

## Arquitectura de Valor: La nueva frontera del bróker corporativo

*De Guardián de Información a Arquitecto Estratégico en la Era de la IA y la Consolidación*



### Una Tormenta Perfecta

Todos hemos sido testigos de múltiples transformaciones en nuestra industria: desde la llegada de los primeros sistemas informáticos en los años 80 hasta la globalización de los riesgos a finales de los 90. Sin embargo, ninguna ola de cambio ha sido tan profunda, veloz y disruptiva como la que estamos viviendo hoy con la convergencia de dos fuerzas simultáneas: la integración de la Inteligencia Artificial (IA) y la consolidación masiva del mercado de intermediación de seguros.

Hoy, la pregunta no es si la IA reemplazará al bróker o corredor de seguros. La pregunta correcta es: ¿qué tipo de broker sobrevivirá a la IA? La respuesta, que respaldo más adelante con datos, es clara: aquel que posea la escala necesaria para invertir en tecnología y la experiencia suficiente para transformar los datos en decisiones estratégicas para sus clientes estará en posición de liderazgo.

## El Factor Consolidación: Datos que No Mienten

El mercado europeo de mediación de seguros está inmerso en la mayor ola de fusiones y adquisiciones de su historia reciente. Según el informe *European Insurance M&A Barometer 2025* de FTI Consulting, la actividad de M&A alcanzó **789 operaciones** anunciadas en 2025, un aumento del **14%** respecto a las 694 de 2024 y un incremento del **37%** en apenas dos años frente a las 574 operaciones de 2023.

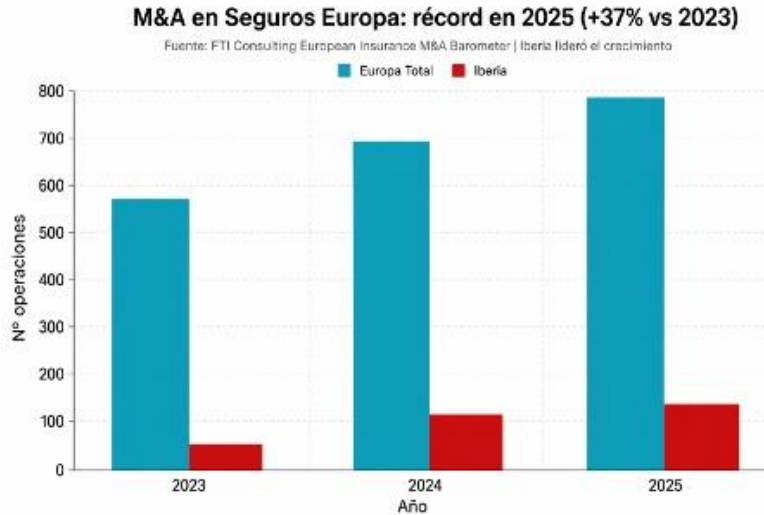


Gráfico 1 — Operaciones M&A en el sector asegurador europeo (2023–2025). Fuente: FTI Consulting European Insurance M&A Barometer

## España e Iberia: El Epicentro del Cambio

España no es un observador de esta tendencia; es uno de sus protagonistas. En 2024, la península ibérica registró 117 operaciones de M&A en el sector asegurador, más del doble que en 2023. Según FTI Consulting, Iberia fue el segundo mercado más activo de Europa, impulsado específicamente por la consolidación en el segmento de corredurías.

## El Motor Invisible: El Capital Riesgo

Detrás de esta actividad frenética hay un actor que muchos en el sector han tardado en identificar correctamente: los fondos de capital riesgo (*Private Equity*). Según MarshBerry, el PE y los compradores apoyados por fondos son responsables de más del **60%** de toda la actividad de M&A en brokers europeos. En el mercado norteamericano, el dato es aún más revelador: el **73%** de todas las adquisiciones en 2025 fueron realizadas por entidades respaldadas por fondos.

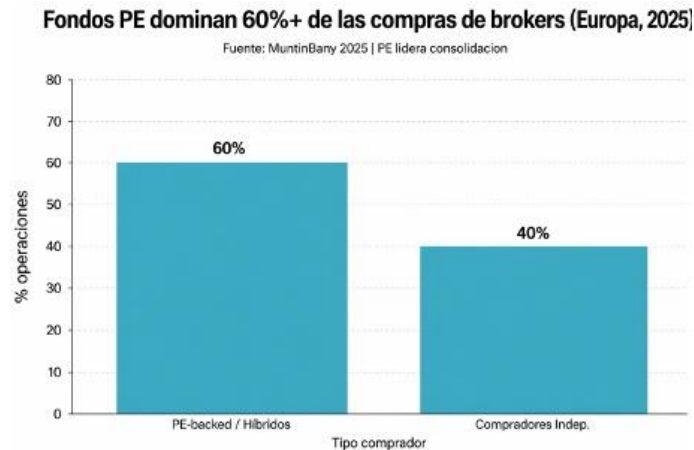


Gráfico 2 — Participación del capital riesgo en adquisiciones de brokers europeos (2025). Fuente: MarshBerry 2025

## La Expulsión del Corredor Sin Recursos: Los Datos del DGSFP

Los datos de la DGSFP confirman sin ambigüedad que el corredor pequeño sin capacidad de inversión está siendo expulsado del mercado. España alcanzó su máximo histórico reciente en 2023, con **3.721** entidades registradas. A partir de ese momento, el descenso se acelera: **3.688** en 2024 (-0,86%) y **3.445** a finales de 2025 (-6,59%). En el segmento de corredores personas físicas, la caída es aún más pronunciada: de 1.007 en 2023 a 884 en 2025, un descenso del **8,86%** en solo dos años.

### Corredores inscritos en DGSFP caen 6,8% en 2025

Fuente: DGSFP | Pico 2023, caída acelerada por consolidación

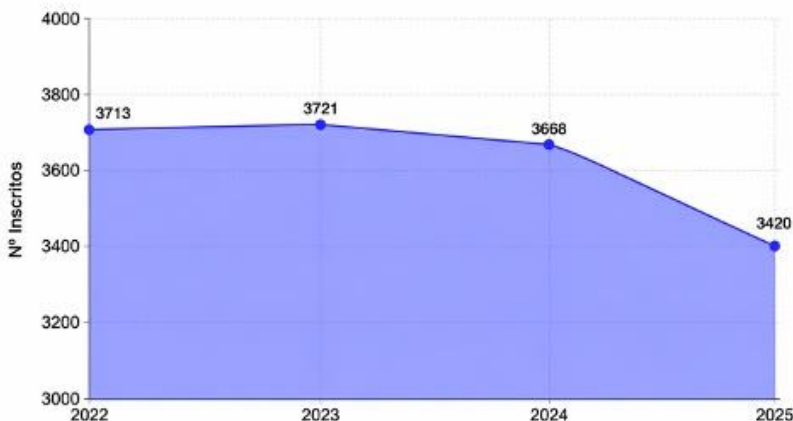


Gráfico 3 — Evolución del número de corredores de seguros en España (DGSFP, 2022–2025). Fuente: DGSFP Informe Estadístico Anual de Mediación

## La Brecha de Inversión en IA: La Raíz del Problema

La razón estructural de este fenómeno es la brecha de inversión en tecnología. El **84,2%** de los brokers con ingresos superiores a 100 millones de euros ya han invertido en IA generativa, frente al 60% de los de rango medio. Para los brokers pequeños, la cifra cae por debajo del 35%. Un broker que implementó una plataforma de IA reportó un ahorro de **7,5 horas por empleado por semana** y un ROI del **244%**.

### IA en brokers: clara brecha por tamaño (2025)

Fuente: Risk & Insurance Best Practices Study | Escala = ventaja tecnológica

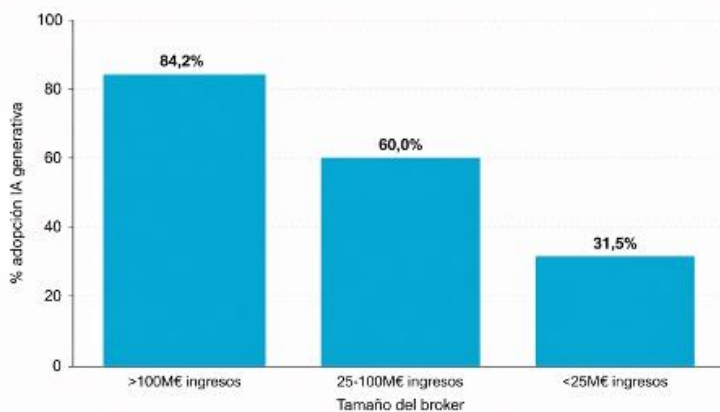


Gráfico 4 — Adopción de IA generativa en brokers de seguros según tamaño (2025). Fuente: Risk & Insurance Best Practices Study 2025

## El Capital Riesgo Reescribe el Ranking Mundial

En el ranking mundial AM Best 2024, Howden irrumpe por primera vez en el Top 10 global con 3.642 millones de dólares en ingresos. No lo ha conseguido mediante crecimiento orgánico, sino a través de una cadena de adquisiciones respaldadas por capital de fondos como General

Atlantic. El resultado: de 600 millones de dólares en 2019 a más de 3.600 en 2024, un crecimiento del **+507%** en cinco años. Ese es el modelo. Esa es la velocidad.

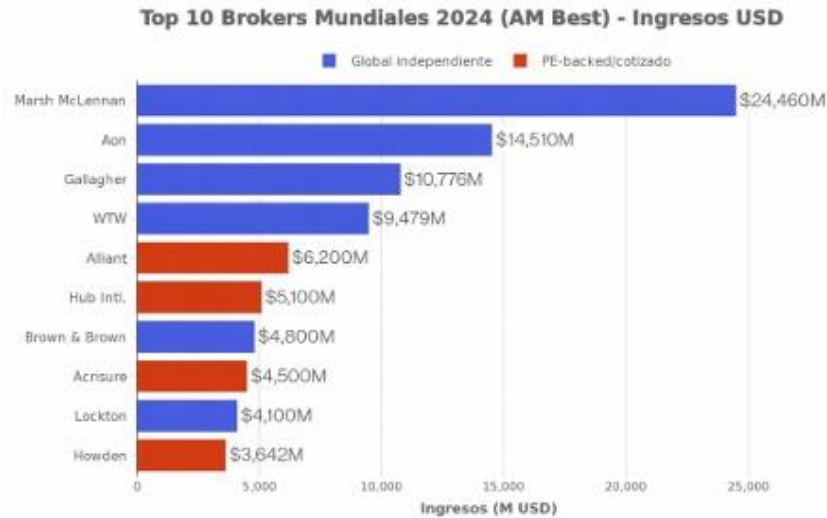


Gráfico 5 — Ranking mundial top 10 brokers de seguros por ingresos (AM Best 2024). PE-backed en rojo.

Junto a Howden, otros tres de los diez mayores brokers del mundo son hoy PE-backed: Alliant Insurance Services (Stone Point Capital), Hub International (OMERS PE) y Acisure. El oligopolio clásico de Marsh-Aon-WTW sigue siendo inmenso en cifras absolutas, pero la distancia se comprime a una velocidad inédita.

### El Nuevo Mapa del Poder en España

El informe de Pérez-Llorca de enero de 2026 describe el mercado español como "especialmente atomizado, creando un entorno propicio para las estrategias de consolidación". En 2024, la DGSFP tramitó **149 solicitudes de no oposición de adquisición de participaciones significativas**, casi tres operaciones de cambio de control por semana.

### ¿Cuánto Tiempo Se Mantendrán los Fondos? ¿Hay Techo?

El capital riesgo en España creció un 51% en valor de operaciones en 2025 respecto a 2024, alcanzando un punto de inflexión estructural (Bain & Company, 2025). Los fondos que compraron sus primeras plataformas en España entre 2020 y 2022 están en plena fase de construcción. Su horizonte de inversión de 5-7 años implica que la mayoría no han llegado ni a la mitad de su estrategia de adquisiciones. El pico de actividad compradora está aún por llegar en España, previsiblemente entre 2026 y 2028.

Pérez-Llorca señala que los adquirentes serán cada vez más selectivos y priorizarán la integración sobre la adquisición pura. Las próximas corredurías absorbidas serán aquellas con **cartera corporativa de calidad, equipos especializados en ramos técnicos (D&O, RC profesional, Cyber) y clientes con vínculos sólidos**.

### ¿Por qué y para qué estas operaciones de integración?

La respuesta es clara: las tendencias que se avecinan requieren más profesionales, más recursos y, por consiguiente, mayor tamaño para poder afrontarlas. El rol del bróker pasa del "Buscador" al "Pronosticador".

Tradicionalmente, el valor del broker residía en el acceso a la información: conocíamos a las compañías, sus condicionados y sus precios. La IA ha democratizado ese acceso de forma irreversible. Un algoritmo compara coberturas y precios de veinte compañías en segundos. **Nuestro nuevo valor está en interpretar los datos y predecir las necesidades del cliente.**

**Del Reactivo al Predictivo:** antes esperábamos a la renovación. Ahora, los sistemas alertan al broker seis meses antes de que un cliente detecte que sus límites de RC, D&O o Daños Materiales se han quedado cortos.

**De la Gestión Manual a la Auditoría Inteligente:** los LLMs (modelos de lenguaje de gran escala) escanean miles de páginas en minutos, identificando cláusulas de riesgo en operaciones de M&A.

**Del Precio a la Estrategia:** las pólizas migran hacia modelos dinámicos donde las primas se ajustan en tiempo real con datos IoT de flotas, fábricas o instalaciones.

### La Operativa de Cuentas en la Era de la IA

La implementación de la IA transversalmente libera al broker del trabajo administrativo pesado para concentrarse en la relación con el cliente y las decisiones estratégicas.

Proceso	Modelo Tradicional	Modelo IA (2025–2026)
Onboarding & KYC	Semanas de recopilación de documentos	Verificación automática de entidades y perfiles vía APIs en segundos
Due Diligence en M&A	Lectura humana de cientos de contratos	LLMs detectan cláusulas de riesgo en miles de páginas en minutos
Comunicación cliente	Newsletters genéricas	IA redacta mensajes personalizados referenciando noticias específicas del cliente
Siniestralidad	Análisis de datos históricos estáticos	Modelado dinámico con datos IoT de flotas o instalaciones
Valoración y precio	Hojas de cálculo basadas en el pasado	Modelos que fluctúan con datos de mercado en vivo

### El "Cortafuegos Humano": Por qué el Factor Humano es Irreemplazable

**Confianza y Confidencialidad:** en movimientos corporativos de alta sensibilidad, el CEO no quiere teclear en un chatbot. Quiere mirar a los ojos a alguien con 30 o 40 años de experiencia que sepa cuándo no decir nada a nadie.

**Negociación Compleja:** la IA optimiza por lógica; los humanos negociamos por ego, relaciones de largo recorrido e intuición. Un buen broker sabe cuándo ceder en un punto menor para ganar la relación global.

**Responsabilidad Legal y Profesional:** cuando un algoritmo comete un error, no se puede demandar a un software. El cliente corporativo paga una prima por la responsabilidad civil y los 20 o 30 años de historia de un experto humano.

### El Mix de Negocio que Decide Quién Lidera

El mix óptimo para una correduría que quiera crecer en el segmento corporativo en el horizonte 2026-2030 debe combinar cuatro elementos:

- **Ramos técnicos de alto margen** (D&O, Cyber, RC profesional, Crédito y Caución, Ingeniería): son los ramos donde la IA aún no puede sustituir el criterio del broker y las primas unitarias son elevadas.

- **Negocio corporativo vs. pymes en proporción mínima 60/40:** el negocio de pymes masivo es vulnerable a la automatización y a la bancaseguros.
- **Employee Benefits y Riesgos Financieros:** los segmentos de mayor crecimiento en Europa, donde los consolidadores PE-backed están invirtiendo más intensamente.
- **Presencia sectorial definida** (construcción, tecnología, logística, farmacéutico): un corredor con posición en un sector vertical tiene una propuesta de valor que un generalista no puede replicar.

### Conclusión: El Futuro es Híbrido, y el Tamaño Importa

Mi conclusión es que la IA y la consolidación son dos caras de la misma moneda: la búsqueda de la eficiencia estratégica. En un horizonte de 3-5 años, *el ranking español de corredurías probablemente mostrará que dos o tres grupos que hoy empujan con fuerza se aproximarán a los tres líderes actuales Aon/Marsh/WTW en el segmento de empresa mediana y grande nacional; ese proceso está ya más avanzado de lo que muchos en el sector perciben.*

El corredor que se resista a la tecnología será irrelevante por ineficiencia. El que se fie únicamente de la tecnología será irrelevante por falta de criterio. **El que sepa combinar ambas cosas, con la escala para invertir y la experiencia para interpretar, será el broker que defina los próximos veinte años del sector.**

### Casimiro Rey

*Director de Empresas y Negocio Internacional  
Miembro del Comité de Dirección  
Grupo Galilea S.L. (Söderberg & Partners)*

### Fuentes y Referencias

FTI Consulting European Insurance M&A Barometer 2025  
MarshBerry — Reshaping European Insurance Broking, 2025  
DGSFP — Informe Estadístico Anual de Mediación 2024 y 2025  
AM Best Global Broker Rankings 2024 (Inese/Seguros News, julio 2025)  
Pérez-Llorca — Fusiones y Adquisiciones de Corredurías de Seguros en España, enero 2026  
Risk & Insurance — Leading Insurance Brokerages Embrace AI Revolution, 2025  
Bain & Company — Global Private Equity Report 2025  
Söderberg & Partners Group — Comunicados corporativos 2023-2025  
PIB Group — Previsión de adquisiciones récord en Europa, diciembre 2025  
Howden Group — Resultados y comunicados corporativos 2019-2024