

287

**Desarrollo de Redes Comerciales
eficientes, rentables y con visión 360°**

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



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

287

**Desarrollo de Redes Comerciales
eficientes, rentables y con visión 360º**

Estudio realizado por: Ricardo Marti Ortuño
Tutor: Antonio Reina Vidal

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

Curso 2020/2021

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

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

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a AXA y a la dirección Territorial de Catalunya, (Carballo, Armas, Carbonell, Parera, Rayo, Muntanyola, Garcia: que este año disfrutara de él) desde el primer al último integrante no únicamente por apoyarme o darme consejo profesional, si no por confiar en mi para la dirección de los canales exclusivos de la entidad y apoyarme en mi desarrollo personal otorgándome la posibilidad de realizar esta formación de alto nivel con visión de negocio asegurador y financiero.

Por otro lado, tanto a Jose Luis Perez Torres (que citaré en la tesis) y Mercedes Ayuso por su cercanía, flexibilidad y empatía con todos nosotr@s durante todo el curso académico. Además de disfrutar con sus clases magistrales porque en ellos está la información-formación de años de experiencia que han sabido trasladarnos y regalarnos durante este año. ¡Gracias!

También agradecer a Toni Reina, por su paciencia y comprensión en un año complicado por cumulo de situaciones que no nos ha permitido poder dedicar todo el tiempo que hemos querido y me ha transmitido la tranquilidad y confianza para poder realizar la tesis acompañado por sus consejos con total transparencia y cercanía. ¡Gracias!

Y por supuesto a tod@s y cada uno de los compañeros del Máster, me he llevado 14 amig@s dispuestos a ayudar y enriquecer la experiencia, sin vosotros no hubiera sido lo mismo. Y además ahora tenemos un nuevo evento anual. Nuestra Cena-Reunión...

Y por último a mis hijos Emma y Eric, que me han permitido dedicarme los viernes por la tarde y las horas que ellos tenían reservadas para que pueda realizar el estudio y plasmarlo en esta tesis. Mi mujer Sara que ha sufrido detrás de los enanos para que no me molesten.

Resumen

Viendo los casos de éxito en modelos de gestión agencial y distribución profesional y poder entender que existen modelos más convencionales con diferente evolución, en esta tesina veremos lo que a mi parecer han sido los pilares fundamentales y palancas impulsadoras necesarias y utilizadas por las principales entidades financieras y aseguradoras que han tenido éxito, consiguiendo canales de distribución óptimos, dinámicos y adaptables a los cambios financieros y normativos. Con un crecimiento en ventas y rentabilidad demostrado en el tiempo, estable y anticíclico, tanto en negocio como en arquitectura de red.

Palabras clave: red comercial de éxito en Seguros

Resum

Veient els casos d'èxit en models de gestió d'agències i distribució professional, i poder entendre que hi ha models més convencionals amb diferents evolucions, en aquesta tesina veurem el que al meu parer han estat els pilars fonamentals i palanques impulsadores necessàries i utilitzades per les principals entitats financeres i asseguradores que han tingut èxit; aconseguint canals de distribució òptims, dinàmics i adaptables als canvis financers i normatius. Amb un creixement en vendes i rendibilitat demostrat en el temps, estable i anticíclic, tant en negoci com en arquitectura de xarxa.

Paraules clau: Xarxa comercial de èxit en Assegurances

Summary

Based on a study of successful models of professional insurance agency management and distribution, and on the understanding that more conventional models exist which have followed a different path of development, this thesis examines what this author considers to have been the main building blocks and motors used by the leading financial institutions and insurance companies for optimising distribution channels that are both dynamic and adaptable to financial and regulatory changes. These entities have enjoyed growth in sales and profitability over time, outcomes that are stable and countercyclical, both in terms of their business and network architecture.

Keywords: Insurance, Distribution Networks

Índice

1. Prólogo	9
2. Análisis canales agenciales.....	13
3. Organigrama general distribución	23
4. Elementos de identidad “ <i>misión, visión y estrategia</i>	25
5. Plan estratégico “ <i>que queremos y como lo queremos</i> ”	29
6. Definición de servicios y negocio	31
7. Estructura comercial “ <i>como lo organizamos y que oferta de valor tenemos</i> ”	33
8. Órgano de gobierno comercial y distribución	39
9. Conclusiones	41
10. Bibliografía	43

Desarrollo de Redes Comerciales eficientes, rentables y con visión 360º

1. Prólogo

Como en todo estudio debemos ir a los inicios y a todos los niveles, *igual que estudiamos el inicio del planeta y del ser humano para entender su comportamiento y evolución en la historia.*

En el primer punto del desarrollo profundizaremos sobre estas entidades:

1. Caso de evolución desde Mutualidad y aseguradora específica agrícola hasta sociedad aseguradora internacional con distintos departamentos y líderes en diferentes mercados.
2. Entidad bancaria con concentración territorial y escasa capa en modelos agenciales, así como bajo volumen de negocio e concentrado en sector. Pasando a ser con una fusión y estrategia agresiva una de las primeras entidades por volumen de agentes.
3. Adicionalmente trataremos algún caso basado en la segmentación y nicho determinado, centrada en clientes de alto valor patrimonial.

*** todas ellas han realizado bien alguno o todos los pilares fundamentales, así como la misión, visión y estrategia. También decir, que no siempre se consigue mantener en el tiempo esa imagen y es más difícil mantener que conseguir. Y lo conseguido en muchos años se esfuma por una mala decisión y en pocos meses.*

Viendo así casos de éxito en modelos de gestión agencial y distribución profesional y poder entender que existen modelos más convencionales con diferente evolución. Que no significa que no funcione y no genere negocio, pero sí que genera grandes complicaciones de adaptación a los nuevos roles de venta y distribución actuales. Así como adaptación a las normativas de distribución IDD Y MIFID2.

En esta tesina veremos lo que a mi parecer han sido los pilares fundamentales y palancas impulsadoras necesarias y utilizadas por las principales entidades financieras y aseguradoras que han tenido éxito; Consiguiendo durante estos años canales de distribución óptimos, dinámicos y adaptables a los cambios financieros y normativos. Con un crecimiento en ventas y rentabilidad demostrado en el tiempo, estable y anticíclico (sector asegurador), tanto en negocio como en arquitectura de red. Veamos pues esos cinco pilares a los que me refiero.

Pilar 1: Estructura comercial “Managers y equipo dirección”

Las capas de distribución y dinamización comercial de red, managers, jefes de equipo, consultores, especialistas, directores de zona, canales y área etc., deben ser siempre claros en el mensaje, flexibles y potenciadores de negocio e ideas que busquen la estabilidad a corto-medio plazo. La estrategia de largo plazo se construirá y vendrá por un bloque fuerte de estas capas de dirección en el corto, otorgando rentabilidad y estabilidad al COR de la compañía.

Siendo dinámicos y activos, escuchando a la mediación profesional. Trabajar bajo estrategias consensuadas y reales, dejando a un lado las exigencias. Debemos trabajar bajo el convencimiento, la innovación y la escucha activa de nuestros colaboradores para así conseguir la eficiencia en todos los niveles.

Pilar 2: Profesionalidad y formación

Profesionalizar y formar la red comporta también un apuntalamiento de la rotación, evitando que las crisis financieras afecten a los ingresos de los agentes por tener estratégicamente diversificado sus respectivas carteras de clientes. Ya que el sector financiero-asegurador te permite como empresario una diversificación muy amplia y por tanto una adaptación a las crisis financieras. No arrastrando al abandono empresarial y profesional, ya que el mundo del seguro es anticíclico en aspectos económicos y adaptable a los cambios de comportamiento social.

La huella que aporta la misión de la entidad también parte de esta base, cuando mi huella es de profesionales, asesoramiento y transparencia todo parte de la base de un representante “agente” o empleado bien formado, cualificado y con ética para la distribución. (puntos tratados en las normativas de distribución aseguradora y financiera)

Pilar 3: Alineación estratégica y visión de los departamentos de la aseguradora

Uno de los puntos de discrepancias generalizado es que las *exigencias* o estrategias comerciales desde distribución no son las mismas que en Áreas técnicas. No existe conexión alguna entre los objetivos y el apetito por esos riesgos de la aseguradoras o directrices técnicas de las entidades.

Igual que marketing comercial y distribución van siempre de la mano o son departamentos hermanos, área técnica+innovación de negocio también tienen que ir siempre de la mano de distribución. (en los consejos deben tratar con transparencia estos problemas)

Se trata de encontrar un punto medio y confortable desde un punto de vista rentabilidad de negocio y estrategia comercial para que el mensaje no sea contradictorio, convirtiéndolo así en SMART (específico, medible, alcanzable, real, temporales)

Es importante este punto, dado que de él depende que la estrategia a medio plazo se convierta en una realidad, si se trabaja bajo el convencimiento y la red se

transforma para conseguir los hitos estratégicos. La compañía no puede fallar en el refuerzo del mismo con negocio, arquitectura de producto, pricing, gestión, resolución de conflictos y proactividad frente a la distribución en todos estos aspectos.

Pilar 4: Actividad comercial

Las redes comerciales deben tener un dinamismo y estabilidad en la actividad diaria, esto es parte también de la formación. Tanto el conocimiento es importante como en captación de nuevos clientes y negocio.

Las redes profesionales en muchas ocasiones se cumple la ley de Pareto, el 20% realiza el 80% del negocio, de las visitas y de las gestiones de ventas diarias.

Otorgando soluciones a estos casos, con acompañamiento, formación, refuerzo en las gestiones. Apuntalando así rotación, falta de diversificación de negocio y fracasos empresariales/profesionales.

Desde la dirección de distribución debemos buscar soluciones para que todas las capas comerciales de distribución obtengan el mejor resultado posible a su actividad comercial, potenciado con empowerment, cercanía, confianza y flexibilidad, en como ser lo más eficientes posibles.

Pilar 5: Rotación comercial y falta de consolidación

Generación de nueva red comercial, por dos motivos. El envejecimiento de la red agencial y el abandono profesional. Esto generara un problema a futuro ya que en los años 80-90 el mundo del seguro si fue una salida profesional para aquellas personas que tenían perfil comercial y no finalizaban sus estudios. En la época actual ningún universitario cuando está cursando su carrera se plantea ser un profesional//empresario Asegurador o Financiero. Desde la misión y estrategia de las aseguradoras debemos cambiar esa huella, y crear una figura de **estatus y valor profesional** que se considere relevante en la sociedad, otorgando estabilidad, profesionalidad y siendo referentes para la población.

Aprovechando así el viento de cola con las normativas IDD y MIFID2, que buscan la profesionalización y formación de los mediadores, y por tanto aporta “estatus” y reconocimiento a la profesión de Agente.

2. Análisis de los canales agenciales

En este apartado me gustaría analizar y comentar dos vertientes sobre los canales agenciales, por un lado, modelo con base en crecimiento de actores y volumen de actores (agentes), y por otro un modelo de menos volumen, pero más profesional y orientados al negocio financiero-asegurador.

Además, veremos que estos dos modelos confluyen en el tiempo en función del ciclo de vida y madurez de la red, así como la estrategia de largo plazo en orientación hacia el cliente y que queremos tener.

En el primer ciclo de vida o creación de red:

Por norma general las aseguradoras no especialistas o pequeñas basan su crecimiento y desarrollo en la captación masiva de agentes, colaboradores y partners consiguiendo de esta manera implantar una red de ventas con mucha capilaridad y recurrencia en primas pequeñas, negocios fundamentales y básicos.

Suelen adoptar una posición de contratación técnica laxa, prima técnica reducida, con una comisión mediador superior.

Focalizado en los negocios donde quieren ganar cuota de mercado.

Se focalizan en negocios de impacto y actividad comercial, con baja necesidad de asesoramiento. Auto, hogar, decesos, comercio.

Estos modelos suelen ser utilizados por compañías pequeñas o especialistas en negocio fundamentales, que la transformación y profesionalización de su red a un modelo 360°, no está en su estrategia de corto plazo dado que para ello deben primero tener “tejido” una red de clientes, agentes y colaboradores. Que les aporte volumen de negocio que sustente económicamente el modelo de cambio futuro.

En estos casos también hemos visto alguna asociación o fusión que ha permitido focalizarse y orientarse a otros negocios como vida, ahorro, gestión de activos, banca, etc. Una buena alternativa creando así una nueva red y transformando con tiempo, dedicación y formación la actual; vigilando siempre no “despistar” a la red comercial de la estrategia inicial de la compañía. Por ello la importancia de segregar las redes y dar el tiempo necesario para su transformación.

Los negocios fundamentales son dinámicos, competitivos y flexibles. Les afecta el pricing, el servicio, la gestión, y la atención al mediador.

No tienen un concepto fiscal, jurídico, financiero y necesidad de asesoramiento en la toma de decisiones y en el seguimiento constante del cliente. Por tanto, si no tengo una red profesional para negocios de alto valor en asesoramiento, preparada

y formada para ello. No conseguiré implantar la estrategia, y conseguiré el efecto contrario con la red de mediación como con los clientes.

Segundo ciclo de vida:

Como he comentado, todas las aseguradoras y entidades financieras-bancarias han pasado por su primer ciclo de vida o creación de red agencial. (lógicamente con mayor o menor impacto en función de la imagen de marca, reputación o origen)

En la segunda parte del ciclo de vida y desarrollo de red también dependerá de la evolución de la compañía en aspectos de negocio. Aquí puedo mencionar una marca española y muy conocida en el sector, y por mi persona.

En sus inicios arranco siendo una mutualidad especialista en ramos fundamentales y focalizada en la agricultura.

Cuando aterrizo en las grandes ciudades en los años 70-80, realizo una captación masiva de agentes, colaboradores, acuerdos para conseguir la capilaridad necesaria para continuar su crecimiento orgánico.

En los años 90-2000, creó acuerdos bancarios después de haber intentado tener su propio banco. Creando su propia gestora de pensiones, sociedad de valores y entidad aseguradora de vida.

De esta manera y después de tomar posiciones en el mercado español como una de las primeras aseguradoras (en aquella época era mutua) con un nicho de mercado y capilaridad de clientes relevante, en el año 2007 y bajo la estrategia de su expansión internacional paso a ser una S.A. con propiedad 51% de la fundación de la propia mutualidad.

En la última parte del ciclo de vida comercial, toma la decisión de comenzar a crear unidades específicas de vida e inversión, salud, acuerdos con plataformas financieras para la gestión de activos bajo el paraguas de su propia gestora. Creando así 4 redes comerciales distintas.

A tener en cuenta que la huella que tiene la entidad en el sector y como es reconocida a nivel nacional es aseguradora, necesitando años para afrontar el cambio y ser reconocida como actor en esos sectores. Aun así, es un modelo de éxito a estudiar.

Por segmento de mercado:

Adicionalmente a los ciclos de vida en redes profesionales, coexisten varias estrategias, especialistas, generalistas o con orientación hacia diferentes "targets" clientes.

En este caso, con orientación a una tipología concreta de cliente. Un ejemplo es un Banca de inversión especialista en gestión-asesoramiento patrimonial con anexos

en vida-pensiones y correduría propia. Personalmente considero otro modelo de existo como el anterior analizado, con sus matices como todas, pero exitoso.

En sus orígenes creó su imagen o huella de marca, bajo una entidad fundada y creada para la familia. De hecho, sus propietarios mayoritarios actuales siguen de segunda y tercera generación ostentando la gestión de la entidad.

Esto marco una tendencia y estrategia mantenida en el tiempo, pocos actores muy profesionales y cercanos en el servicio de banca de inversión. Con oficinas en las grandes plazas del territorio español y con un equipo de asesoramiento en financiero, fiscal y empresas familiares.

Una tipología de cliente con la necesidad de aporte de valor diferencial frente a la banca tradicional.

Esto comporta un menor número de clientes y concentración de negocio, por tanto, un posible riesgo. La falta de capilaridad comercial, arquitectura de red y volumen de clientes te permite por un lado tener mayor control, siendo eficientes en el seguimiento y personalización.

Pero ser más débil frente a los ciclos económicos y posible rotación de agentes profesionales con su cartera de clientes o riesgos reputacionales que los clientes tomen como peligrosos.

RANKING DE AGENTES EN ESPAÑA: ¿QUÉ ENTIDAD HA AUMENTADO MÁS SU NÚMERO DE PROFESIONALES?

[FundsPeople](#) 17 de febrero de 2016

Ranking de agentes en España

Posición	Entidad	N.º agentes 2014	N.º agentes 2015	Diferencia
1	BBVA	1455	1.753	298
2	BANCO SANTANDER	1136	1.005	-131
3	BANCO MEDIOLANUM	704	793	89
4	BANKINTER	454	468	14
5	DEUTSCHE BANK	320	328	8
6	GVC GAESCO	N. D	246	N. D
7	SANTANDER PRIVATE BANKING	148	165	17
8	ANDBANK	123	136	13
9	C.RURAL C-LA MANCHA	N. D	132	N. D

Posición	Entidad	N.º agentes 2014	N.º agentes 2015	Diferencia
10	C.RURAL ARAGON	68	69	1
11	BANCO POPULAR (con B. PASTOR)	70	69	-1
12	POPULAR BANCA PRIVADA	75	60	-15
13	TRESSIS	62	57	-5
14	NOVO BANCO	66	52	-14
15	CREDIT AGRICOLE	36	49	13
16	Q-RENTA A.V.	N. D	43	N. D
17	Renta 4 BANCO	41	38	-3
18	CAIXABANK	139	34	-105
19	A&G (EFG BANK).	26	33	7
20	UNICAJA BANCO	20	20	0
21	BANCA MARCH	12	16	4
22	BANKIA	12	12	0
23	PRIVAT BANK	25	12	-13
24	BANCO MADRID (en liquidación)	31	8	-23
25	BANCO ALCALA	0	3	3

Fuente:

<https://fundspeople.com/es/ranking-de-agentes-en-espana-que-entidad-ha-aumentado-mas-su-numero-de-profesionales/>

Este ranking es por segmentación, es decir empresas de seguros y banca comercial que tienen un departamento de banca particulares o banca privada.

En el siguiente grafico veréis la apuesta por el crecimiento en volumen y segmentación de red profesional de una de las aseguradoras nombradas.

Posición	Entidad	Nº de Agentes diciembre 2020	Nº de Agentes diciembre 2019	Diferencia
1	Mapfre SV	1.532	179	1.353
2	Banco Mediolanum	1.338	1.056	282
3	BBVA	1.227	1.579	-352
4	Banco Santander	949	919	30
5	Bankinter	353	367	-14
6	Catalana Occidente AV	212	235	-23
7	Unicaja Banco	199	164	35
8	Liberbank	161	159	2
9	Deutsche Bank	140	164	-24
10	GVC Gaesco SV	130	142	-12
11	Andbank España	128	121	7
12	Unión de Créditos Inmobiliarios	125	-	-
13	Cajamar Caja Rural	108	90	18
14	Eurocaja Rural	102	108	-6
15	Santander Consumer	58	57	1
16	Tressis SV	49	55	-6
17	A & G Banca Privada	46	47	-1
18	CaixaBank	36	38	-2
19	CA Indosuez Wealth	27	27	0
20	Caser AV	25	12	13
21	Novo Banco	22	23	-1
22	All Trading Europe Assets & Markets SV	21	21	0
23	Banco de Crédito Social Cooperativo	17	-	-
23	Gestión de Patrimonios Mobiliarios SV	17	10	7
25	Diaphanum Valores SV	15	13	2
26	Interdin Bolsa SV	14	-	-
27	Arquia Bank	13	13	0
27	Talenta Gestión AV	13	14	-1
27	Link Securities SV	13	-	-
30	Singular Bank	12	-	-
30	Alantra Wealth Magement AV	12	13	-1
30	Banco Alcalá	11	9	2
30	Mercados y Gestión de Valores AV	11	15	-4
34	Bank Degroof Petercam Spain	10	10	0
35	Dux Inversiones Capital AV	9	10	-1
36	Bankoa	8	3	5
37	Nervión AV	7	11	-4
38	ING Bank	6	7	-1
38	PBI Gestión AV	6	5	1
38	Selección e Inversión de Capital AV	6	6	0
38	ATL 12 Capital Inversiones AV	6	6	0
38	Corecapital Finanzas AV	6	7	-1
	TOTAL AGENTES	7.271	5.891	1.380

Fuente// elasesorfinanciero//AFI

https://elasesorfinanciero.com/vuelco-en-el-ranking-de-entidades-por-numero-de-agentes-financieros/#.YEvbiz_g0jw.linkedini

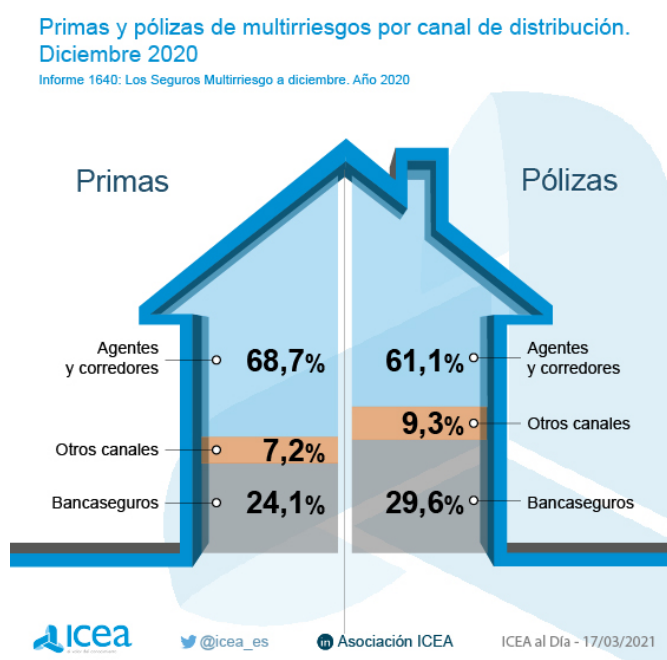
En este caso, tenemos una primera aseguradora que en su estrategia de crear un departamento de banca de inversión con imagen y semejanza a la banca privada crece en el ranking. Tiene una explicación, posterior a formar a sus agentes en mifid2 y crear 4 oficinas de banca personal. Da de alta a todos los integrantes de sus redes comerciales en la CNMV. Si es cierto que han captado, pero no un número mayor a 80-100 agentes provenientes de otras entidades financieras o bancas de inversión.

Por otro lado, tenemos un modelo de éxito de crecimiento en arquitectura de red (BM), basada en aspectos motivacionales y empresariales. Con una cultura de fuerza de ventas y desarrollo diario de captación tanto de agentes como de clientes mediante una máxima. Servicio de cercanía y proyecto.

Aquí tienen un camino por desarrollar en cuanto al mantenimiento y rotación de red, dado que gozan de una alta rotación y es una imagen que tienen en el sector. Huella que cuesta de cambiar, por retribución, comisiones, márgenes y beneficio para el agente.

Adicionalmente hay que comentar que la banca comercial o retail como vemos no acaba de “cuajar” el formato agencial, requiere de una alta implicación de las capas de gestión y dirección, además de un profundo conocimiento del sector. Sumado a una implicación y plan de carrera adecuados; Además de aspectos motivacionales en cuanto a jerarquía, metodología, rompiendo con la burocracia comercial que tanto disgusta en redes comerciales agenciales.

Los Agentes y corredores distribuyeron el 68,7% de las primas y el 61,1% de las pólizas en 2020.



Fuente:

<https://adndelseguro.com/mediacion/icea-multirriesgos-agentes-corredores-primas-polizas-2020/>

Aquí tenemos un dato que sustenta la madurez del mercado asegurador y la apuesta clara del sector y los clientes por los agentes profesionales.

Si es cierto que Banca seguros ha crecido sustancialmente en estos últimos años, pero no por la profesionalización o red de agentes. Si no por la rentabilidad y margen de solvencia que otorga el seguro en el balance de las entidades financieras. En la situación económica actual con una senda larga de tipos de interés bajos, la banca busca beneficio donde lo haya y el seguro lo es. Además de gozar con una ventaja anticíclica en aspectos económicos.

Aun así y sin datos reales que lo sustenten, mi opinión, es que la banca siempre tendrá su lugar, pero no ocupara el de una red profesional dado que el cliente particular y empresa siempre requerirá de una figura especializada para la toma de decisiones tanto en PSC, gerencia de riesgos, vida, salud, ahorro e inversión.

Y por otro lado la atención personalizada y cercana que otorga un agente profesional en aspectos de gestión individual de mi paquete de seguros.

Ranking de Total Seguro Directo por Grupos y Entidades

Enero a Diciembre 2020

Nota: Este Ranking ha sido elaborado con los datos aportados al Informe Nº 1638: Evolución del Mercado Asegurador. Estadística a diciembre 2020. Asociación ICEA. Febrero, 2021

Nº	Entidad/Grupo	Primas emitidas seguro directo (Euros)	Crecimiento	Cuota de Mercado	Cuota de mercado acumulada
1	VIDACAIXA	7.144.012.919,34	-16,75%	12,13%	12,13%
	VIDACAIXA	7.144.012.919,34			
2	MAPFRE	6.673.269.956,14	-9,03%	11,33%	23,46%
	MAPFRE ESPAÑA	4.967.393.723,69			
	MAPFRE VIDA	1.275.886.044,65			
	BANKIA MAPFRE VIDA	178.857.939,90			
	BANKINTER VIDA	101.812.064,94			
	VERTI ASEGURADORA	84.419.231,38			
	CCM VIDA Y PENSIONES	40.916.113,24			
	SANTANDER MAPFRE	18.527.397,49			
	BANKINTER SEGUROS GENERALES	5.457.440,82			
3	GRUPO MUTUA MADRILEÑA	5.526.330.017,98	1,31%	9,38%	32,85%
	SEGURCAIXA ADESLAS	3.974.643.445,44			
	MUTUA MADRILEÑA	1.551.686.572,54			
4	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	3.019.027.021,73	-1,03%	5,13%	37,97%
	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	1.120.279.424,32			
	PLUS ULTRA SEGUROS	904.415.854,44			
	SEGUROS BILBAO	523.134.736,53			
	A. CREDITO Y CAUCION	290.409.598,92			
	NORTEHISPANA	180.787.407,50			
5	ALLIANZ	2.998.228.453,55	-12,59%	5,09%	43,07%
	ALLIANZ	2.917.205.305,40			
	FENIX DIRECTO	54.897.325,83			
	BBVA ALLIANZ	26.125.822,32			
6	GRUPO AXA	2.879.692.077,92	-2,45%	4,89%	47,96%
	AXA SEGUROS GENERALES	1.930.202.844,49			
	AXA AURORA VIDA	634.240.070,65			
	AXA XL	308.079.896,32			
	INTER PARTNER ASSISTANCE	7.169.266,46			
7	ZURICH	2.468.723.802,80	-16,42%	4,19%	52,15%
	BANSABADELL VIDA	1.301.137.806,67			
	ZURICH INSURANCE	877.209.820,95			
	ZURICH VIDA	155.260.650,31			
	BANSABADELL SEGUROS GENERALES	135.115.524,87			
8	GENERALI	2.248.607.616,76	-7,85%	3,82%	55,97%
	GENERALI SEGUROS	1.955.898.637,64			
	CAJAMAR VIDA	175.899.289,24			
	CAJAMAR SEGUROS GENERALES	81.241.754,03			
	EUROP ASSISTANCE	35.567.935,85			
9	SANTALUCIA	2.147.243.768,86	-12,56%	3,65%	59,61%
	SANTALUCIA	1.420.229.135,98			
	UNICORP VIDA	566.864.645,06			
	SANTALUCIA VIDA Y PENSIONES	144.900.749,95			
	PELAYO VIDA	10.943.435,51			
	SOS	4.305.802,36			
10	GRUPO HELVETIA	1.883.272.228,45	319,27%	3,20%	62,81%

Fuente: ICEA (Excel abierto usuarios)

En este ranking vemos la apuesta clara por los mayores grupos financieros y aseguradores por la captación de primas mediante su diversificación de negocios y segmentos como comentábamos anteriormente.

Todos los principales actores tienen redes específicas y especialistas de negocio para abordar los negocios fundamentales y estratégicos.

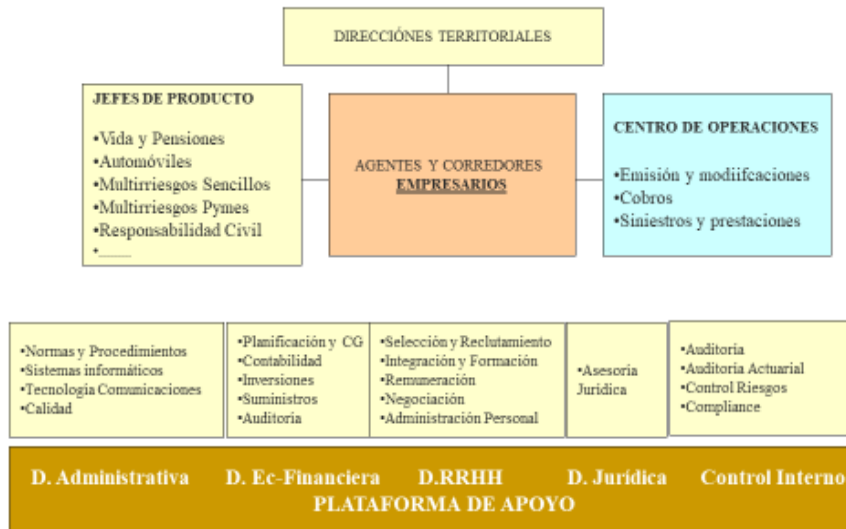
Ejemplos:

1. VidaCaixa, SegurCaixa, Invercaixa, Caixabank banca privada cada uno con sus agentes y empleados profesionalizados y formados para atención de necesidades. Además de la red de oficinas que están adelgazando para convertirlas en asesores personales.
2. Mapfre vida, Mapfre Salud, Mapfre agentes generales (delegados) Mapfre gestión patrimonial y por último acuerdos bancarios. Cada red profesional con un foco claro de negocio, y la generalista para la atención global personalizada.

Todas las primeras entidades del sector banca-seguros y gestión patrimonial están apostando y apuntalando redes profesionales agenciales o profesionales cualificados de atención privada. El mercado, los clientes y la situación de cambio constante lo requieren.

3.Organigrama general de distribución

Estructura de Empresa con distribución por mediadores



Organización, Innovación y Sistemas de Información



Fuente: apuntes Máster DEAF UB 2020/21

Considero utilizar uno de los organigramas presentados en las clases del máster, ya que coincido en el formato por los siguientes motivos:

- Delegar autonomía y eficiencia en la red de agentes exclusivos, tanto en emisión como administración. Para que de esta manera una vez determinados los valores técnicos y de contratación no realizar dos veces las funciones de emisión-gestión-administración.
- Cada uno de sus departamentos con sus funcionalidades en bloque, siempre la dirección territorial en el centro de las decisiones finales con el fin de estar orientadas al logro, objetivos y estrategia de la compañía.
- Atención personalizada al mediador de cada uno de los departamentos con comunicación directa de marketing-técnica-desarrollo de negocio con distribución.
- En cada bloque debería haber únicamente un responsable de departamento y todas ellas formar parte de un comité de negocio-estratégico territorial, aplanando así la jerarquía y burocracia.
- La dirección Territorial comercial bajo un modelo por y para el mediador:

DIRECCIÓN GENERAL TERRITORIAL



DIRECCIÓN CANALES DISTRIBUCIÓN



DIRECCIÓN DE ZONA i/o OFICINA



MANAGER DE NEGOCIO



Soporte comercial



Red Agentes



Consultores:

- Fiscal
- Financiero
- Empresas/psc
- Gerencia riesgos



CLIENTES

4. Elementos de identidad

VISIÓN:

Existimos y trabajamos para dar servicio al cliente, ayudarles en la toma de decisiones, asesorando desde la transparencia e ética. Siendo así más que un proveedor de intangibles y de servicios.

Convertirnos en su socio y amigo, aportando soluciones en todos aquellos problemas tanto grandes como pequeños. Aportando valor diferencial en presente y futuro a través de la cercanía, empatía y apoyo personal a través de una red de profesionales. Para que así considere a su agente como una persona de confianza, influyente en la toma de decisiones, y con reconocimiento en la sociedad. Siendo una figura que aporta bienestar presente y futuro.

MISIÓN:

Nuestra misión es convertirnos en la compañía de confianza y de referencia para nuestros clientes, socios, empleados, partners y mediadores; En general para nuestra sociedad. Comprometiéndonos siempre ha aportar un valor mediante asesoramiento y aseguramiento. Aportando una relación de confianza sólida y duradera mediante nuestra política de cercanía, profesionalidad y familiar.

ESTRATEGIA Y VALORES:

Nuestra estrategia se basa en la confianza, el asesoramiento y la cercanía. Siendo siempre nuestra mediación mediante profesionales cualificados y certificados. Aportando valor en la toma de decisiones sobre tres fundamentales; económico, patrimonial y aseguramiento presente y futuro.

Representándonos en estos principios básicos:

- Cuidado y atención personal de nuestros clientes, mediadores y la sociedad.
- Eficiencia operacional y minoración de burocracia en el contacto compañía-cliente, fiabilidad en la toma de decisiones de nuestros empleados y agentes profesionales
- Desarrollo de las personas y cuidado de sus familias
- Acompañamiento en el desarrollo empresarial de nuestra red de agentes
- Formación y especialización con actualización constante, para otorgar mayor asesoramiento personal a nuestros clientes y oferta de valor personal.

- Ética, transparencia y cercanía. Buscando la familiaridad con y para nuestros socios, clientes y proveedores.
- Gestión de riesgos, siendo claros, concisos y aportando valor estable, con un alto grado de solvencia y tranquilidad.

DIRECTORES DE OPERACIONES, DIRECCIÓN TERRITORIAL, DIRECCIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y NUESTRO CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Desde las primeras hasta las últimas capas de intervención en la gestión de nuestra compañía deben tener estos 10 “fundamentales”. **

Cita Donald R. Keough** Ex presidente de Coca-Cola Company.

Esta es la imagen y visión que debemos dejar con nuestros distribuidores, colaboradores, proveedores, clientes, partners y socios.

1. **SER FLEXIBLE:** debemos tener una directrices flexibles y métodos que podamos moldear con atención a las distintas situaciones, evitando la jerarquía y aplanando la toma de decisiones en función de la necesidad puntual. Confiando en las personas que dirigen la entidad.
2. **NO AISLARSE:** puertas abiertas reales, cercanos y empáticos, atentos a lo que nuestros clientes y mediadores tienen que decirnos.
3. **NO CONFIAR O PENSAR EN SER INFALIBLE:** siempre pensar que hay algo que no funciona y pedir que hablen de ello en los consejos o reuniones, no sentarse viendo los resultados positivos. Y motivar el cambio constante.
4. **LEGAL, LEGALIDAD, COMPLIANCE:** estar atentos a la legislación y no poner en riesgo nunca la reputación y huella como compañía.
5. **REFLEXIONAR:** necesidad de pensar, reflexionar, plantear, escuchar o transmitir. Nunca tomar decisiones sin antes pensar cual y cómo serán los resultados.

6. EXPERTOS Y COMITÉ INTERNO: priorizar siempre los comités y colaboradores internos, su opinión por encima de todo. Nuestros mediadores son nuestro principal oráculo.
7. BUROCRACIA: aplanar y buscar optimizar la burocracia, delegando funciones y aportando confianza en las personas que hemos nombrado para ello. Destruir todo aquello que requiera más de dos firmas.
8. TRANSPARENTE Y CONCISO: lanzar siempre mensajes claros, concisos y titulares de peso. Que tengan recepción fácil y sean SMART.
9. ATENDER AL FUTURO: trabajar el presente para atender al futuro, siempre pensando en las acciones actuales tengan un impacto a medio-largo plazo y construyendo un bloque para no tener miedo al futuro próximo. Hablando y escuchando sobre esos riesgos.
10. ILUSIÓN-AMBICIÓN-DESARROLLO: transmitir ilusión, ambición y optimismo, todo directivo debe de tener estas tres cualidades innatas.

*** fracasará si deja de arriesgarse, es inflexible, se aísla, se cree infalible, se mueve cerca de la ilegalidad, no se para a pensar, confía ciega y únicamente en expertos externos, adora la burocracia, es ambiguo y tiene miedo al futuro.*

El lado positivo es que hay una solución. Reaccione a tiempo, reconozca las señales y conseguirá desenredarse de una o más de estas trampas tan difíciles de evitar en ocasiones por las personas y empresas.

5. Plan estratégico

¿Definir que queremos y como lo queremos?

Es muy importante tener bien definido y claro este punto, igual que elevarlo y descenderlo a todos los departamentos de la compañía. En el comité de estrategia se elaboran muchos planes y arrancan muchas iniciativas que pueden ser dinámicos y cambiantes ya que el entorno, la economía en general lo és. Pero la estrategia debe ser clara y concisa.

Visión distribución y canal agencial:

Nuestra estrategia debe ser de SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) significado del marketing, pero también “inteligentes” como traslada la palabra en inglés.

Debemos tener clara la vocación de asesoramiento como imagen de marca, por tanto, debemos apuntalar una red profesional formada, profesionalizada y muy dinámica en aspectos comerciales. Debemos tener claro el crecimiento en red, captación y profesionalización como tres palancas fundamentales en la estructura de gestión de equipos, nuestros Managers Comerciales.

Arquitectura: Ganar capilaridad agencial mediante captación de actores “distribuidores” y apertura de nuevas plazas en todo el territorio.

Negocio: mix de negocio para cada una de las redes profesionales, con un plan de desarrollo y negocio personalizado en función de la situación, localización y momento.

Formación: Parámetros de profesionalización-formación calendarizados, para conseguir alinear las estrategias de negocio con la preparación para los mismos; Debemos tener claro que queremos, pero debemos preparar como conseguirlo.

Estrategia y “hitos” a conseguir: debemos definir y trasladar bien la cifra, si tenemos un objetivo real a medio plazo debemos compartirlo para poder medir si es real y alcanzable. De esta manera poder corregir y ajustar al momento. Permitiendo el feedback de las diferentes capas relacionadas en la consecución para poder garantizarnos el cumplimiento.

No hay mejor objetivo que el propuesto por uno mismo.

Dirigir empresas consiste fundamentalmente en hacer que las cosas ocurran de forma distinta a cómo sucederían sin la intervención humana. Y por ello no se puede uno dejar dominar por los asuntos que caen sobre la mesa, por los asuntos que traen los demás, sino que hay que **planificar lo que se quiere hacer**, aunque ello suponga nadar contra corriente. Muchas veces un directivo no puede hacer lo que le gusta hacer sino aquello que hay que hacer para conseguir las metas empresariales.

La mejor manera de conseguirlas es planificando. La planificación estratégica comprende no sólo el estudio, por parte del equipo directivo en pleno, de las tendencias del entorno y de las características de la empresa que hay que reforzar o corregir para poder aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. No termina con el estudio de la competencia sectorial y extra sectorial, de las preferencias y evolución de los consumidores y de los intermediarios. No consiste sólo en la fijación de las metas empresariales y de los objetivos a conseguir, y en la relación de las tareas que se ejecutarán, a corto y medio plazo. No es solamente un “libro” de buenos propósitos. La planificación debe conducir al establecimiento de las **Estrategias que seguirá la empresa para llegar a las metas que se pretenden. Estrategias, en el sentido de “camino” a través del cual llegar a dichas metas.**

Fuente:

Jose Luis Perez Torres//documento: La dirección general “*los valores de los directivos*” pag 5

Añado el comentario en el que queremos y como lo queremos, es muy importante que desde la **alta dirección se baja la ESTRATEGIA** haga calar el mensaje y se mantengan firmes en el tiempo.

¿Por parte de la Dirección comercial Territorial se debe trazar el COMO? ¿Y bajar la TACTICA? Formación, actividad comercial, captación, capilaridad, negocio, marketing, animación comercial, campañas, dinamismo, gestión humana. Todos estos aspectos se tratarán en la táctica y serán los que harán que la estrategia se convierta en real.

6. Definición de servicios y negocio

Pilares fundamentales de negocio, clientes, red distribución, canales de distribución, oficinas comerciales.

*** Carta de servicios ***

- **Gerencia de riesgos empresariales**

Técnica de gestión del riesgo y aseguramiento adecuado que nos permite poder garantizar su patrimonio frente a los mismos, reservándole de pérdidas que afecten a su actividad y a su patrimonio.

- **Análisis personal y asesoramiento en aseguramiento patrimonial**

Asesoramiento personalizado y pormenorizado de su situación individual, coberturas, riesgos posibles y coberturas frente a necesidades.

- **Gestión patrimonial y financiera**

Asesoramiento global, cercano y real.

Asignación de agente financiero.

Servicio discrecional de carteras nacionales e internacionales. Adecuación y análisis de su patrimonio a los diferentes ciclos de vida personales, empresariales y a la situación de los mercados y cambios legislativos.

- **Previsión social Empresarial:**

Asesoramiento en la gestión de la retribución empresarial y optimización fiscal:

Retribución flexible

Retribución alta dirección

Blindaje empresarial-personal clave

Retención plantilla

- **Optimización Fiscal y jurídica**

Nuestros clientes gozaran con atención personal de un equipo de especialistas que ayudaran en la toma de decisiones globales sobre nuestro patrimonio individual o empresarial teniendo en cuenta:

Planificación y pactos sucesorios

Patrimonio

Optimización fiscal IRPF

Optimización fiscal incremento patrimonial



Negocio:

Nuestra estrategia de base es tener dos tipologías de agentes profesionales, uno financiero con foco claro vida, ahorro, inversión, salud y otro experto en gerencia de riesgos, seguros generales y seguros particulares. Ambos tanto en personal como empresas.

Clientes:

Mediante la red oficinas, agentes y el equipo de telemarketing. Con la búsqueda proactiva de entrevistas comerciales mediante técnicas de telemarketing y concertación telefónica

Segregaremos mediante acciones concretas la búsqueda del cliente target que buscamos para nuestras redes:

- Por un lado, en las oficinas de clientes particular-retail dando servicio a los negocios básicos y fundamentales.
- En otro nicho segmentando la base de datos de clientes de sectores profesionales como ingeniero, arquitecto, aparejador, abogado, medicina en general y servicios.
- Cliente empresa, mediante concertación de entrevistas con la dirección para hablar de PSC, retribución alta dirección y gerencia de riesgos.
- Las visitas serán preferentemente casa-empresa cliente, es una oferta de valor y vocación de servicio. Esa debe ser la premisa principal, servició, atención personalizada y visión 360º

7. Estructura comercial

Red Agencial Exclusiva:

Red Patrimonial: asesora las gestiones de oficina, clientes particulares y retail e empresas. Y multiequipar** con binomio con la Red Financiera

*** realizar venta cruzada de distintos ramos al cliente monoproducto o monoramo.*

Red Financiera: asesorara las gestiones financieras y multiequipara con binomio con el agente patrimonial las gestiones realizadas y cartera de la compañía. Que requiera una gestión de asesoramiento en los negocios de la misma (ahorro, vida, salud, PSC)

Binomio: La búsqueda del binomio en redes profesionales es la piedra angular de tener un buen servicio integral con visión 360º cliente. Las redes profesionales con vocación de colaboración y búsqueda de sinergias son más rentables, profesionales y productivas.

Se elaborará un plan comercial para la asociación de las dos redes comerciales, con vocación de servicio integral al cliente. Basado en tres pilares: confianza, servicio y economía de escala.

Estos binomios gozaran con un plan específico de desarrollo empresarial para dirigir oficinas gestionadas por dos agentes profesionales, con imagen y semejanza a las oficinas directas bajo el servicio integral por parte de la matriz y de los dos profesionales seleccionados. Dotando de musculo financiero y administrativo mediante subvenciones, incentivos y rapel por volumen de negocio gestionado en las líneas estratégicas y fundamentales de nuestra compañía.

Estructura distribución:

Red Agencial: Red profesional exclusiva, asesoramiento personalizado y trato humano. Buscando con el binomio profesional la calidad del servicio en modo 360º cliente.

Red Comercial Directa: los managers de negocio y empleados comerciales, como ejecutivos y consultores atenderán las gestiones directas generando así más valor

para nuestra red y acompañando en las mismas. Dando soporte comercial y de ventas sobre todo a los inicios, y gestionando adecuadamente los binomios.

Red tecnológica o telemarketing: concertará, atenderá y generará oferta de no asesorada, pero si actividad para la red agencial. Concertara las entrevistas y generan lead para ser asesoradas por el equipo comercial agencial y directo. Equipo que trabajara en remoto y tecnológicamente.

Oficinas comerciales: en el plan estratégico de expansión territorial tendremos oficinas comerciales directas, con vocación abierta y atención personalizada. La visión es tener una oficina en grandes capitales (Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, Sevilla, Mallorca) con una posición estratégica en las zonas de situación empresarial y núcleos urbanos. (Ejemplo: paseo de gracia-diagonal) con visión y estrategia 2023 apertura capitales de provincia siempre con el mismo formato. (En este último caso serán agencias bajo el “binomio comercial”)

Estas oficinas directas serán tipo “store” con una planta baja y otra superior para red agencial, únicamente atención personalizada en función de las necesidades de cada visita. Será el punto de partida para el equipo comercial y la Dirección Territorial.

De esta manera unimos fuerzas comerciales, realizamos binomio y creamos oferta de valor al cliente. Las mismas oficinas tendrán salas de formación y coworking, además serán sedes Territoriales.

Red consultores financieros y responsables de estructura, fiscales, empresa, gerencia riesgos

Red comercial Interna:

Managers de negocio; serán los encargados de dinamizar los equipos comerciales compuestos por los agentes exclusivos, tendrán una estructura máxima de 15 agentes y mínima de 10.

Coexistirán dentro de una estructura plana dos tipologías de managers de negocio, con imagen y semejanza de las estructuras que gestionan. Tanto aseguradores como financieras, teniendo una metodología comercial y de estrategia de crecimiento exactamente igual, pero abordando diferentes negocios.

Sus funciones serán, captación, profesionalización y formación de la red, acompañamiento comercial y potenciación de la red de agentes exclusivos.

Tendrán dependencia directa de la dirección de zona. Cada zona tendrá un soporte comercial exclusivo para atención al mediador directa en los procesos, emisiones y gestión administrativa.

Para reforzar el asesoramiento y acompañamiento cada zona tendrá dos consultores fiscales-jurídicos y dos consultores en PSC y Gerencia de Riesgos. Para poder realizar formación, conferencias, consultoría a cliente empresas y particulares o dar apoyo comercial en las gestiones a la red.

CAPTACIÓN Y CREACIÓN RED MEDIADORES

Distribuidores, acuerdos, partners (agentes profesionales, despachos, gestoras, Fintech, bancarios, aseguradores o mutualidad)

Captación y creación de red profesional:

La primera base es invertir en creación de red, mediante un modelo financiero que otorgue musculo al inicio de la relación profesional con una subvención inicial, con un proceso incremental de comisiones e incentivos via rappel anuales a medida que madura el plan de carrera.

Debe ser un plan estable y con una duración de entre 3 y 5 años, sin variaciones en los objetivos y subvenciones que garantice cumplir el plan de negocio consensuado inicialmente. En el proceso de incorporación se pactarán los acuerdos y el plan para conseguirlo, que se pilotara por parte del mánager durante el proceso de creación.

Una vez acabado este proceso, se mantendrá un equilibrio entre financiaciones y rappel. Incrementando comisiones de cartera.

Es importante en el inicio realizar un plan de negocio de la mano del Manager, analizando estrategia, clientes, volumen e ingresos a obtener. Revisando trimestralmente el cumplimiento y teniendo claro el plan trazado a medio plazo, garantizando su cumplimiento.

En todo momento seguiremos el sistema y el plan con un claro foco en la retención de negocio, no debiendo nunca estar por debajo del 80% en ningún de los negocios y estrategias del agente.

OFERTA DE VALOR PLAN DE CARRERA:

- Financiación a medida mix de negocio, valorando las financiaciones de enero a diciembre. Pudiendo ser un plan con regularización de incentivos ya que en muchas ocasiones las operaciones se dilatan y la implicación inicial, ilusión y fuerza se diluye. Permitiendo así tener una red sólida y estable en el tiempo disminuyendo la rotación agencial.

Ejemplo: incorporación Enero

Mes 1. formación-captación-creación de contactos operaciones

Mes 2. inició actividad comercial

Mes 3. emisión y alta de clientes en función de su mix.

Mes 4. cierre de negocio-abril

** regularizaría 3 meses del ejercicio

Ejemplo: incorporación Enero no cumple objetivos hasta junio.

** regularizaría 6 meses

Con este sistema permite diferentes velocidades y la incorporación solida al modelo, permitiendo tener una visión empresarial con el que recibiría en función del cumplimiento la ayuda al inicio profesional.

Nuestro compromiso y oferta de valor con los agentes:

- Autonomía de emisión, acción y tarificación
- Refuerzo y acompañamiento desde el inicio del programa
- Acceso a base datos de empresas y particulares profesionales mediante nuestro departamento de telemarketing
- Consultoría personal y empresarial para optimizar sus recursos financieros y fiscales, ayuda en la lectura del balance y creación de agencia.
- Asesoría fiscal-jurídica y empresarial para sus clientes como oferta integral de servicio.
- Plan sostenible y estable sin variaciones en las condiciones firmadas en contrato al inicio del proyecto.
- Segregación de estatus en función de su volumen, clientes, multiequipamiento, y vinculación con la entidad en cuanto a calidad y cantidad de tiempo en el plan de carrera. Teniendo un rapel en función de su "estatus" cualitativo y cuantitativo.
- Delegación de emisión en riesgos asegurables y emisión de pólizas, inversiones o posiciones que no requieran un nivel alto de riesgo de cualquier tipo. (ejemplo riesgos inferiores a 3M, inversiones inferiores a 300k)
- Asistencia a conferencias fiscales, financieras tanto en primera persona como para sus clientes.
- Pertenecer a grupos de trabajo para trasladar trimestralmente las necesidades asegurables o financieras al equipo de técnica, marketing o comercial.

- Apoyo en consultoría de riesgos, inversión y retribución flexible.

La principal función de los managers al inicio de su carrera profesional será incrementar la base de agentes, profesionalizarlos y acompañarlos diariamente. Garantizando así el cumplimiento del plan de negocio planteado y consensuado con la dirección financiera para dar viabilidad empresarial al agente.

Para ello se realizarán activamente anuncios en web InfoJobs, LinkedIn, se crearán acuerdos con empresas de recolocación, escuelas de negocio y superiores, bolsas de empleo y proactivamente los managers contactarán con profesionales del sector Financiero, Bancario, asegurador y distribución en general. Dentro de la huella de compañía en cuanto a distribución se realizarán conferencias para dar a conocer nuestra visión, misión y estrategia en todos los ámbitos y nichos posibles de captación para atraer a profesionales con inquietudes por un plan de desarrollo profesional personalizado, adaptable a su plan de negocio y moldeable a la situación del mercado.

ACUERDOS ESTRATEGICOS (family office, despachos profesionales, Fintech)

Dentro de la estrategia del crecimiento de red profesional no se puede dejar al margen toda la estrategia y el buen hacer de un departamento profesionalizado en la distribución de productos financieros y aseguradores.

Con la esencia de dotar al cliente propio y externo del modelo 360°, buscaremos alianzas y colaboraciones partner con distintos actores que nos aportaran nicho de mercado y clientes potenciales:

Family office o EAF: empresas dedicadas al asesoramiento profesional de cliente en un marco muy analítico financiero, pero sin visión aseguradora ni fiscal. El mix de negocio sobre todo basado en el contrato de seguro como los U.L aporta un alto valor en la optimización fiscal, jurídica y financiera. Adicionalmente en los aspectos sucesorios y pactos familiares o empresariales.

Despachos profesionales: empresas dedicadas a la optimización fiscal y asesoramiento global en IP, IRPF, IS, Sociedades, tienen la base, pero no el semiconductor. Otorgando un alto valor nuestro mix de negocio en PSC, retribución alternativa, PPE, análisis y asesoramiento independiente financiero.

Fintech: es innegable el avance de las nuevas tendencias en la distribución y aunque no será el futuro de la mediación profesional, si tendrá su % en el mercado. Creando acuerdos para la distribución de nuestros productos sin intervención ni asesoramiento (abaratando gastos) tenemos un negocio recurrente que podemos gestionar en interno con nuestro equipo de distribución.

RED DE AGENTES PROFESIONALES

RED FINANCIERA

El perfil adecuado para esta tipología y carrera profesional:

Perfil junior: licenciado con estudios superiores y 18-24 meses de experiencia profesional. Se le otorgará un proyecto subvencionado y con formación de alto nivel, después de una selección basada en valoración comercial y técnica, realizado el plan de negocio se iniciará con las certificaciones en Grado 1 de seguros (IDD) y MIFID2.

Dado el perfil y el proyecto, se iniciará como subagente de la compañía interviniendo en la mediación por parte de su “responsable comercial” (subvención 3 meses sin valoración incentivos)

Perfil senior: Persona con experiencia y carrera profesional de + 5 años en banca, entidad gestora o financiera, aseguradora o anexos. (bróker-family office-eaf) etc.

Esta persona deberá tener la formación requerida para la mediación directa y asesorada, tendrá todo el plan económico desde el inicio, en un formato de máxima retribución y adaptada al plan de negocio.

Desde el inicio trabajan binomio con la Red patrimonial.

(visto en el modelo económico)

RED PATRIMONIAL

Persona con un alto perfil comercial, con una amplia carrera en el mundo de la venta y con ambición empresarial. Preferiblemente con conocimientos aseguradores y financieros que provenga del sector. (banca, seguros, correduría, real estate, etc.)

Se le otorgará la formación requerida para IDD con escuela externa y posteriormente se iniciará en el programa de desarrollo agencial de la mano de su mánager.

Dentro de la red patrimonial también podría existir un proyecto junior para personas sin experiencia, siempre y cuando tengan una clara vocación comercial y visión empresarial.

Desde los inicios profesionales trabajaran su mix de negocio y el binomio con la red financiera.

8. Órgano de gobierno comercial y distribución

Como todo sistema comercial y organización debe coexistir con la actividad diaria un formato con una metodología semanal, mensual y anual de trabajo, formación y gestión de red.

Red agentes y Manager: 1 reunión semanal 1h.

En los cuales deben tratar táctica comercial, comunicación y organización. Será una reunión enfocada al negocio y la estrategia con carácter formativo e informativo, con énfasis y dinamismo. (NUNCA CIFRAS NI SEGUIMIENTO OBJETIVOS) siempre buscando el cómo obtener el resultado?

Best practice, oportunidades de mercado, orientación a la venta, formación orientada al negocio.

Manager y Dir. Zona: 1 Reunión semanal 1h.

En los cuales deben tratar de que acciones concretas se están realizando con la red, comunicación y organización, seguimiento de los principales objetivos. Captación, transformación y negocio. ¿COMO? TACTICA?

Formación táctica y “Smart”: En las mismas reuniones de los managers y de una manera alineada a la estrategia de negocio, se otorgará una formación en línea semanal con pequeñas píldoras. Siempre esta formación debe ser estratégica nunca técnica, orientada a generar más negocio, como realizar gestiones y oportunidades (ejemplo: presentación visita retribución flexible, carteras financieras, fiscal y jurídico, marco normativo, producto de ahorro, coberturas patrimoniales adecuadas a las necesidades y carencias seguridad social, oportunidades de negocio)

Reunión mensual “Reciclaje o Plenaria”

Se realizará en formato matinal (9 a 13h), en el cual intervendrán la dirección Territorial y los departamentos anexos a los temas a realizar:

- Presentación cifras y seguimiento campañas 30” (Dirige Dirección Territorial)
- Formación técnica, teórica y práctica, con Best practice del canal y participación agentes e managers (en función del momento y el interés estratégico) (Dirige Dept. Formación)

- Presentación y seguimiento campañas, así como recordatorio de los incentivos trimestrales. (Dirige Dept. Marketing)
- Novedades de negocio, producto, fiscalidad y eventos a realizar (Dirige desarrollo negocio, Formación, estrategia y Marketing, conjuntamente dirección territorial)

Formación anualizada y continua:

- Se realizarán formación de alto nivel, para esta formación se contará con ponentes externos. Universidades y escuelas de negocio expertas en formación IDD Y MIFID2. Cada escuela se realizará en formato semanal y presencial, pasando por todas las capas de distribución y agencial. Estas formaciones se realizarán durante todo el año y todos los componentes de la red deberán certificar su asistencia una vez al año para revalidar sus 40 horas formativas.

Se tratarán temas financieros, aseguradores y de mercado. Así como ejercicio de técnicas de venta y fuerza comercial, para cerrar la formación con conferencia motivacional.

Economía exige formación a los nuevos vendedores de seguros

La Dirección de Seguros podrá realizar exámenes a los empleados

Será aplicable desde febrero de 2019

Fuente:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/01/companias/1533107592_293999.html

****Es importante tener un control y seguimiento, pero lo es más aplicar un método.** Todas las reuniones deben ser dinámicas, estar agendas y esquematizadas desde principios del ejercicio en base a la estrategia que se haya decidido.

9. Conclusiones

Igual que comentaba en el prólogo, debemos ir a los inicios, analizar los problemas (DAFO), ver casos de éxito a largo plazo y recoger esos puntos que los han hecho exitosos.

Con todo ello puedo concluir que todos nos encontramos en la misma base y en constante evolución, búsqueda de método óptimo, productividad y actividad comercial, formación y profesionalización, capilaridad y arquitectura de red (creación nuevos actores) y binomio perfecto desde estrategia comercial y técnica a los objetivos de la compañía. Y por último e importante, el **empowerment**, ilusión, y motivación humana de nuestras redes de distribución.

A mi entender lo importante, es la transparencia y comunicación transversal y jerárquica clara, concisa, y real. Para así tener cada uno de los departamentos alineados con la misma visión, misión y estrategia, buscando engranar la máquina para que orqueste un crecimiento estable, anticíclico y rentable.

Necesarios buscar pilares fundamentales y esenciales tanto para la compañía, estructura y mediador:

- Competitividad y estrategia
- Personalización, escucha activa, punto de encuentro mediador-aseguradora-asegurado-inversor-cliente final.
- Políticas y estrategias estables, comisiones, incentivos, contratación, táctica-estrategia, apetito técnico.
- Dotación de competencias técnicas, informáticas y comerciales

Y por último cito este breve resumen muy acertado y alineado con mi tesis, es la imagen que quiere desprender y conseguir tener. (personalmente) Para ser la compañía favorita de los mediadores profesionales y empresarios del sector asegurador y financiero.

“A menudo me he preguntado por qué algunos mediadores siguen insistiendo en depositar su confianza en entidades aseguradoras poco consolidadas, que ofrecen soluciones aparentemente milagrosas a corto plazo, pero cuya perspectiva a la larga es discutible.

Si yo fuese corredor o quisiera convertirme en agente de una entidad, seguramente tendría en cuenta para elegir la compañía o compañías su orientación al mercado, es decir, su **competitividad en términos de productos y servicios**, ya que sin una gama adecuada y orientada a las necesidades de los clientes difícilmente se puede dar satisfacción a las necesidades de estos.

Buscaría también que fuese capaz de desarrollar **productos personalizados**, adecuándolos fácilmente gracias a una informática orientada a este fin, a las necesidades de los distintos segmentos de clientes a los que yo quisiera atender. Para ello, debería demostrarme que realmente tiene capacidad de **escuchar al mediador** en su diseño, y de implementar informáticamente la creación y modificación de productos.

Debería ser capaz de ser ágil en la contratación, es decir en adoptar las decisiones adecuadas conducentes a la aceptación de los riesgos o a establecer las condiciones para su aceptación, manteniendo **políticas de suscripción estables**.

También sería necesario estar seguro de que, como mediador, tendré la información a tiempo real de la tramitación de todos los siniestros, de modo que pueda informar a los clientes como si la tramitación la estuviesen efectuando mis propios empleados.

Me aseguraría de que el personal es profesional, que tiene capacidad técnica y competencias para tomar decisiones, que podré acudir siempre directamente a la persona que puede resolver, que ésta permanecerá en su puesto por los menos durante un tiempo, de modo que no tendré que demostrar mi honestidad y profesionalidad ante nuevos interlocutores constantemente.

Buscaría una compañía que **permitiera la integración de los sistemas informáticos** de la entidad con los del mediador, de modo que los trabajos puedan efectuarse una sola vez, y se reduzcan los costes de ambas partes.

Pediría, finalmente, una **remuneración suficiente**, que me permitiera atender los costes del servicio e invertir en **mejorar mi gestión empresarial**, para poder utilizar tecnologías informáticas, técnicas de marketing más productivas, construir redes de ventas a mi cargo, etc., es decir, **crecer como empresa de distribución de seguros**.

Pero todo esto, con ser necesario para no perder el tiempo cultivando una relación sin futuro, debería complementarse con un aspecto esencial: la voluntad de continuidad en el mercado de los accionistas. No es suficiente que los directivos de una entidad inspiren confianza, sean profesionales y honestos. El accionista debe dar la suficiente garantía de continuidad para poder establecer unas relaciones permanentes”.

Fuente: J.L. Pérez Torres: “¿Qué deben pedir los mediadores a las compañías?”

10. Bibliografía

<https://fundspeople.com/es/ranking-de-agentes-en-espana-que-entidad-ha-aumentado-mas-su-numero-de-profesionales/>

RANKING DE AGENTES EN ESPAÑA: ¿QUÉ ENTIDAD HA AUMENTADO MÁS SU NÚMERO DE PROFESIONALES?

[FundsPeople](#) 17 de febrero de 2016

// elasesorfinanciero//AFI

https://elasesorfinanciero.com/vuelco-en-el-ranking-de-entidades-por-numero-de-agentes-financieros/#.YEvbiz_g0jw.linkedini

<https://adndelseguro.com/mediacion/icea-multirriesgos-agentes-corredores-primas-polizas-2020/>

Agentes y corredores distribuyeron el 68,7% de las primas y el 61,1% de las pólizas en 2020

ICEA (Excel abierto usuarios)

Ranking de Total Seguro Directo por Grupos y Entidades

Enero a Diciembre 2020

Nota: Este Ranking ha sido elaborado con los datos aportados al Informe Nº 1638: Evolución del Mercado Asegurador. Estadística a diciembre 2020. Asociación ICEA. Febrero, 2021

Libro: Donald R. Keough** Ex presidente de Coca-Cola Company
“los 10 mandamientos para arruniarte”

Jose Luis Perez Torres//documento: La dirección general “*los valores de los directivos*” pag 5

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/01/companias/1533107592_293999.html

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

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

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

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

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

- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Costumer Experience as a Sorce of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013

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

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

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

- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019
- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- María Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio Borralló: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019
- 257.- Adela Agüero Iglesias: "La aplicación de la Directiva de Distribución de Seguros en una aseguradora No Vida" 2019/2020
- 258.- Marina Ayuso Julián: "Diseño de una herramienta orientada a la planificación de la cuenta de resultados en Seguros Generales" 2019/2020
- 259.- Jordi Azorín Subirá: "Mutualitats d'assegurances en el segle XXI: reptes i oportunitats" 2019/2020
- 260.- Miguel Ángel Camuesco Andrés: "El Agente de Seguros en el S. XXI. Transformación y evolución de una agencia de seguros" 2019/2020
- 261.- Emma Elson Baeza: "Privacidad y protección de datos en el sector asegurador. Identificación y análisis de los principales desafíos que plantea la regulación actual a las entidades aseguradoras" 2019/2020
- 262.- Albert Estruch Tetes: "Los bajos tipos de interés. El mayor desafío para el sector asegurador europeo" 2019/2020
- 263.- Albert Gambin Pardo: "Smart Contract. Tecnificar Servicios de Poderes Preventivos del asegurado en los seguros de Dependencia" 2019/2020
- 264.- Isaac Giménez González: "La Renta Hipotecaria: una solución eficaz para el riesgo de longevidad en la población española" 2019/2020
- 265.- Nuria Gimeno Martret: "El carsharing y el motosharing. Soluciones que puede aportar el seguro de Defensa Jurídica" 2019/2020
- 266.- Omar Granero Jou: "El seguro de mascotas. Situación del mercado español y visión internacional" 2019/2020
- 267.- David Lafer Margall: "Post Covid: la nueva era del teletrabajo en el sector asegurador" 2019/2020
- 268.- Marcel Martínez Castellano: "Modelo de gestión para siniestros de Responsabilidad Civil. Foco en empresas y siniestros de cola larga" 2019/2020
- 269.- Anass Matna: "Impacto de los fenómenos meteorológicos en el sector asegurador" 2019/2020
- 270.- Matías Ignacio Pujol Troncoso: "La Caución como elemento estabilizador en el sector de las Agencias de Viajes" 2019/2020
- 271.- David Solé Monleón: "El Seguro de Salud, propuesta de valor diferencial en las sociedades longevas" 2019/2020
- 272.- Gisela Subirá Amorós: "La prueba genética y su impacto en los seguros de vida y salud" 2019/2020
- 273.- Meritxell Torres Ayala: "IT y Machine Learning en Seguros. Aplicación práctica en Fraudes" 2019/2020
- 274.- Oscar Vázquez Bouso: "Suscripción 2.0: Onboarding digital y firma electrónica" 2019/2020
- 275.- Ana María Velasco Luque: "El aseguramiento de los Vehículos de Movilidad Personal" 2019/2020

- 276.- Alejandro Villalón Castaño: "El Seguro de Responsabilidad Civil profesional de Abogados" 2019/2020
- 277.- Ricard Alonso Portillo: "¿Debería el CEO estar preocupado? Cambios en el comportamiento de los consumidores y aceleración de la digitalización" 2020/2021
- 278.- Lluís Carles Avellà Riera: "Passat, present i futur del món de l'assegurança i la seva mediació" 2020/2021
- 279.- Josep Beltrán Bausells: "El impacto de los cambios normativos en la oferta de los Planes de Pensiones de Empleo" 2020/2021
- 280.- Francesc Bertran Faus: "La búsqueda de las eficiencias comerciales internas en las aseguradoras" 2020/2021
- 281.- Anna María Carrillo Carrasco: "Seguros para comunidades. Nuevas tendencias" 2020/2021
- 282.- Míriam Hernández Barrilado: "Diseño de pólizas de movilidad personal" 2020/2021
- 283.- Lidia Jiménez Pérez: "Covid-19: retos y oportunidades que se han generado en la gestión de siniestros multirriesgos y sus equipos" 2020/2021
- 284.- Marc Jumilla Hernández: "Soluciones de fidelización de clientes e Inteligencia Artificial" 2020/2021
- 285.- Eva Madroñal Bueno: "Recomendador de Seguros Personales. Afectación a la integridad de la persona" 2020/2021
- 286.- Enric Mariño García: "Impactos de la COVID-19 en las entidades aseguradoras" 2020/2021
- 287.- Ricardo Martí Ortuño: "Desarrollo de Redes Comerciales. Eficientes, rentables y con visión 360º" 2020/2021
- 288.- Raúl Perán Giménez: "Análisis del impacto en la transición hacia un modelo de pensiones adecuado y sostenible en España" 2020/2021
- 289.- Juan Manuel Rodríguez Muñoz: "La discapacidad en menores. Soluciones Aseguradoras" [JLPT1] 2020/2021
- 290.- Víctor Tinoco Closa: "Sinergias entre Seguros de Pérdidas de Beneficios y Seguros de Crédito" 2020/2021