años.

En general las primas del Grupo Mapfre no se caracterizan por ser más bajas que las de la competencia, ya que la compañía no lleva a cabo una estrategia de precios bajos. Sin embargo, cabe destacar que se aplican descuentos al contratar varios seguros en la compañía.

### **11.3. Distribución.**

Esta variable engloba las fases por las que pasa el producto hasta llegar al cliente, es decir, desde la producción del mismo hasta su almacenaje, transporte y comercialización.

En la compañía Mapfre, al tratarse de productos intangibles y no ocupar un espacio físico, la distribución es un proceso mucho más sencillo ya que no se requiere de una infraestructura de almacenaje y transporte. En la actualidad tampoco se requeriría de una infraestructura física de comercialización, debido a las innovaciones y avances en cuanto a distribución on-line y la amplia extensión del acceso a internet, en una encuesta realizada por el INE en 2020 más del 91% de toda la población española había utilizado internet al menos una vez en los últimos 3 meses.

Así Mapfre ha apostado en los últimos años por los canales de distribución on-line, permitiendo realizar todos los trámites, contrataciones y gestiones a través del área de clientes de la página web de la compañía o la app Mapfre. A pesar del enorme ahorro de costes que este canal supone la compañía prevé mantener su extensa red de oficinas de distribución físicas como método de diferenciación

frente a competidores en el sector de la población que no utiliza internet habitualmente.

#### **11.4. Comunicación.**

La promoción corresponde a la actividad que la compañía lleva a cabo para que el producto llegue al mayor número de consumidores posible con el fin de aumentar los ingresos. Se refiere a todo lo relacionado con las estrategias relativas a las relaciones públicas, a la localización de los productos, a la publicidad, etc.

El grupo Mapfre lleva a cabo un importante esfuerzo en cuanto a publicidad y patrocinios para mantener la posición como marca reconocida y de prestigio.

##### **11.4.1. Patrocinio.**

Según un informe de Strok Consulting en 2021 "Mapfre sigue siendo la marca que cuenta, de largo, con un mayor peso en el patrocinio deportivo dentro del sector seguros español"

La compañía destaca por su política de patrocinios deportivos en un esfuerzo por unir la marca a los valores del deporte. Cuenta con 15 grandes contratos, centrados en el tenis (con la Federación Española y Rafael Nadal como principales elementos), la Fórmula 1 (constituyendo el principal patrocinador del equipo Alpine), la vela (a través del Desafío Mapfre), los eSports (con LVP y ESL, entre otras propiedades) o el running (con Maratón Valencia Trinidad Alfonso EDP y la Media Maratón como pivotes entre sus patrocinios). Además de otros acuerdos en diversas disciplinas.

Figura 19: Equipo Mapfre en la Volvo Ocean Race.



Fuente: Desafío Mapfre (2018).

Mapfre también lleva a cabo una importante labor de patrocinio a través de la Fundación Mapfre en 3 áreas:

-Acción Social: apoyando a más de 600 entidades y asociaciones españolas que trabajan con personas en situación de vulnerabilidad, para darles apoyo en los ámbitos de la nutrición, la educación, la salud y el acceso al empleo. La fundación también lleva a cabo iniciativas y eventos solidarios en este sentido, como el proyecto Superhéroes de Barrio y los Mercadillos y Conciertos Solidarios.

Figura 20: Concierto Solidario Mapfre.



Fuente: Fundación Mapfre (2016).

-Arte y Cultura: la fundación también patrocina diversas actividades culturales además de contar con varias salas de exposiciones en Madrid y Barcelona con colecciones temporales y permanentes.

-Educación y divulgación: el Grupo lleva a cabo una importante labor en cuanto a la divulgación de consejos y técnicas de prevención de siniestros en todas las ramas aseguradoras en las que la compañía opera (consejos sobre seguridad vial, educación financiera, prevención de incendios y problemas de salud, etc.). También patrocinan iniciativas en investigación, como la donación al CSIC de 5 millones de euros para apoyar en investigaciones contra el COVID-19.

#### **11.4.2. Publicidad.**

La compañía lleva a cabo una inversión en publicidad de 8,9 millones de euros en 2019, constituyendo así la cuarta compañía en inversión publicitaria dentro del sector.



El grupo se promociona habitualmente en los medios tradicionales, como televisión, radio y prensa empleando a menudo a algunos de los reconocidos equipos deportivos que patrocina con el fin de que el público asocie los valores de estos equipos deportivos con los valores de la compañía.

Figura 21: Anuncio Rafael Nadal y Mapfre.



Fuente: Noticias Mapfre (2021).

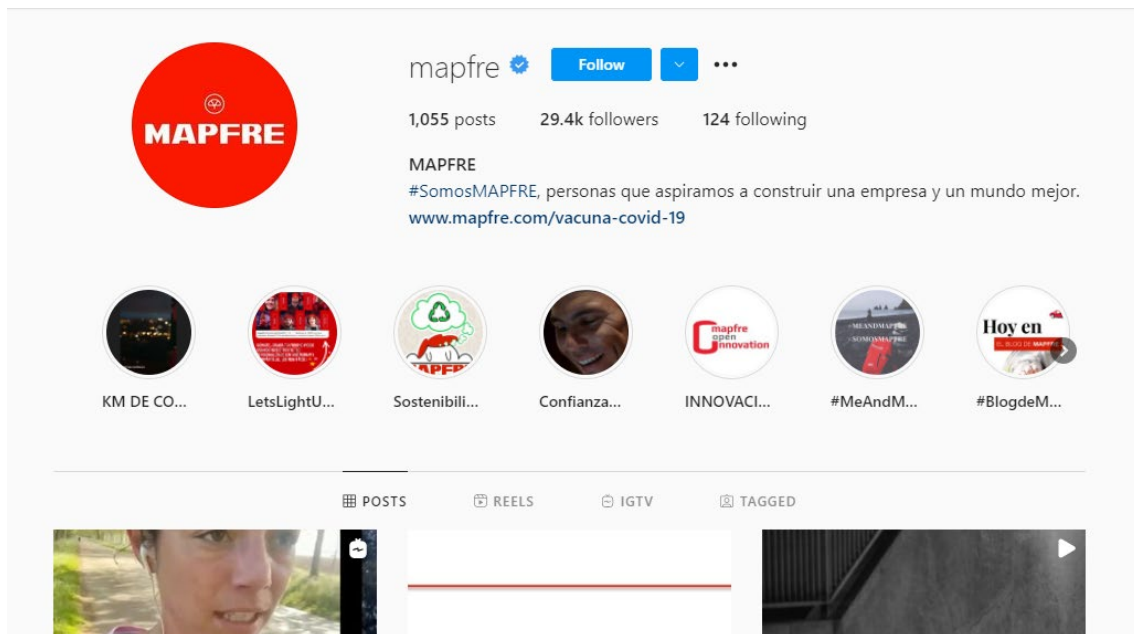
La compañía también es consciente del aumento de la importancia de la publicidad a través de Internet y las redes sociales. La compañía contrata habitualmente espacios de publicidad o banners.

Los banners son una de las formas de publicidad online más comunes, se trata de espacios publicitarios colocados en lugares estratégicos de una web o blog. Se caracterizan por un diseño y formato que puede ir de formas muy simples (imagen fija y texto) a anuncios mucho más sofisticados que incluyen gifs o vídeos. Los banners son típicos de marcas reconocidas por el mercado, funcionando a modo de recordatorio de sus productos en páginas webs o blogs orientados a potenciales clientes, escogidos empleando el big data.

Además de este tipo de publicidad Mapfre tiene una presencia activa en redes sociales donde además de promocionar sus servicios pone a disposición de sus seguidores información del funcionamiento de la compañía, eventos, ofertas de empleo y consejos.

Actualmente, 117.000 personas siguen a la compañía en Facebook, más de 48.000 en Twitter y 29.000 en Instagram.

Figura 22: Instagram de Mapfre.



Fuente: Instagram (2021).

## 12.CONCLUSIONES.

De este trabajo de fin de grado hemos podido sacar estas conclusiones:

En primer lugar que las compañías y las del sector asegurador no son una excepción, deben evolucionar y adaptarse si no quieren desaparecer, las necesidades de los clientes cambian constantemente. Mapfre se ha consolidado como una de las principales compañías aseguradoras en España debido a la capacidad de adaptación que ha demostrado a lo largo de su historia, comenzando con los seguros agrarios desarrollo toda la compleja gama de productos que oferta hoy.

La compañía ha sabido crecer en el mercado español gracias al trato con el cliente que permitía su extensa red de sucursales, conservando la posición líder

durante muchos años y también expandirse al mercado internacional cuando la situación era propicia, siempre centrada en el “crecimiento rentable”.

En la actualidad Mapfre debe continuar adaptándose, a las nuevas innovaciones tecnológicas que van a tener un gran impacto en el sector, tanto en las formas de distribución y de llegar al cliente, como en la gestión de los seguros y el cálculo de los riesgos. También debe adaptarse a la entrada de nuevos competidores, en parte gracias a estas innovaciones tecnológicas, en un mercado con una competitividad ya de por sí alta y a un tipo de cliente cada vez más exigente y bien informado.

Los objetivos estratégicos de la compañía se centran precisamente en mantener la amplia gama de productos que ofrece Mapfre para mantener la buena cuota de mercado que la compañía tiene en la mayoría de los ramos del seguro. Otro objetivo es mejorar la relación con el cliente, la diferenciación y la imagen que el cliente tiene de la compañía con el fin de aumentar la cartera de los mismos, aprovechando también los nuevos acuerdos de distribución y cooperación con la banca.

Para concluir diría que desde mi punto de vista basado en la información que hemos podido recoger en este trabajo, Mapfre es una compañía en una situación similar a la de las empresas del resto del sector seguros, marcadas por los profundos cambios que están provocando las nuevas tecnologías y la competitividad. Sin embargo, Mapfre tiene algunas características diferenciales que la hacen interesantes para clientes pero sobre todo para inversores y futuros profesionales que quieran trabajar en el sector. Estas características son la fuerte presencia internacional de la compañía y la estrategia de competir en todos los ramos, es decir hay una gran diversificación. Además del profundo conocimiento que la compañía tiene del mercado español, gracias a su larga trayectoria y su peso en el mismo.

### **13.BIBLIOGRAFÍA.**

-Libros:

Caruana, L. (2014): "Historia del seguro en España". Editorial Fundación Mapfre

Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. (2002): "Principios del Marketing". Editorial Pearson

Lado, N. (1997): "Mapfre Internacional: La distribución como clave del éxito". Editorial Piramide.

Munuera, J. (2012): Estrategias de marketing. "Un enfoque basado en el proceso de dirección". Editorial ESIC.

-Webgrafía:

Campus Monte del Pilar (2021): "Que es la universidad corporativa Mapfre". Enlace en:

<https://www.campusmontedelpilar.com/que-es-la-universidad-corporativa-mapfre/>

Cinco Días (2020): "Banco Mapfre aprueba el traspaso de su negocio bancario a Caja Madrid". Enlace en:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/27/empresas/1022506807\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/27/empresas/1022506807_850215.html)

Cinco Días (2021). "La CNMC investiga a las aseguradoras para garantizar la competencia". Enlace en:

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/01/companias/1617299002\\_351214.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/04/01/companias/1617299002_351214.html)

Datosmacro (2021). Enlace en:

<https://datosmacro.expansion.com/>

Digital Magazine (2020). “Blockchain en el sector asegurador”. Enlace en:

<https://www.digitalbizmagazine.com/blockchain-en-el-sector-asegurador/>

Dircomfidencial (2019): “La gran competencia en el sector de las aseguradoras dispara su inversión publicitaria”. Enlace en:

<https://dircomfidencial.com/marketing/el-sector-de-la-aseguradoras-invirtio-167-millones-de-euros-en-publicidad-el-ano-pasado-20190925-0403/>

Economía Digital (2020): “Los 10 nuevos impuestos en España que empezarán a cobrarse a partir de enero”. Enlace en:

[https://www.economiadigital.es/economia/10-nuevos-impuestos-espana-empezaran-cobrarse-enero\\_20114008\\_102.html](https://www.economiadigital.es/economia/10-nuevos-impuestos-espana-empezaran-cobrarse-enero_20114008_102.html)

El Economista (2020): “Mapfre crea el Consejo Asesor de Tecnología Innovación y Transformación”. Enlace en:

<https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10794360/09/20/Mapfre-crea-el-Consejo-Asesor-de-Tecnologia-Innovacion-y-Transformacion.html>

ICEA (2021). Enlace en:

<https://www.icea.es/es-ES>

ICEA (2020): “Ranking de Total Seguro Directo por Grupos y Entidades”. Enlace en:

<https://segurosnews.com/wp-content/uploads/2021/01/RANKING-GRUPOS-ASEGURADORES-EN-2020.pdf>

Mapfre (2015): “Plan Estratégico Mapfre 2016-2018”. Enlace en:

[https://app.mapfre.com/documentacion/publico/es/catalogo\\_imagenes/grupo.do?path=1086717](https://app.mapfre.com/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1086717)

Mapfre (2018): “Plan Estratégico Mapfre 2019-2021”. Enlace en:

[https://www.elmundodemapfre.com/media/2019/04/04919A\\_103\\_BAJA-1-comprimido.pdf](https://www.elmundodemapfre.com/media/2019/04/04919A_103_BAJA-1-comprimido.pdf)

Mapfre (2020): “Mapfre Reaseguros Cifras 12/2020”. Enlace en:

[https://www.mapfrere.com/reaseguro/es/images/2020\\_12%20MAPFRE%20RE%20-%20ESP%20v2\\_tcm636-633814.pdf](https://www.mapfrere.com/reaseguro/es/images/2020_12%20MAPFRE%20RE%20-%20ESP%20v2_tcm636-633814.pdf)

Mapfre (2020): “Personas y Organización 2019”. Enlace en:

[https://www.mapfre.com/statics/juntasgenerales/2020/Personas\\_y\\_Organizacion\\_2019.pdf](https://www.mapfre.com/statics/juntasgenerales/2020/Personas_y_Organizacion_2019.pdf)

Mapfre (2021): “Calling Meeting 2021”. Enlace en:

<https://www.mapfre.com/media/shareholders/2021/calling-meeting-2021.pdf>

Mapfre (2021): “Mapfre Resultados 2020”. Enlace en:

<https://www.mapfre.com/media/accionistas/2020/nota-prensa-resultados-4t.pdf>

Mapfre (2021). Enlace en:

<https://www.mapfre.com/>

<https://www.mapfreglobalrisks.com/>

<https://noticias.mapfre.com/>

<https://www.fundacionmapfre.org/>

[https://www.mapfre.es/seguros/images/carta-politica-remunerativa\\_tcm744-163466.pdf](https://www.mapfre.es/seguros/images/carta-politica-remunerativa_tcm744-163466.pdf)

Ministerio de Economía (2020): “Informe de situación de la economía española 2020”. Enlace en:

[https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comun/pdf/201009\\_situacion.pdf](https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comun/pdf/201009_situacion.pdf)

Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico (2020): “Impactos, Vulnerabilidad y Adaptación al cambio climático en la actividad aseguradora”.

Enlace en:

[https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/impactos-vulnerabilidad-y-adaptacion/informe\\_cc\\_activ\\_aseguradora\\_tcm30-517392.pdf](https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/impactos-vulnerabilidad-y-adaptacion/informe_cc_activ_aseguradora_tcm30-517392.pdf)

Mutua Madrileña (2021). Enlace en:

<https://www.mutua.es/>

Olcina, J. (2009): “Cambio climático y riesgos climáticos en España”. Enlace en:

<https://www.fnca.eu/guia-nueva-cultura-del-aqua/images/documents/Territorio/Cambio-climatico-y-riesgos-climaticos-en-Espana-OLCINA.pdf>

Olivo, C. A.; Valdivia, P.E. (2018): “El insurtech una aproximación a su concepto y a su impacto en el mercado asegurador global”. Enlace en:

[https://works.bepress.com/carlos\\_acostaolivo/16/](https://works.bepress.com/carlos_acostaolivo/16/)

Renta4Banco (2021): “Mapfre publica la actualización de sus objetivos en su Plan Estratégico para 2019-2021”. Enlace en:

<https://www.r4.com/analisis-actualidad/mapfre-publica-la-actualizacion-de-sus-objetivos-en-su-plan-estrategico-para-2019-2021?id=583556>

Revista Seguridad Social (2020). “La seguridad social registra 18.876.389 afiliados en septiembre 84.013 mas que en agosto”. Enlace en:

<https://revista.seg-social.es/2020/10/02/la-seguridad-social-registra-18-876-389-afiliados-en-septiembre-84-013-mas-que-en-agosto/>

Seguros Ocaso (2021). Enlace en:

<https://www.ocaso.es/es>

VidaCaixa (2021). Enlace en:

<https://www.vidacaixa.es/>