

en portada

REPORTAJE

PROCESOS DE 'CONCENTRACIÓN' EN LAS EMPRESAS DE MEDIACIÓN

Movimientos estratégicos

EL SEGURO HA SIDO CAPAZ DE MANTENER SUS BALANCES EN POSITIVO MIENTRAS OTROS SECTORES VEÍAN CÓMO LOS NÚMEROS ROJOS TOMABAN POSICIONES EN SUS CUENTAS. PERO, LA CRISIS EN LA QUE SE ENCUENTRA INMERSA LA ECONOMÍA MUNDIAL TAMBIÉN HA AFECTADO, DURANTE 2010, A LOS RESULTADOS DEL SEGURO Y ESTO, A SU VEZ, ESTÁ TENIENDO SUS CONSECUENCIAS EN LAS EMPRESAS DE MEDIACIÓN. CON EL FIN DE CONOCER CÓMO SE ESTÁN POSICIONANDO LOS CORREDORES Y CORREDURÍAS ANTE ESTA SITUACIÓN, EN ESTE REPORTAJE RECOGEMOS ALGUNAS DE LAS ALTERNATIVAS QUE HAN SURGIDO EN EL MERCADO.

Manuel Chicote / Elena Benito

HAY DIFERENTES OPINIONES sobre si la actual situación económica está o no acelerando la reducción en el número de corredores y corredurías que operan en nuestro país. Unos consideran que sí está influyendo y que en el ámbito del corretaje se están produciendo movimientos estratégicos; otros piensan que estos movimientos están siendo muy lentos teniendo en cuenta la complicada situación que, día a día, viven las empresas de Mediación. Para ofrecer unas pinceladas de algunas alternativas de 'concentración' que se pueden encontrar en el nuestro entorno hemos consultado a representantes de CONCENTRA, EXPERT, GALILEA, IBERCORREDORES, MAYO y SUMMA. Con sus opiniones trataremos de exponer cómo se han llevado a cabo las integraciones, fusiones, adquisiciones o capitalizaciones de empresas de Mediación, qué pasos se han dado para materializarlas y cuáles son los aspectos que más se valoran a la hora de tomar una decisión. También intentaremos ver las perspectivas de futuro y qué elementos son los más importantes a la hora de comprar.

Durante 2010 y los primeros meses de 2011 casi todas ellas han realizado alguna adquisición, fusión o capitalización de corredurías; además reconocen que siguen estudiando propuestas que tienen en sus mesas. El GRUPO SUMMA, por ejemplo, emprendió cinco operaciones en 2010 y, en estos momentos, ha cerrado otras dos; antes de finales de junio espera concluir dos más. Su director general, José Antonio Vargas, señala que "estamos estudiando, en profundidad, otras doce operaciones, de las que esperamos cerrar tres o cuatro antes de finalizar el año". También GRUPO CONCENTRA ha optado por la compra; así durante el pasado ejercicio adquirió la correduría GESCOBERT, especializada en los seguros de Salud. En esta misma línea, GRUPO EXPERT ha añadido a su



cartera un volumen de primas de 15 millones de euros, incremento que ha sido posible gracias a la obtención de diversas corredurías ubicadas en Canarias, Baleares, Valencia, Sevilla y Badajoz.

GRUPO GALILEA tiene su propia estrategia en este imaginario tablero de ajedrez; en su caso se puede hablar de 'capitalización' de empresas, previa aceptación de unos requisitos establecidos; así, en los primeros meses de 2011, alcanzó un acuerdo con CANTELAR, "una correduría con larga tradición en la comercialización de seguros a través de concesionarios de vehículos", aclara su presidente, José M^a Galilea; también ha logrado un preacuerdo con COTES. Con estas incorporaciones espera superar los 12 millones de euros en comisiones.

Otra interesante opción es la integración de la cartera en un grupo. Como representante de esta posibilidad hemos contado con la aportación de GRUPO MAYO, cuya última incorporación ha sido un correduría en Vall`Duxó (Castellón); actualmente, está negociando con varias empresas de Alicante, Barcelona y Huelva, todas ellas, según apunta Jaime Carvajal, director general, "muy avanzadas".

Otro 'movimiento' valioso es la constitución de una Agrupación de Interés Económico (AIE). Es el caso de IBERCORREDORES que, promovida por cuatro corredurías extremeñas y abierta la posibilidad de futuras incorporaciones, ha obtenido recientemente la autorización de la DGSFP para operar con la clave AI.

DIFERENTES FILOSOFÍAS

Así hemos conocido las tendencias más significativas que quienes se plantean qué hacer con sus negocios, o cómo continuar cuando el día a día se complica, pueden encontrar en el mercado en estos momentos. También existe la opción de las franquicias, aunque en este reportaje no hemos podido incluir con declaraciones sobre esta alternativa. La pregunta que puede surgir a continuación es cómo se materializan estas operaciones en cada caso. En IBERCORREDORES "las empresas se mantienen autónomas en su funcionalidad, pero engranadas en cuanto a políticas comunes; los equipos directivos se mantienen y se ha nombrado un gerente", apunta Eduardo A. Bernardo, que ostenta dicho cargo. Javier López-Linares, consejero delegado de CONCENTRA, explica que siempre que materializan una adquisición, o toma de control, mantienen la filosofía de la empresa adquirida, aunque reconoce que "siempre se generan sinergias y economías de

escala, lo que provoca cambios en la gestión y mejoras competitivas".

En GRUPO EXPERT predomina la integración, aunque también realizan alguna adquisición; de hecho, Javier Meilán, director general comercial, indica que mantienen "los equipos directivos, redefiniendo las tareas, más enfocadas a la captación de negocio y adaptando la filosofía a la del grupo". En SUMMA tienen establecido "un modelo de negocio de crecimiento rentable a través de oficinas propias, la gestión de oficinas de terceros y la integración de negocios y profesionales". Añade que "el posicionamiento es estar cerca del cliente, atendiendo a aquellos que valoran el asesoramiento personal imparcial de un profesional (people center en lugar de call center)".

En GRUPO MAYO hay dos opciones: integraciones por incorporación de cartera, en el que no se adquiere la sociedad o el fondo de comercio, y la compra.

José María Galilea destaca que, para GRUPO GALILEA, "cada caso es un poco diferente, pero el principio fundamental de cualquier acuerdo es la consideración de la filosofía particular de cada empresa y de su equipo directivo,

además de la imagen de marca y otros signos distintivos que puedan caracterizar la empresa que se integra"

Mención aparte merece, y algo ya hemos avanzado, saber qué actuaciones se siguen con los equipos directivos y el personal de la entidad adquirida, integrada o capitalizada. Prácticamente la totalidad

CISS
grupo Wolters Kluwer

TODO Seguros

Análisis sistemático y detallado del sistema asegurador español

Obra imprescindible y única en el mercado para mediadores y agentes de seguros

www.ciss.es/promocion
902 250 500 tel



JOSÉ MARÍA GALILEA
Presidente de
GRUPO GALILEA

“Estamos en un momento de ebullición en cuanto a reestructuración de las corredurías y, en general, de la red de distribución de seguros. Ello comporta que todo el mundo debe reconsiderar sus posiciones. La mayoría de las nuevas estrategias deberán pasar por la concentración aumentando los esfuerzos con otros colegas, bien buscando nuevas modalidades mercantiles o, meramente, asociándose en otros tipos de unión que puedan producir sinergias. En este momento, tenemos varios dossiers encima de la mesa que estamos estudiando”.



JAVIER MEILÁN
Director general de
GRUPO EXPERT

“Se suelen aplicar ratios medios desproporcionados, a menudo sin tener en cuenta la composición de la cartera, su estructura de costes y las opciones de crecimiento real. El esfuerzo de toda una vida tiene un valor incalculable para el que lo ha realizado, pero no siempre se puede reflejar en el precio. A mayor cartera, mayor conciencia del precio que se puede aplicar. Las más pequeñas se sobrevaloran. Actualmente, estamos valorando diversas opciones. Cada vez hay más conciencia de la situación, lo que genera oportunidades”.



EDUARDO A. BERNARDO MURIEL
Gerente de
AIE IBERCORREDORES

“Conozco empresas dispuestas a vender, pero no casos dramáticos. En las compras se puede pedir lo que el empresario quiera, pero lo cierto es que en estos últimos años han bajado los precios pues los clientes ya no son tan fieles al corredor. Los precios de los seguros se subastan en cada vencimiento. Nuestra expectativa a aumentar el número de corredurías en nuestra AIE, así como realizar alianzas con otras AIE o sociedades”.



JAVIER LÓPEZ-LINARES
Consejero delegado de
GRUPO CONCENTRA

“La crisis está acelerando la dinámica del mercado. Siempre se nos presentan oportunidades. Creemos que el crecimiento del mercado interno, en los próximos tres o cuatro años, será mínimo por lo que, en este momento, estamos centrados en consolidar y expandir nuestra presencia en el extranjero, fundamentalmente Latinoamérica. Soy optimista, pese a las dificultades, sobre el futuro de nuestra actividad”.



JAIME A. CARVAJAL LÓPEZ-CHICHERI
Director general de
GRUPO MAYO

“Las exigencias de precio han disminuido. Si la crisis sigue azotando, como hasta ahora, al sector asegurador es previsible que algunas corredurías puedan sufrir por esta situación; pero, los corredores suelen morir con las botas puestas. El momento es bueno para comprar pero resulta difícil encontrar vendedores. Me estoy refiriendo, fundamentalmente, a la Comunidad de Madrid, aunque encontramos muchas que quieren integrarse sin vender y aprovechar las sinergias del Grupo”.



JOSÉ ANTONIO VARGAS GONZÁLEZ
Director General del
GRUPO SUMMA

“Lo más previsible es que en cinco años no va a haber quien reconozca el ámbito de las corredurías de seguros, como ya ha pasado en otros países. El sector necesita, y está inmerso, una profunda reestructuración, como ya hicieron las entidades de seguros. El resultado será similar: menos jugadores, más grandes y algunos pequeños especializados. El proceso de concentración va a continuar, veremos crecer y acelerarse el número de operaciones de integración, fusión y adquisición”.

en portada

de las corredurías apuestan por mantener los equipos. José Antonio Vargas indica que “si nos gustan las entidades y llegamos a un acuerdo con ellas es precisamente porque hemos valorado su capacidad humana, profesional, formación y experiencia”. Javier Meilán señala que, una vez materializados los acuerdos y adquisiciones, “se diseña, de común acuerdo, un nuevo plan de negocio aprovechando las oportunidades generadas derivadas de la nueva estructura”. José M^º Galilea destaca que, en su caso, tratan de “mantener las distintas singularidades para trabajar en la implantación de sistemas comunes que mejoren la productividad, la ampliación de la gama de productos, nuevas herramientas, etc. En definitiva, gestionar la diversidad, la misma que complica la gestión, pero que aporta riqueza de matices que generan valor”.

Jaime Carvajal López-Chicheri, como ya hemos indicado, diferencia entre integraciones de cartera y compras; en el primer caso “se mantiene o reduce el personal y continúa el propietario de la cartera”, en el segundo se realiza una compra, “se vincula a los directivos durante algún tiempo o se conviene la forma del traspaso de cartera mediante

la incorporación de algunos o todos los empleados; así como la de sus sistemas, e incluso, de la filosofía adaptándola al comprador.” El secreto y la “base del éxito consiste en la incorporación paulatina y sin traumas de la empresa o cartera adquirida; el respeto a las costumbres, siempre que sean razonables, adquiridas por los clientes, de servicio y atención, así como tratar de mejorarlos o adaptarlos a los procedimientos propios”, recuerda. También menciona la importancia de volcar todos los esfuerzos a la atención y asesoramiento del cliente; esencia, por otra parte, de la profesión del mediador de seguros.

Son muchos y variados los motivos que llevan a las corredurías a plantearse realizar un ‘movimiento estratégico’. Entre ellos destaca la búsqueda presente y futura de reducción de costes, junto a facilitar la negociación o dotar de imagen única a la entidad.

MOMENTOS DIFÍCILES

La búsqueda de la disminución de costes es una de las consecuencias de la crisis económica que padecemos. De hecho ésta se ha convertido, como señala Javier Ló-



La capacidad para asegurar desde la materia prima hasta el producto acabado

Tanto si su empresa extrae materias primas, aprovecha recursos naturales, pone en marcha las últimas innovaciones, como si comercializa piedras preciosas o novedosos tejidos, usted necesita una cobertura de seguros especializada en la que confiar. Nuestra experiencia en la suscripción, la red internacional y nuestra clara orientación de servicio al cliente pueden ayudarle en cada paso de la cadena de suministro.

- Daños Materiales
- Responsabilidad Civil
- Transporte de mercancías
- Energy
- Responsabilidad Medioambiental
- Arte y Joyería
- Responsabilidad Profesional
- XL GAPS – Servicios de Prevención de Riesgos

Para más información contacte con nosotros en +34 91 702 33 00 ó www.xlinsurance.com

CELEBRATING
25
YEARS

XLINSURANCE

en portada

REPORTAJE

EL SECRETO Y LA BASE DEL ÉXITO ESTÁ EN LA INCORPORACIÓN PAULATINA Y SIN TRAUMAS, EL RESPETO A LAS COSTUMBRES Y LA ADAPTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS PROPIOS. SIN OLVIDAR EL ASESORAMIENTO AL CLIENTE, ESENCIA DE LA PROFESIÓN DEL MEDIADOR DE SEGUROS

pez-Linares, "en un 'acelerador' a la hora de acometer adquisiciones, aunque la dinámica del mercado ya apuntaba en esa dirección". La crisis ha creado situaciones complicadas, ha obligado a realizar ventas más allá del deseo de sus propietarios, que son testigos de cómo se desvanecen los proyectos que crearon con esfuerzo. Este tipo de situaciones se siguen produciendo en el ámbito del corretaje. Algunos, como el director general de SUMMA, afirman que en este contexto se han producido algunos dramas: "hemos visto corredores en quiebra; hay quien ha perdido más del 70% de su negocio; y hay quien está perdiendo todos los días dinero únicamente por mantenerse abierto (nosotros hemos llegado a recomendar a algunos corredores que cierran para no terminar de arruinarse). También hay corredores que tienen negocios prósperos, han hecho los deberes, están saneados y crecen".

Asimismo, el presidente de GRUPO GALILEA afirma que "hay situaciones realmente difíciles, que precisan de una inyección importante de liquidez; otras donde es absolutamente necesario un fuerte ajuste en gastos y personal por pérdida importante del volumen de ingresos. Todo ello, combinado con la situación actual de difícil acceso al crédito". Jaime Carvajal apunta que "afortunadamente no existen casos excesivamente dramáticos, incluso puedo comentar que corredurías con 24.000 euros de comisiones sobreviven. Lo dramático es que no se desarrollan como empresa y las que lo han hecho, ante la crisis, han despedido a sus empleados y se han concentrado en su supervivencia, con ímprobo esfuerzo y sacrificio para mantener a sus clientes que, en muchos casos, han mantenido una relación de años".

Uno de los problemas a la hora de adquirir una correduría son los precios de venta. López-Linares advierte sobre esta dificultad y señala que "muchas veces se sigue pidiendo mucho, pero para eso nada mejor que aplicar el refrán que dice: 'ante el vicio de pedir, la virtud de no dar'. No creo que se llegue a esos extremos, al menos

de manera generalizada. Siempre es posible encontrar soluciones a los problemas. Soy optimista, pese a las dificultades del futuro de nuestra actividad". Opinión parecida mantiene Eduardo Bernardo, aunque matiza que los precios han caído. Indica que "conozco empresas dispuestas a vender. Pedir se puede pedir lo que el empresario quiera pero lo cierto es que en estos últimos años han bajado los precios, pues los clientes ya no son tan fieles al corredor. Los precios de los seguros se subastan en cada vencimiento". Esta reflexión es compartida por Jaime Carvajal, cuando apunta que "las exigencias de precio han disminuido, pero ante ofertas de compra hoy más bajas, producto de la situación, se sigue manteniendo una resistencia pasiva increíble. Por otra parte, esta actitud es entendible pues muchas carteras, sobre todo las pequeñas y medianas, han costado años de esfuerzo y sacrificio y el corredor potencial vendedor no quiere entender que una venta justa entraña un precio justo y que una inversión debe amortizarse en un tiempo razonable y no al cabo de diez años, por poner un ejemplo". A veces la situación se hace más complicada, como matiza José María Galilea: "efectivamente en ocasiones se produce la situación de que un empresario no trata de venderte su negocio, trata de trasladarte sus problemas irresolubles y, además, cobrar por ello y eso hace imposible alcanzar un acuerdo".

ENTRE SOLEDAD Y ORGULLO

Hace poco más de un mes, tanto el presidente del Consejo General de los Colegios de Mediadores, José María Campabadal, como el presidente del Colegio de Mediadores de Seguros de Madrid, José Luis Nieto, vaticinaron que en los próximos años el sector de la Mediación sufrirá un proceso fuerte de concentración. Su pronóstico demuestra que conocen muy bien la realidad sectorial, ya que cada vez resulta más complicado ir solos; máxime en un entorno donde la competencia, tanto en precios como en coberturas, es cada vez mayor.

Eduardo Bernardo, de IBERCORREDORES, admite que "nos damos cada día más cuenta de que ir solos es complicado. Las compañías cada vez son más grandes, el cliente más exigente y nosotros queremos y estamos obligados a dar un servicio exquisito, que se obtiene con la especialización de nuestros empleados. Esto se puede dar en corredurías con volúmenes altos de cartera que disponga de medios económicos y humanos suficientes". Javier Meilán, de EXPERT, hace mención al cambio que

en portada

REPORTAJE

se empieza a notar “en cuanto a las perspectivas de futuro, debido al incremento generalizado de las dificultades para desarrollar el negocio en estos tres últimos años”. El lado positivo de unirse lo recuerda José María Galilea: “cada día hay más concienciación de las ventajas de no estar solo. El mercado cambia a gran velocidad, la oferta de productos aumenta, los márgenes se reducen, las compañías ganan dimensión y resulta muy difícil estar solo ante tantas circunstancias. Sin embargo, situaciones como las actuales de crisis económica y recesión hacen que la necesidad acabe por concienciar y convencer a los más escépticos”.

Jaime Carvajal López-Chicheri, de GRUPO MAYO, cree que “se ha producido un mediano cambio, al menos de mentalidad, pero no de actitud. Los corredores que venden lo hacen, bien porque se jubilan o porque su momento es difícil, o porque se dan cuenta que la situación lo exige y que la burocracia, las exigencias administrativas y la atención que pueden recibir de las aseguradoras así lo imponen”. Añade una diferenciación entre medianas y grandes corredurías, “los corredores medianos son más conscientes de la situación pero aún se resisten a integraciones con otras entidades de similares características. No hay que olvidar que cada cual en su casa actúa como mejor considera. Los grandes corredores son empresas y entienden muy bien cuál es su misión. Tienen necesidad de crecer por muchas razones filosóficas y empresariales y hoy, para mantener sus pesadas estructuras, necesitan aumentar sus carteras y un buen sistema radica en comprar e integrar otras”. Para José Antonio Vargas, de GRUPO SUMMA, el sector y la percepción de los corredores han cambiado radicalmente desde hace cinco años. En ese momento, señala, “sólo alguna empresa como la nuestra hablaba de que el tamaño era crítico para el futuro. Ahora esto se da por hecho en la mayoría de los casos y, de hecho, estamos asistiendo a numerosos intentos de consolidación, algunos con más fundamento empresarial y económico que otros”. Prosigue indicando que ahora “el debate no es que hay que ser grande y si seguir solo es complicado, aspectos que pueden estar ya asumidos, sino que además de ser grande hay que ganar dinero. Es decir, ser grande en sí no vale para casi nada. De hecho, veo grandes corredurías en volumen que no ganan dinero, que no aportan nada diferencial, con lo cual no crean valor, sino que lo destruyen: para eso es mejor quedarse pequeño y solo”.

LA MEDIACIÓN SUFRIRÁ UNA FUERTE CONCENTRACIÓN. ESTÁ CLARO QUE ES MEJOR IR CON SOCIOS, MÁXIME EN UN MOMENTO DIFÍCIL POR LA COMPETENCIA EN PRECIOS Y COBERTURAS. REDUCIR COSTES, AUNAR SINERGIAS Y APROVECHAR LA ECONOMÍA DE ESCALA, PRINCIPALES VENTAJAS

Como se aprecia, la lucha por ir solo ha disminuido y las concentraciones de empresas se ven con buenos ojos. Aun así, existe la idea de que iniciar el proceso es complicado. En este sentido, Jaime Carvajal indica que “todos son conscientes de ello pero, evidentemente, les cuesta dar el paso necesario para resolverlo bien, contemplando una posible integración en un corredor más capacitado para soportar la evidente competencia existente, bien para fusionarse con otros corredores o bien para buscar algún otro tipo de solución, como por ejemplo, la administración de sus carteras, lo que les permitiría crecer más, dedicándose a lo que fundamentalmente los corredores más pequeños y algunos medianos conocen mejor, que es vender productos de seguros. Lo que nosotros llamamos ‘vértigo’ y es el factor emocional más difícil de vencer”. Del componente emocional también habla Javier Meilán, de EXPERT, al reflexionar sobre que en una venta de corredurías “seguramente hay una limitación emocional, de orgullo mal enfocado o de sentimiento de fracaso si se comparte el proyecto, aunque cada vez hay más conciencia de la situación”. Incluso lanza un mensaje a quienes no quieran desprenderse de su negocio porque les gusta su trabajo, a ellos “les diría que existen fórmulas de integración en las que se mantiene la propiedad del negocio, disponen de autonomía de acción y se aprovechan las sinergias de un grupo de mayor tamaño que les permite crecer sin asumir los riesgos derivados de ir en solitario”.

Desde GRUPO SUMMA se critica el camino emprendido por algunos porque “hay quien ha confundido el ser grande con ganar dinero y se han embarcado en proyectos de crecimiento deficitarios, de corto recorrido, de gran riesgo, con organizaciones laxas y abocados a la reestructuración. Otros, sólo pretenden exprimir el beneficio de lo que tienen; lo cual, sin crecimiento, también está abocado al fracaso”. □