

**237**

**Análisis competitivo del mercado  
de Bancaseguros en España**

Una perspectiva de futuro  
para el período 2019-2021

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





UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

**237**

**Análisis competitivo del mercado  
de Bancaseguros en España**

Una perspectiva de futuro  
para el período 2019-2021

Estudio realizado por: José Manuel Veiga Couso  
Tutor: Iñigo Liberal Gorostiaga

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

Curso 2017/2018

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



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 honorífico 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.

## Presentación y agradecimientos

A lo largo de mis 16 años de carrera profesional en el sector asegurador, en sus inicios en empresas de consultoría y en los últimos 5 años en empresas aseguradoras, siempre ha representado para mí una inquietud el hecho de que los planes estratégicos parecían construirse principalmente en base a análisis internos de las compañías y a los conocimientos de sus ejecutivos.

Esta tesis ha representado para mí la oportunidad de dedicar algunas semanas al análisis detallado del entorno competitivo asegurador y extraer relevantes aprendizajes respecto a las principales tendencias que marcarán los próximos años en nuestro mercado.

Por ello creo que es necesario dedicar mi primer agradecimiento a aquellas personas que me han proporcionado la oportunidad de participar en esta experiencia profesional y personal. Gracias Neus por pensar en mí para realizar este máster y por nuestras demasiado poco frecuentes conversaciones. Gracias Jordi y Xavier por no dudar nunca en que podría compatibilizar el máster con el resto de mis responsabilidades, además de obligarme a dedicarle el tiempo necesario.

En segundo lugar, gracias a Íñigo por tu completa predisposición y flexibilidad para comentar el contenido de este trabajo y siempre enriquecerlo con tu visión y experiencia. Disculpas por no haber podido cumplir casi nunca los plazos que me había propuesto y gracias nuevamente porque nunca me lo reprochaste. Te debo una invitación cuando vengas por Barcelona.

En tercer lugar, gracias a todos los compañeros y jefes que durante mi carrera profesional me han ayudado a aprender sobre este sector y a apreciar el valor que aporta, en las diferentes empresas en las que he trabajado. Sois muchos y no puedo mencionarlos a todos pero espero haber sido capaz siempre de transmitirlos mi agradecimiento y estima.

Y dejo para el final cinco agradecimientos muy especiales para mí.

Gracias a mis equipos de Business Transformation y Dirección de Servicio en Banc Sabadell. Sé que estos viernes fuera de la oficina han supuesto también un sobreesfuerzo adicional para vosotros. Sinceras gracias por no recriminármelo nunca. Espero que este año no deseéis volver a enviarme fuera un día por semana.

Gracias a los 14 compañeros velociraptors que han hecho de este viaje una maravillosa experiencia que recordaré siempre con mucho cariño y añoranza. Os deseo toda la suerte del mundo en el futuro porque os la merecéis y espero tener la oportunidad de compartir muchos momentos más con vosotros.

Gracias papá y mamá por ayudarme con vuestro esfuerzo y amor a llegar hasta aquí. Sé que no os lo digo nunca porque erróneamente siempre creo que no es necesario: os quiero mucho y todo lo que soy como persona os lo debo a vosotros.

Gracias Abril y Lucía por perdonarme el haber pasado menos ratos con vosotras los viernes por la tarde y todo este verano. Desde algunos meses antes de conocerlos, todo lo que hago tiene como motivo final que estéis lo

mejor posible y espero conseguirlo. Gracias por correr a abrazarme cuando llego a casa y pedirme que os abrace antes de dormir.

Gracias Sandra por ser mi compañera en este largo viaje que empezamos hace 16 años. Creo que el álbum de fotos nos está quedando muy bien, lleno de maravillosos momentos y dos hijas encantadoras. Gracias por estar a mi lado y siempre animarme a que me meta en estos embrollos. BIS.

## Resumen

El canal bancaseguros en España ha disfrutado históricamente del liderazgo en la distribución de seguros de Vida e importantes crecimientos de los ramos de No Vida, Ahorro y Pensiones.

Este trabajo pretende realizar un detallado análisis del entorno y mercado competitivo para identificar las principales tendencias así como las decisiones estratégicas que las entidades deben afrontar. El objetivo es que su contenido pueda servir como punto de partida para la realización de un plan estratégico de medio plazo.

**Palabras Clave:** Bancaseguros, Análisis PESTEL, Análisis Porter, Plan Estratégico, Vida, Ahorro, Pensiones, Diversos, Auto, Fintech, Insurtech.

## Resum

El canal bancassegurances a Espanya ha gaudit històricament del lideratge en la distribució d'assegurances de Vida i importants creixements dels rams de No Vida, Estalvi i Pensions.

Aquest treball pretén realitzar una detallada anàlisi de l'entorn i mercat competitiu per identificar les principals tendències així com les decisions estratègiques que les entitats han d'afrontar. L'objectiu és que el seu contingut pugui servir com a punt de partida per a la realització d'un pla estratègic de mitjà termini.

**Paraules Clau:** Bancassegurances, Anàlisi PESTEL, Anàlisi Porter, Pla Estratègic, Vida, Estalvi, Pensions, Diversos, Auto, Fintech, Insurtech.

## Summary

The bank-based insurance channel in Spain has historically enjoyed leadership in the distribution of Life Insurance and significant growth in P&C, Savings and Pensions.

This work aims to provide a detailed analysis of the environment and competitive market in order to identify the main trends as well as the strategic decisions that entities must face. The objective of the study is to provide the groundwork that can serve as a starting point for the realization of a medium-term strategic plan.

**Keywords:** Bancassurance, PESTEL Analysis, Porter Analysis, Strategic Plan, Lifecare, Savings, Pensions, P&C, Fintech, Insurtech.



# Índice

1	Presentación del problema .....	9
2	Análisis Entorno .....	13
2.1	Factores Políticos.....	13
2.2	Factores Macroeconómicos .....	14
2.3	Factores Sociales .....	17
2.4	Factores Tecnológicos .....	21
2.5	Factores Medioambientales .....	27
2.6	Factores Legales .....	29
3	Análisis Competitivo.....	35
3.1	Análisis Clientes.....	35
3.1.1	Particulares .....	35
3.1.2	Empresas .....	53
3.2	Análisis Competidores Seguros .....	55
3.2.1	Mercado global Seguros España.....	55
3.2.2	Seguros de Protección Vida Riesgo .....	58
3.2.3	Seguros de Protección No Vida.....	61
3.2.4	Seguros de Ahorro y Pensiones .....	73
3.3	Análisis Competidores Bancarios .....	87
3.3.1	Análisis Caixabank .....	93
3.3.2	Análisis Banco Santander .....	96
3.3.3	Análisis BBVA.....	98
3.3.4	Análisis Bankia .....	100
3.3.5	Análisis Banc Sabadell .....	101
3.4	Análisis Proveedores .....	105
3.5	Nuevos Entrantes.....	110
3.5.1	NEO & Challenger Banks .....	113
3.5.2	Competidores Big Tech.....	114
3.5.3	Fintech e Insurtech.....	118
3.6	Productos Sustitutivos.....	127
3.6.1	Seguros de Protección Vida Riesgo .....	129
3.6.2	Seguros de Ahorro y Pensiones .....	130
3.6.3	Seguros de Protección No Vida.....	131
4	Conclusiones .....	135
5	Bibliografía.....	145



# Análisis Competitivo del Mercado de Bancaseguros en España

Una perspectiva de futuro para el período 2019-2021

## 1 Presentación del problema

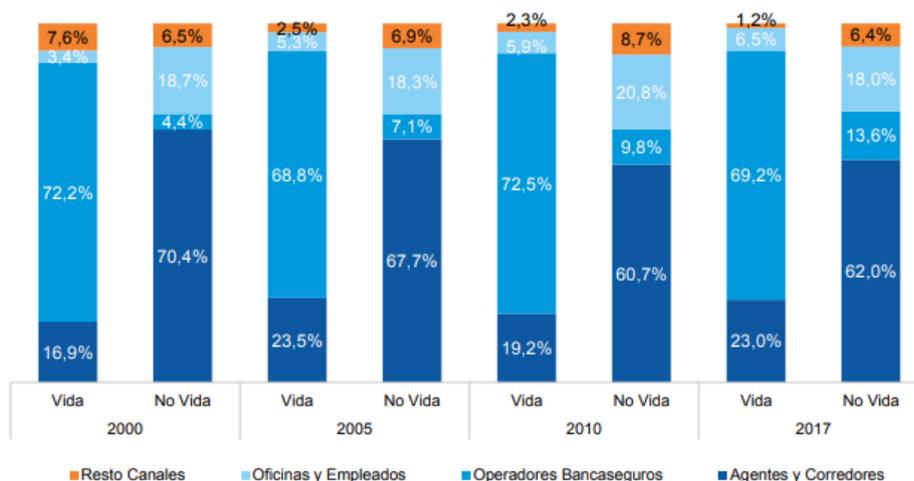
**El mercado de bancaseguros en España presenta una elevada estabilidad y unas excelentes perspectivas de crecimiento**

El sector asegurador es considerado justamente como uno de **los sectores económicos más estables y consolidados en las economías desarrolladas**. La primera póliza de seguros en España data de 1377 y ya en el siglo XVIII se crearon las primeras entidades específicamente dedicadas a la industria del seguro<sup>1</sup>. Desde entonces ha sido un negocio en constante crecimiento, así como un ejemplo de estabilidad y solidez. Incluso en períodos de severa recesión económica como la acaecida entre 2008-2014, ha conseguido mantener su contribución en la economía española estable alrededor del 3% del PIB y evitar que ninguna entidad importante requiriese ser rescatada<sup>2</sup>.

Adicionalmente, dentro de los principales canales de distribución destaca el **importante crecimiento en cuota de mercado de los operadores de bancaseguros** puesto que:

- gestiona actualmente el 69,2% de las primas en ramos de Vida, manteniendo una cuota bastante estable desde el año 2000
- ha aumentado su cuota de mercado de forma continuada y significativa en los ramos de No Vida desde el 4,4% en el año 2000 hasta el 13,6% en 2017

**Ilustración 1 - Evolución temporal de los canales de distribución. Cuota de Mercado**



Fuente: ICEA. Canales de Distribución Año 2017<sup>3</sup>

**La actividad empresarial en el momento actual es claramente volátil, incierta, compleja y ambigua independientemente del sector**

Sin embargo el actual entorno social, económico y tecnológico provoca que **las disrupciones competitivas sean constantes**. Son múltiples los ejemplos de empresas que han pasado en menos de una década de ser líderes mundiales a competidores marginales<sup>4</sup> (ej. Kodak, Nokia, Blackberry). Incluso diversos sectores se ven amenazados en su totalidad por las nuevas tecnologías<sup>5</sup> (ej. agencias de viajes, aseguradoras de coches).

**Las empresas aseguradoras** no son una excepción y **deben adaptar sus decisiones estratégicas y organizativas a un entorno VUCA<sup>6</sup>** (volátil, incierto, complejo y ambiguo). En dicho entorno acomodarse y considerar que sabemos lo que pasará en el medio plazo es una garantía de fracaso. Las disrupciones en los modelos de negocio son constantes y los competidores ya pueden provenir de cualquier otra industria.

### **Un análisis externo continuado del mercado competitivo y amenazas externas es imprescindible para garantizar la supervivencia empresarial**

El enfoque más aceptado en la dirección estratégica para adaptarse a este entorno, lo proporciona el sociólogo del Institute for the Future Bob Johansen<sup>7</sup>. Johansen indica que las empresas deben convertir los conceptos “negativos” del VUCA en oportunidades<sup>8</sup>:

- **Visión:** crear una visión clara y compartida en la organización que permita disponer de un marco estable con el que adaptarse al entorno
- **Comprensión:** entender el entorno externo e interno con especial atención a las necesidades de nuestros clientes
- **Claridad:** los objetivos y estrategias deben ser claras para combatir la complejidad externa.
- **Agilidad:** la capacidad para adaptarse a cambios inesperados es más importante que la planificación a largo plazo.

Para dotar a las empresas de la Visión y Comprensión necesarias, **es imprescindible realizar un análisis externo exhaustivo y continuado del mercado competitivo** en el que nos encontramos con una visión de corto y medio plazo.

### **El objetivo de esta tesis consiste en proporcionar un análisis del mercado competitivo de bancaseguros con una visión de medio plazo (2019-2021)**

El primer paso de cualquier proceso de definición estratégica empresarial debe ser el **análisis del entorno inmediato y de la arena competitiva donde la empresa ha de competir<sup>9</sup>**. El objetivo de esta tesis consiste en completar dicho análisis **para el sector bancaseguros en España con una visión de medio plazo (2019-2021)**. Se descarta plantear un horizonte temporal más extenso por la velocidad de los cambios que se ha comentado extensamente en las secciones anteriores.

Esta primera fase de definición estratégica debería completarse mediante el análisis de capacidades internas y la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo estas dos nuevas fases dependen de la cultura y capacidades específicas de cada empresa, por lo que quedan fuera del alcance de esta tesis.

Para cumplir con este objetivo se ha seguido el siguiente enfoque metodológico:

- **Primera Fase: Análisis de los factores externos** esenciales que impactan en el sector bancaseguros en España:
  - Detectar las principales tendencias externas con impacto mediante un **análisis PESTEL**<sup>10</sup> (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Medioambientales y Legales).
  - Analizar **las principales Amenazas y Oportunidades**<sup>11</sup> identificadas para el sector bancaseguros.
- **Segunda Fase: Análisis del Mercado Competitivo** utilizando la metodología de las cinco fuerzas de Porter<sup>12</sup> (Clientes, Competidores, Proveedores, Nuevos Entrantes y Productos Sustitutivos). En esta fase se analizarán en profundidad los competidores en el mercado español en **los principales productos de bancaseguros** con foco en los que presentan una mayor penetración y volumen de primas.
- **Tercera fase: Conclusiones.** Identificar las **decisiones estratégicas esenciales** que deben afrontar las compañías de bancaseguros y sobre las que deben profundizar en la toma de decisiones tras completar su propio análisis interno de capacidades, fortalezas y debilidades.



## 2 Análisis Entorno

### 2.1 Factores Políticos

Las principales tendencias políticas identificadas en la UE y con posible impacto en el sector bancaseguros son las siguientes:

- **Incertidumbre del futuro de la Unión Europea y de la moneda única** tras decisiones como el Brexit y el crecimiento de partidos con programas antieuropeístas en Francia, Grecia e Italia<sup>13</sup>. En clave española es necesario destacar la inestabilidad política en Cataluña.
- **Incremento del porcentaje de voto de los partidos populistas** (proteccionistas y/o anticapitalistas) en 22 de los 27 países de la UE entre 2008 y 2018. En España dicho porcentaje ha pasado del 3,77% al 21,15%<sup>14</sup>, en gran parte ocasionado por un 67% de ciudadanos que consideran que el sistema democrático actual no funciona<sup>15</sup>.
- Aumento en la preocupación por los **riesgos de violencia terrorista y por los ciberataques** que incrementan la inseguridad en los ciudadanos y empresas europeas<sup>16</sup>.
- **Dudas respecto a la sostenibilidad del Estado del Bienestar** y la necesidad de sustituir las soluciones públicas por opciones privadas en áreas tan importantes como sanidad, educación, dependencia o pensiones<sup>17</sup>.
- **Incremento de la presión regulatoria y supervisora sobre las instituciones financieras** tras la crisis social generada por la Gran Recesión de 2008. Incluso planteando impuestos específicos sobre la banca en diversos países (Francia, Portugal, Reino Unido y España)<sup>18</sup>.

En base a los anteriores factores políticos, las principales oportunidades y amenazas para el sector bancaseguros serían:

#### Oportunidades:

- Los recortes del estado del bienestar para garantizar su sostenibilidad, comportarán la necesidad de **complementar sus beneficios mediante la contratación privada de seguros de salud, dental, subsidio desempleo, dependencia y planes de ahorro a la jubilación** (planes de pensiones y pólizas de seguro).
- Creación de nuevos seguros que mitiguen los **riesgos empresariales por ataques de ciberseguridad**. En España se descartan los asociados a terrorismo por estar cubiertos por el Consorcio.

#### Amenazas:

- El incremento de la influencia de las tendencias populistas puede comportar la creación de impuestos adicionales que reduzcan los

márgenes y beneficios de las empresas de seguros, especialmente las bancarias.

- La inestabilidad política en España está provocando retrasos en la transposición de normativas europeas generando cierta incertidumbre jurídica y posibles sanciones a las entidades por reclamaciones de clientes.

## 2.2 Factores Macroeconómicos

Los principales factores macroeconómicos con impacto en el sector bancaseguros en España son las siguientes:

- **El crecimiento del PIB de España lidera el del resto de la Eurozona** con valores superiores al 3%, principalmente por la aportación del consumo y las exportaciones. Se espera una moderación a partir de 2019 ocasionada especialmente por la subida de los precios del petróleo que provocará una mayor inflación, erosión de la renta disponible y contención del consumo<sup>19</sup>.

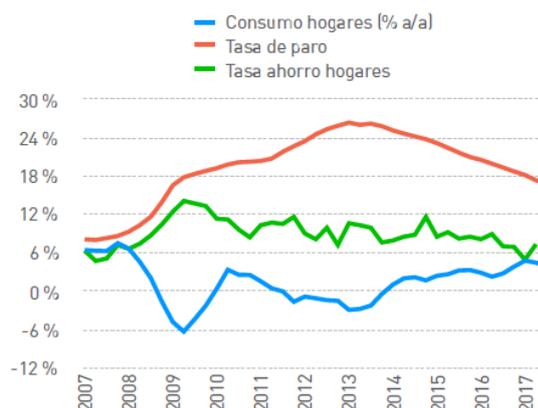
Ilustración 2 España: Previsiones PIB 2015-2019



Fuente: Servicio de Estudios Mapfre. Panorama económico y sectorial 2018<sup>20</sup>

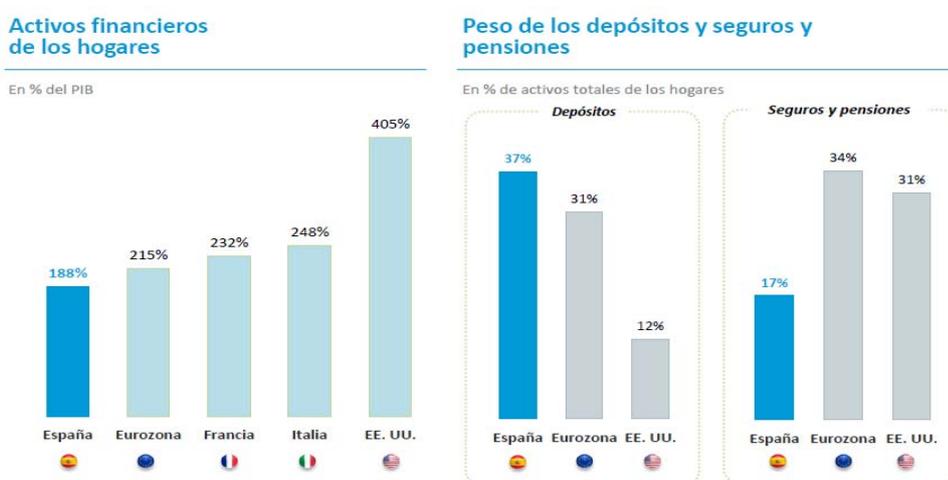
- La tasa de paro se ha reducido considerablemente desde 2013, hasta alcanzar el 16,3% en 2017. Esta reducción ha ayudado a una **importante recuperación del consumo de los hogares** aunque la dinámica de aumento salarial continuará siendo muy moderada. En España existe un **importante recorrido de incremento del consumo de los hogares dedicado a** productos financieros en comparación con el resto de países desarrollados y sobretodo en **seguros y pensiones**.

### Ilustración 3 España: consumo, actividad económica y ahorro, 2007-2017



Fuente: Servicio de Estudios Mapfre. Panorama económico y sectorial 2018<sup>21</sup>

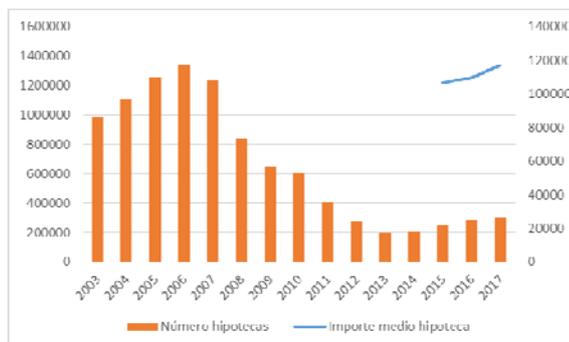
### Ilustración 4 Porcentaje de Activos dedicados a Seguros y Pensiones



Fuente: CaixaBank Research, a partir de datos del BCE y Fed<sup>22</sup>

- El volumen de hipotecas inscritas en 2018 ha aumentado a máximos desde 2011, a pesar de mantenerse lejos de los volúmenes previos a la Gran Recesión de 2008<sup>23</sup>. Adicionalmente el importe medio de dichas hipotecas está también creciendo anualmente entre el 3%-7%.

### Ilustración 5 Número de hipotecas registradas anualmente en España



Fuente: INE. Estadística hipotecas<sup>24</sup>

- **Los tipos de interés** libres de riesgo y el Euribor de 12 meses **se mantienen en valores históricamente reducidos**, aunque existen perspectivas de incremento por parte del BCE durante 2019<sup>25</sup>. Este **incremento de los tipos permitirá aumentar el beneficio de las bancoaseguradoras** al incrementar la rentabilidad financiera: se reducirá el coste de sus pasivos en mayor medida que el de sus activos (generalmente con duraciones más reducidas)<sup>26</sup>.

**Ilustración 6 Obligaciones del Tesoro a 10 años y Euribor a 12 meses**



Fuente: Investing.com - España 10A<sup>27</sup>. Global-rates.com – Inflación Europa<sup>28</sup>.

- Existe una gran **incertidumbre sobre las rentabilidades futuras de los principales activos financieros**. En renta fija hay consenso respecto a su perspectiva negativa y en renta variable se mantienen rentabilidades positivas pero los activos se consideran sobrevalorados tras el elevado crecimiento en los últimos 10 años<sup>29</sup>.

En base a los anteriores factores macroeconómicos, las principales oportunidades y amenazas para el sector bancaseguros serían:

#### Oportunidades:

- **La mejora de la situación económica** en general y de la renta disponible de las economías familiares **supondrá un aumento de las primas en No Vida y en Vida Riesgo**.
- **La reactivación del crédito hipotecario favorece la venta productos vinculados y combinados** con seguros de Vida Riesgo, Hogar y Protección de Pagos.
- La subida de los tipos de interés comportará una mejora de la rentabilidad de las inversiones en productos de Vida Riesgo y del margen obtenido por los productos de Vida Ahorro.
- Las rentabilidades negativas proporcionadas por la renta fija y los productos garantizados está fomentando la innovación del sector asegurador hacia productos en los que el tomador asume mayor riesgo.

#### Amenazas:

- La persistencia del entorno de bajos tipos de interés continúa pesando lastrando el crecimiento de los negocios de Vida ahorro y de rentas vitalicias tradicionales.

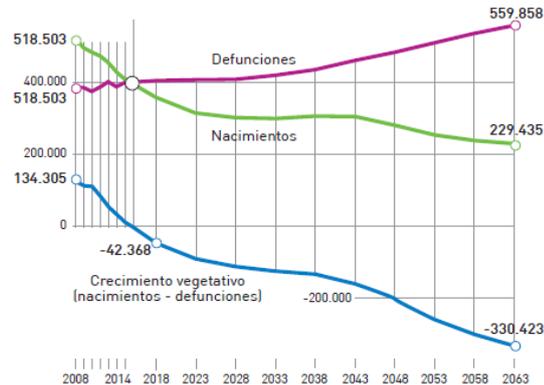
- La mejora de la situación económica suele suponer un aumento de la siniestralidad en los ramos de Autos30 y Multiriesgos, comportando reducción de márgenes e incrementos adicionales de primas.

## 2.3 Factores Sociales

Los principales factores sociales con impacto en el sector bancaseguros en España son las siguientes:

- La **natalidad en España se ha reducido a mínimos históricos** (indicador de fecundidad de 1,33 hijos por cada mujer<sup>31</sup>), mostrándose este proceso imparable en todos los países desarrollados (incluso en países con importantes incentivos para la natalidad como Suecia, se ha reducido de 1,98 hijos por mujer en 2010 a 1,78 en 2017<sup>32</sup>). Este proceso conllevará un decrecimiento vegetativo de la población que no se está viendo compensado por la inmigración.

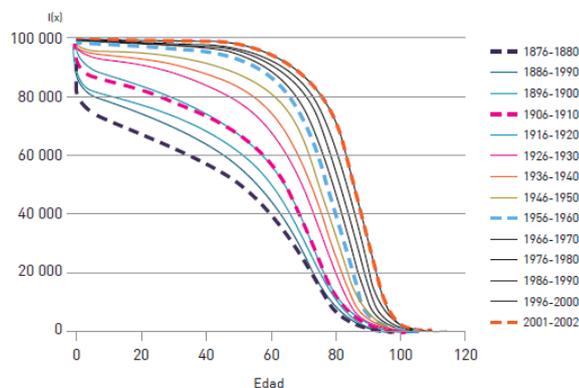
**Ilustración 7 Previsión de nacimientos y defunciones en España**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. El País<sup>33</sup>.

- **Incremento de la esperanza de vida** que los demógrafos del INE consideran que se situará en España dentro de menos de medio siglo en 90 años para las mujeres y en 85,5 para los hombres. Este proceso se deberá principalmente a la mejora en la supervivencia de los mayores, llevando la esperanza de vida a los 65 años hasta los 26,3 años.

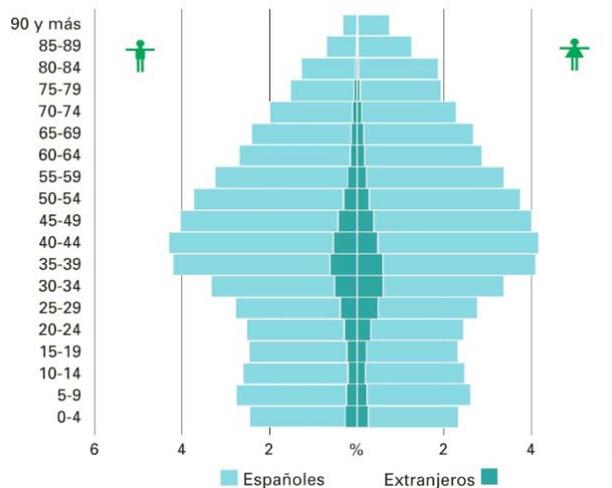
**Ilustración 8 Curva de supervivencia población Suiza**



Fuente: Esperanza de vida mundial y futuros escenarios de longevidad. Scor inForm, 2011<sup>34</sup>.

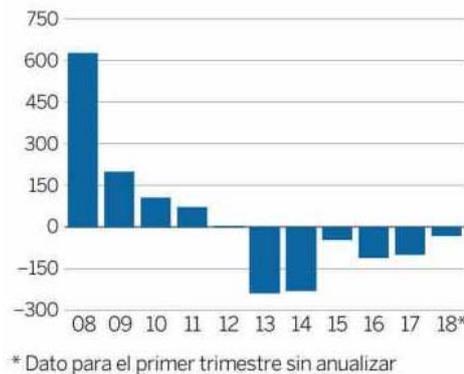
Los anteriores factores demográficos están provocando la creación de un **rombo poblacional y la contracción de la población activa de España**, generando los siguientes impactos:

**Ilustración 9 Pirámide de población en España. 2016**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística<sup>35</sup>.

**Ilustración 10 Variación anual de población activa española (en miles de personas)**



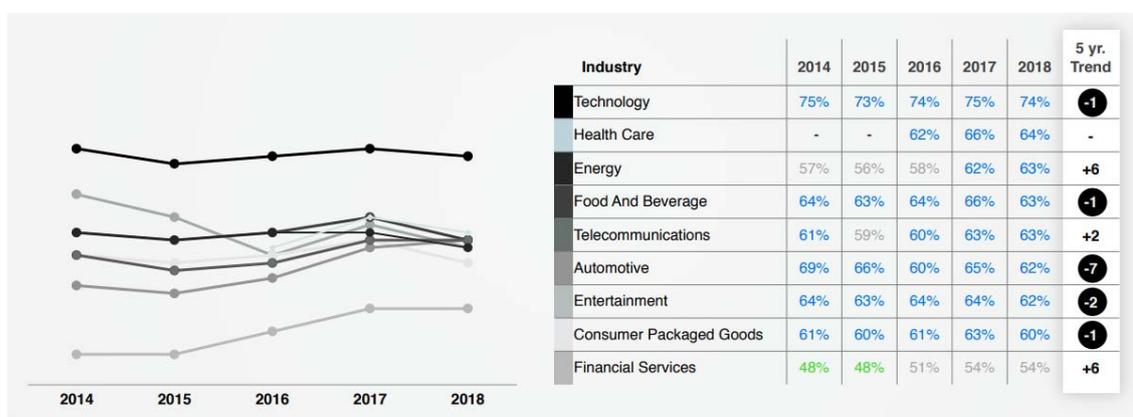
\* Dato para el primer trimestre sin anualizar

Fuente: INE (EPA), Eurostat y Funcas<sup>36</sup>.

- Se estima que el **incremento de población senior** (mayores de 55 años) provocará que en 2025 constituyan el 37% de la población<sup>37</sup>. Este incremento convertirá a este segmento en un target esencial para las empresas, incluidas las financieras, al tratarse del segmento demográfico con mayor poder adquisitivo. Adicionalmente también será necesario tener en cuenta el segmento de la cuarta edad (mayores de 85 años).
- **Ampliación de la necesidad de incentivar el ahorro y la previsión:** la tasa de dependencia de España (mayores de 65 años por cada 100 en edad de trabajar) se prevé que ascenderá hasta 34,2 en 2050 y la tasa de reemplazo (relación entre las generaciones que se incorporan al mercado de trabajo y las que salen) se ve disminuida progresivamente: 165% en 2001, 132% en 2008, 85,5% en 2018 y 73,4% en 2030.

- **El consumidor espera una relación B2Me y omnicanal<sup>38</sup>.** Cada vez son mayores las expectativas de proximidad (las marcas locales crecen un 50% más que las globales), participación en el proceso de definición de los productos que compran los clientes y la voluntad de decidir el canal de contacto con las empresas.
- Según el Edelman Trust Barometer, existe a nivel mundial un **problema de falta de confianza en el sector financiero** por parte de los consumidores, a pesar de una leve mejoría tras la finalización de la Gran Recesión. Este problema fue ocasionado principalmente por prácticas que el Parlamento Europeo considera vulneraciones de la regulación de protección al consumidor<sup>39</sup>: participaciones preferentes, hipotecas multidivisa, cláusulas suelo, ... Finalmente, esta situación se agudizó tras el rescate público a diversas entidades bancarias tras la finalización de la burbuja inmobiliaria y el incremento del desahucio de inquilinos.

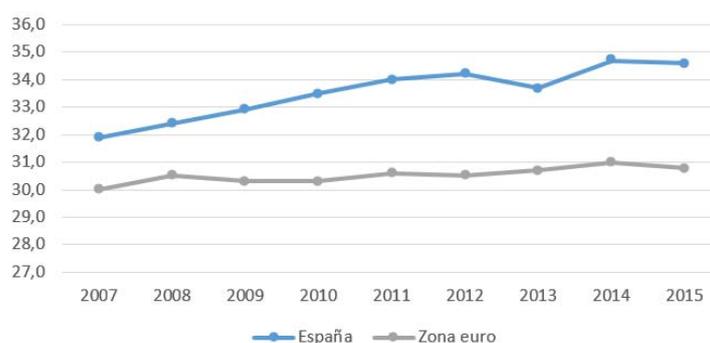
**Ilustración 11 Confianza consumidores por sectores**



Fuente: Edelman Trust Barometer Global Report 2018<sup>40</sup>.

- **Incremento de la desigualdad, estancamiento del salario medio<sup>41</sup> y recortes del Estado del Bienestar en España.** Analizando la evolución del índice de Gini se observa un incremento de la desigualdad de rentas desde el inicio de la crisis de 2008 y un distanciamiento de la media Euro. Este distanciamiento no viene generado únicamente por los salarios sino también por la menor capacidad redistributiva del presupuesto social y el sistema de pensiones de España respecto al resto de países de la zona Euro.

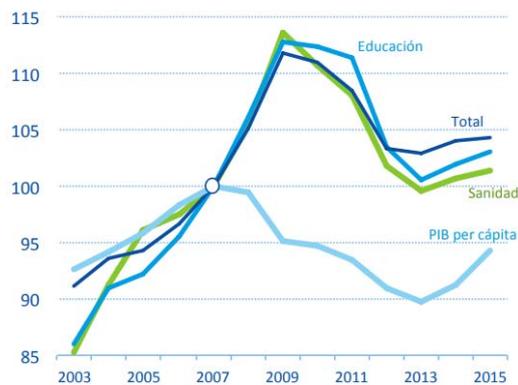
**Ilustración 12 Índice Gini: renta disponible después de impuestos incluyendo pensiones y transferencias sociales**



Fuente: Eurostat<sup>42</sup>.

Es importante destacar que se ha producido también una importante reducción del gasto público en sanidad y educación desde 2009.

**Ilustración 13 Evolución del gasto público total, sanidad y educación**



Fuente: Andrés de la Fuente y Doménech (2016)<sup>43</sup>.

En base a los anteriores factores sociales, las principales oportunidades y amenazas para el sector bancaseguros serían:

#### Oportunidades:

- Las **dudas respecto a la sostenibilidad del sistema de pensiones**, supondrá una oportunidad para los productos de ahorro, rentas y previsión para la jubilación<sup>44</sup> entre los clientes de rentas elevadas.
- El envejecimiento de la población conllevará una **mayor demanda de productos relacionados con la denominada cuarta edad** como seguros de salud y dependencia.
- El incremento de la esperanza de vida, provocará una reducción de la siniestralidad en los seguros de vida riesgo (se considera que entre los 30 y 55 años ya no existe diferencia de mortalidad por motivos de salud)
- El decremento de la natalidad y aumento de la población senior, provocará una reducción de la demanda de crédito que las entidades bancarias intentarán compensar con un aumento de venta de otros productos.
- La crisis del Estado de Bienestar implicará **el crecimiento de la compra de seguros privados de ramos como salud y dental**.

#### Amenazas:

- El decrecimiento de la población, estancamiento salarial y el incremento de la desigualdad comportará un decremento del consumo con el consiguiente impacto en la venta de seguros patrimoniales.
- La crisis de confianza del cliente en las entidades financieras requerirá un incremento de los costes de distribución, marketing y adaptación normativa ocasionados por la necesidad de adaptarse a la exigencia de asesoramiento, aportación de valor real y transparencia tanto en la propuesta de valor como en el proceso de venta.
- Las expectativas de personalización de los clientes, requerirán **importantes inversiones en tecnología y marketing** para conseguir

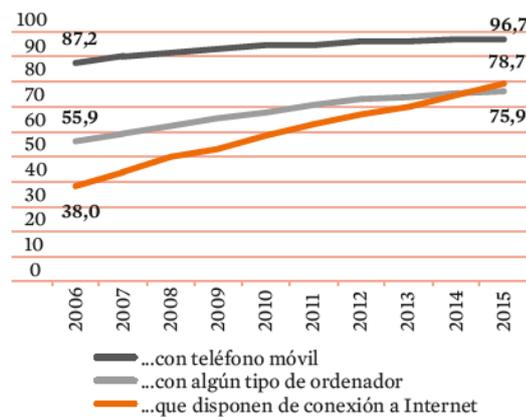
flexibilidad, inclusión de servicios adicionales y excelencia en la experiencia cliente.

## 2.4 Factores Tecnológicos

Los principales factores tecnológicos con impacto en el sector bancaseguros en España son las siguientes:

- La Transformación Digital de la banca y seguros es ya una realidad. Según José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia, en 2016 “más del 90% de las operaciones transaccionales sencillas de la entidad se produce en cajeros automáticos o a través de internet, mientras que casi el 40% de los clientes de la entidad son multicanales”<sup>45</sup>. Las estadísticas indican que en 2015 el 78,7% de las familias disponían de acceso a Internet, el 96,7% de móvil y el 30% había utilizado la banca electrónica en los últimos 3 meses.

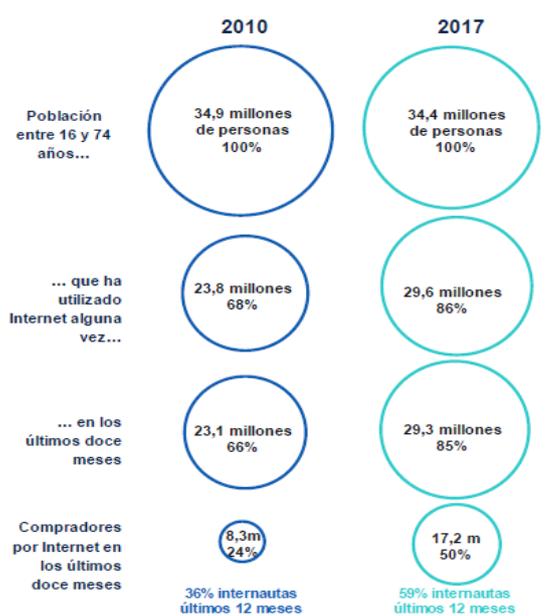
**Ilustración 14 Porcentaje de viviendas con acceso a Internet, España (2006-2015)**



Fuente: INE, “Encuesta sobre equipamiento y uso de TIC en los hogares”<sup>46</sup>.

El número de personas que han adquirido bienes y servicios a través de Internet se ha duplicado desde 2010, hasta aproximarse a los 17,2 millones personas en 2017. Esta cifra representa el 49,9% de la población adulta y el 58,6% de los internautas.

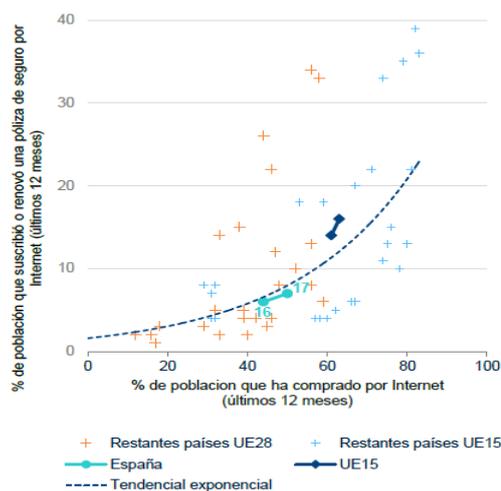
### Ilustración 15 Población entre 15 y 74 años, internautas y compradores por Internet (2010-2017)



Fuente: BBVA Research a partir de TIC-H<sup>47</sup>.

Los seguros no son una excepción y el 5,9% de la población adulta suscribió o renovó una póliza de seguro a través de Internet en 2017 (1,4 puntos más que en el año anterior). Estos datos están en línea con la tasa de penetración del comercio electrónico en España pero se mantienen lejos del promedio de la UE15 (14%) y de economías como Reino Unido (37%).

### Ilustración 16 Comercio electrónico y contratación seguros por Internet en Europa (2010-2017)

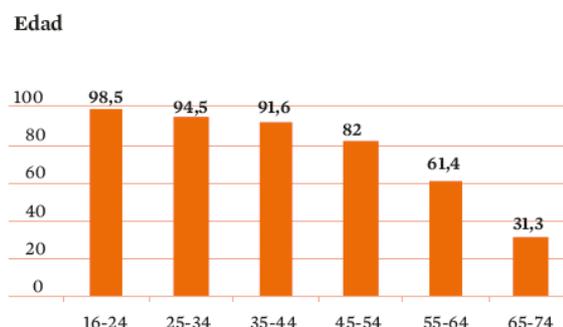


Fuente: BBVA Research a partir de TIC-H<sup>48</sup>.

Sin embargo en la actualidad existe una convivencia entre clientes con distintos grados de adopción de los canales digitales: el 23% tienen unas capacidades digitales básicas<sup>49</sup> y el 69,7% de los mayores de 65 años no han accedido a Internet en los últimos 3 meses. Esto obliga a las empresas actuales a **intentar dotar a sus clientes de omnicanalidad**, permitiéndoles saltar de un canal a otro sin interrupciones en el proceso

de venta. Sin embargo este proceso es caro y complejo por lo que **la mayor parte de compañías se quedan en una multicanalidad deficiente** que daña la experiencia cliente.

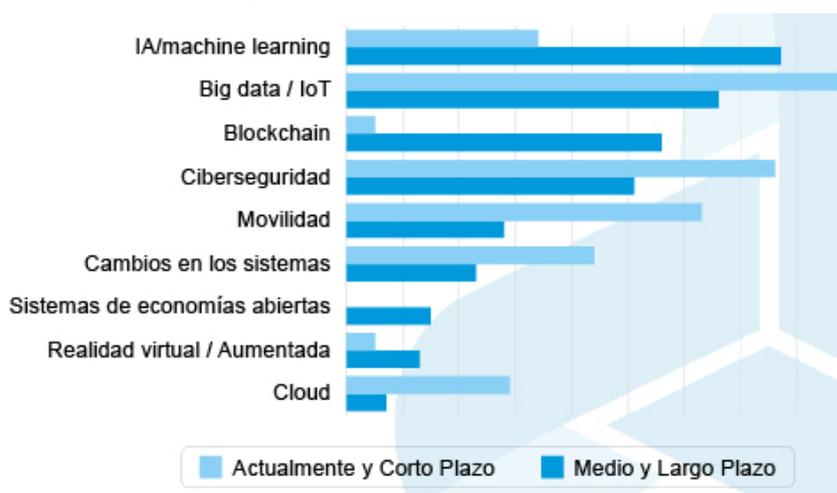
**Ilustración 17 % población por edad que ha utilizado Internet en los últimos 3 meses**



Fuente: INE, “Encuesta sobre equipamiento y uso de TIC en los hogares”<sup>50</sup>.

- **La nueva materia prima: los datos...** Conforme a ICEA, el 64% de las aseguradoras españolas consideran que el Big Data e IoT serán las tecnologías con más impacto en el corto y medio plazo en su sector<sup>51</sup>.

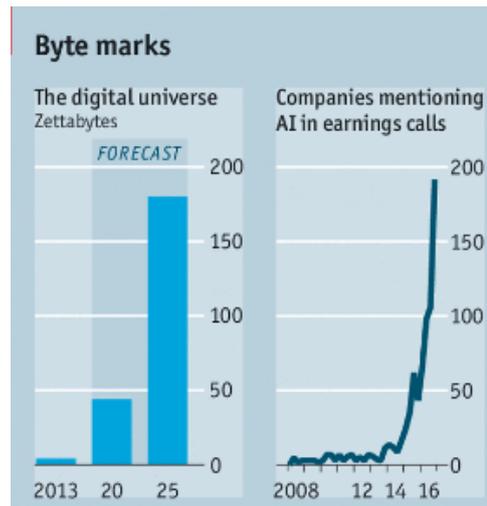
**Ilustración 18 Tecnologías que tienen y tendrán más impacto en seguros**



Fuente: ICEA<sup>52</sup>.

La adopción de Internet, los smartphones y el Internet de las cosas ha provocado que virtualmente cualquier actividad deje un rastro digital. Esta abundancia de datos se convierte en una enorme ventaja competitiva para las empresas que tienen acceso a ella, puesto que permite transformar los datos en propuestas de valor más competitivas, que atraerán más usuarios y a su vez más datos<sup>53</sup>. Ya es una realidad habitual la compra y venta de datos de clientes entre las grandes compañías, pudiendo pagarse 50 euros por el perfil de un usuario que esté buscando un seguro<sup>54</sup>. Y sin duda **los bancos son algunas de las empresas con mayor acceso a información de sus clientes** al disponer de datos respecto a su poder adquisitivo y hábitos de compra. Sin embargo esta área de oportunidad está desaprovechada debido a que “las compañías apenas emplean únicamente el 2% de los datos de los que disponen” según el consejero delegado de General Electric en España y Portugal, Daniel Carreño<sup>55</sup>.

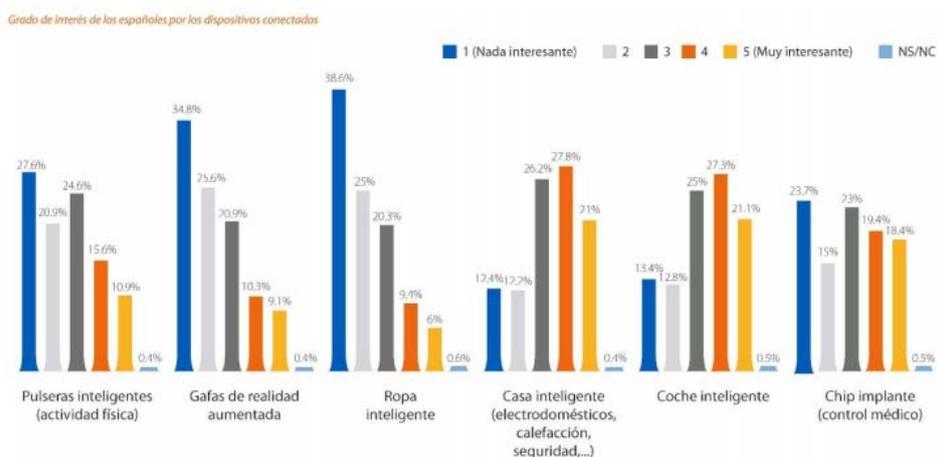
## Ilustración 19 Crecimiento del impacto de los datos e Inteligencia Artificial



Fuente: IDC, Bloomberg<sup>56</sup>.

- **...que combinan con el mayor disruptor del negocio asegurador: la analítica.** Las técnicas de Inteligencia Artificial (IA) son capaces de extraer mayor valor de los datos disponibles para realizar modelos de compra, retención y siniestralidad<sup>57</sup>. Un 78% de los ejecutivos encuestados para elaborar el “World Insurance Report 2015” sitúan a la **analítica de datos como el factor que tendrá un mayor impacto en el sector**. De hecho, “las nuevas empresas, que tienen la capacidad de integrar mejor estos avances de tecnología, son capaces de ganar hasta un 9% más y tener hasta un 26% más de beneficios”<sup>58</sup>. Conforme a ICEA, el 55% de las aseguradoras españolas consideran que la IA y el Machine Learning serán las tecnologías con más impacto en el futuro en el sector. Y las principales aplicaciones de negocio de estas tecnologías serán la segmentación de clientes (20% de los proyectos actuales), fidelización de clientes (17%), prevención del fraude (15%) y uso de nuevas variables para tarificar (13%)<sup>59</sup>.
- **Siempre conectados o el Internet de las Cosas (IoT).** Gartner estima que a finales de 2017 existirán 8.400 millones de dispositivos inteligentes y en 2020, alrededor de 20.400 millones conectados a Internet sin incluir tabletas, smartphones o computadoras<sup>60</sup>. Según Francisco Román, presidente de Vodafone: “Todos los dispositivos estarán interrelacionados gracias a la capacidad para ponerles inteligencia a precios muy bajos, a la existencia de sensores para medir cualquier magnitud física, también a costes competitivos, y la posibilidad de conectar todos esos productos”<sup>61</sup>. **El IoT permitirá a las aseguradoras** conocer los datos generados por diferentes dispositivos (automóviles, pulseras de actividad, GPS, móviles, electrodomésticos), **analizar los hábitos de uso de sus consumidores y crear propuestas de valor personalizadas con una excelente experiencia de uso, capacidad de prevención y mejoras en la evaluación de riesgos y precios**<sup>62</sup>. El interés de los consumidores españoles en los dispositivos conectados ha disminuido pero es muy elevado en la casa inteligente (75%), el coche inteligente (73%) y el chip de control médico (60,8%).

## Ilustración 20 Grado de interés de los españoles por dispositivos conectados



Fuente: Ditrendia con información de AIMC<sup>63</sup>.

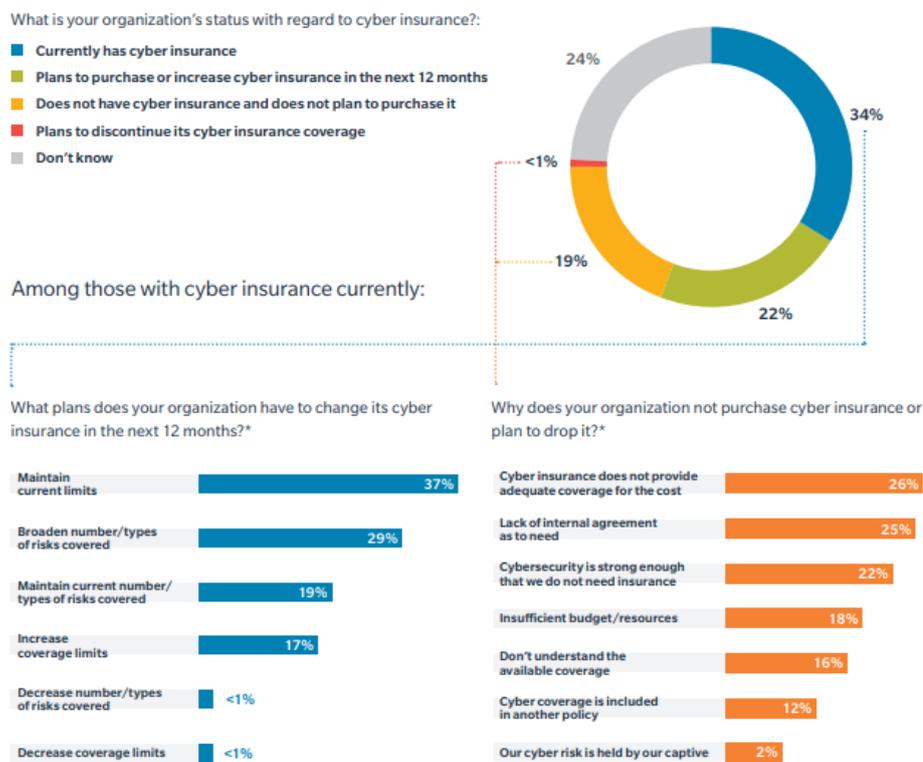
- **Blockchain.** La creación de *Smart contracts* mediante esta tecnología permite que un programa informático asegure el cumplimiento de acuerdos o contratos entre dos o más partes. Esta tecnología permite solventar problemas de confianza, veracidad e integridad entre diferentes entidades o personas sin la necesidad de intervención de mediadores o terceros de confianza<sup>64</sup>. En la industria aseguradora **presentaría diferentes aplicaciones de eficiencia y mejora experiencia cliente:**
  - simplificación del proceso de *onboarding* y firma de pólizas
  - simplificación del proceso de reclamación de siniestros
  - reducción de los costes operativos en transacciones y siniestros
  - reducción del fraude
  - desintermediación de contratos de reaseguro

Asimismo, también se empiezan a identificar algunas **disrupciones del modelo de negocio tradicional**<sup>65</sup>: seguros segmentados mediante *Smart Contracts* con coberturas que sólo se activen ante acontecimientos concretos, creación de plataformas para la compra-venta de riesgos, facilitar la migración de los seguros entre compañías, etc.

El *hype* de esta tecnología es enorme en los últimos años y el World Economic Forum estima que el 10% del PIB mundial se gestionará mediante acuerdos gestionados en esta tecnología. En el sector seguros es destacable la creación de consorcios como el B3i (acrónimo de Blockchain Insurance Industry Initiative), formado por Aegon, Allianz, Munich Re, Swiss Re y Zurich para explorar posibilidades de aplicación de esta tecnología. Sin embargo **la implementación de soluciones comerciales**, más allá de pruebas de concepto **no se verá materializada en el corto plazo** y presenta algunas barreras a solventar como la incompatibilidad con transacciones de alta velocidad y el incumplimiento de requisitos de borrado de información personal definido en normativas de protección de datos como GDPR<sup>66</sup>.

- Ciberseguridad.** En la actualidad se producen 250 ciberataques al día a empresas españolas con un coste de “cerca de 140 euros por cada dato robado en un ciberataque, un valor que se incrementa un 5% cada año y que rozará los 2 billones de euros en 2019” según Marta Martínez, presidenta de IBM en España. Además hay que tener en cuenta la pérdida de valor reputacional que este problema comporta principalmente en las empresas de salud y financieras<sup>67</sup>. El 56% de los ejecutivos sitúan este punto como una de sus principales prioridades pero también hay que destacar que el 43% reconoce no disponer de seguro de ciberriesgos o desconocer si dispone de él. María Díaz-Lladó, directora general de JLT March Re, estimó que en 2017 el volumen de primas de estos seguros ascenderá a 20.000 millones de euros<sup>68</sup>. **Es necesario confirmar si dichas expectativas se cumplen y el incremento estimado en este ramo se convierte en una realidad.**

**Ilustración 21 Situación aseguradora respecto a Ciberriesgos de 1.300 compañías**



Fuente: Marsh. Global Risk Perception Survey<sup>69</sup>.

En base a los anteriores factores tecnológicos, las principales oportunidades y amenazas para el sector bancaseguros serían:

### Oportunidades:

- **Las entidades bancoaseguradoras disponen de un elevado volumen de datos de calidad respecto a sus clientes vinculados** que representa una ventaja competitiva diferencial puesto que permiten definir propuestas de valor y experiencias de cliente personalizadas, más competitivas y con mejores rentabilidades que el resto de competidores.
- **La integración de dispositivos IoT y aplicativos digitales asociados al seguro** abre diferentes oportunidades a las aseguradoras: reducción de siniestralidad mediante la prevención, **aumento de la recurrencia en el contacto y fidelización con los clientes**, incremento de primas mediante la oferta de nuevos servicios adicionales a la cobertura de riesgos.
- Las entidades bancarias, en general, disponen de mayor capacidad de inversión en nuevas tecnologías que sus competidores tradicionales locales. Esto facilitará que puedan obtener ventajas competitivas de estas nuevas tecnologías (ej. Canales digitales de BBVA)
- Reducción de costes, mejoras de eficiencia y reducciones de fraude mediante el uso de tecnología Blockchain
- Apertura de nuevos ramos o seguros inexistentes hasta ahora: ciberseguridad, gestión huella digital, etc.

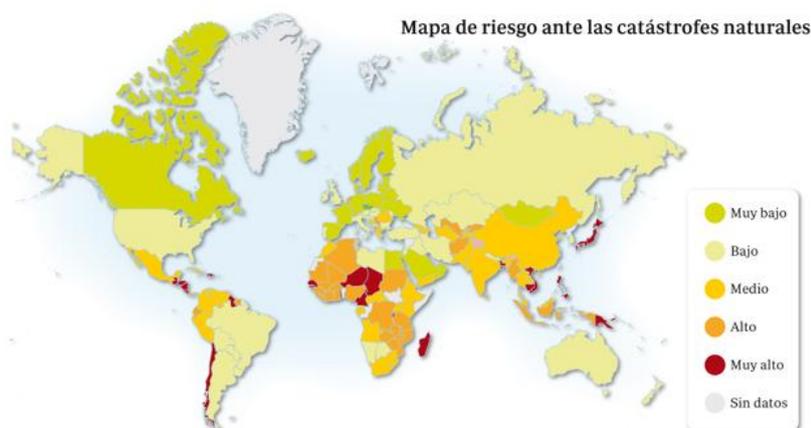
### Amenazas:

- Estas **nuevas tecnologías eliminan barreras de entrada en el mercado** de competidores globales, startups y agregadores especialmente en los ramos personales retail (Autos, Hogar, Salud y Vida), incrementando la competencia, así como el acceso directo desintermediado a los clientes.
- **La digitalización y omnicanalidad requieren importantes inversiones** de las compañías para adaptarse a los requisitos de sus clientes.

## 2.5 Factores Medioambientales

El **cambio climático, el incremento a nivel mundial de catástrofes naturales y la creciente urbanización** de las zonas propensas a incidencias climatológicas está aumentando drásticamente dichos fenómenos. Sólo entre 2000 y 2009 se produjeron en el mundo tres veces más desastres naturales que entre 1980 y 1989. Y según ‘The International Disaster Database’, entre 1980 y 2011 la partida de gastos destinada a paliar todos estos daños causados aumentó desde los 25.000 a los 350.000 millones de dólares.<sup>70</sup> En 2017 se pagó a nivel mundial el mayor importe histórico de primas por catástrofes: 135.000 millones de dólares. Sin embargo el reparto fue desigual, concentrándose el 83% de estos costes en América del Norte<sup>71</sup>.

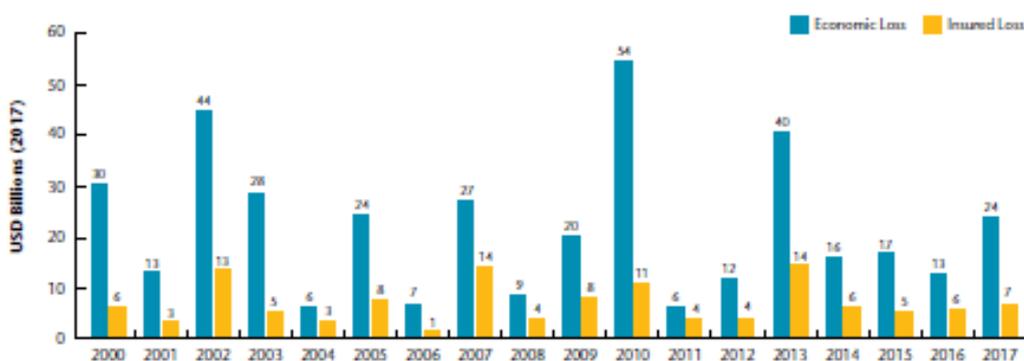
## Ilustración 22 Mapa mundial de riesgo antes catástrofes naturales



Fuente: Universidad de Stuttgart. Instituto para el Medioambiente de la ONU<sup>72</sup>.

En Europa y Oriente Medio los datos no muestran un incremento en la siniestralidad por motivos meteorológicos desde el 2000.

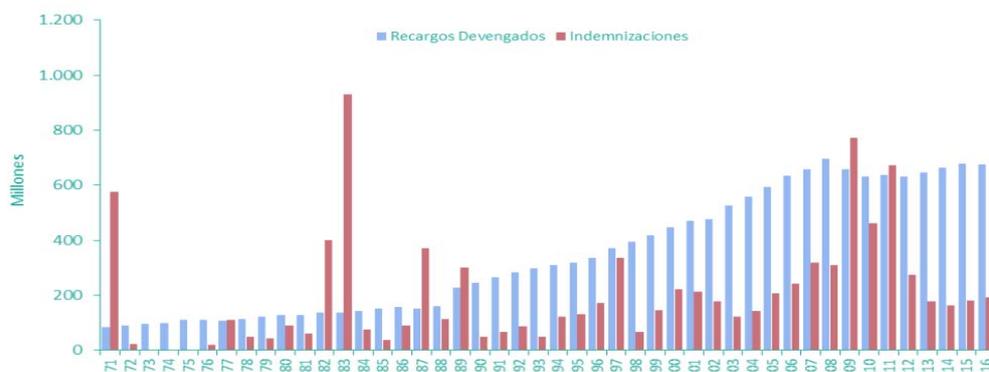
## Ilustración 23 Pérdidas económicas y aseguradoras ocasionadas por el clima en EMEA (2000-2017)



Fuente: Aon Benfield<sup>73</sup>.

España tiene un riesgo muy bajo, ocupando la posición 143 de un total de 171 y conforme a las estadísticas del Consorcio de Compensación de Seguros (CCS) no se identifica un incremento significativo de las indemnizaciones por siniestros catastróficos desde 1971 salvo episodios puntuales por eventos ciclogénicos como el ciclón Klaus en 2009.

## Ilustración 24 Recargos e Indemnizaciones por riesgos catastróficos en España (1971-2016)

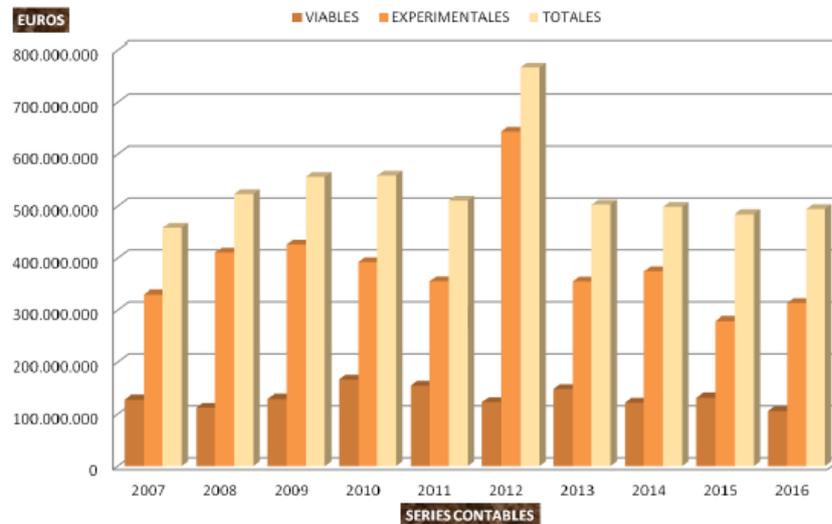


Fuente: Consorcio Compensación de Seguros. Estadística 1971-2016<sup>74</sup>.

Del mismo modo tampoco se identifican incrementos significativos en la siniestralidad de los seguros agrarios en España desde 2007.

En conclusión, no parece que existan datos concluyentes que permitan afirmar que se producirá en España un incremento de los costes siniestrales ocasionados por catástrofes naturales en el corto y medio plazo.

**Ilustración 25 Seguros Agrarios España. Evolución de la Siniestralidad (2007-2016)**



Fuente: Agroseguro. El seguro agrario en cifras<sup>75</sup>.

En base a los anteriores factores medioambientales, las principales oportunidades y amenazas para el sector bancaseguros serían:

#### Oportunidades:

- La concienciación ciudadana sobre los problemas mediambientales y la nueva legislación (Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental) favorece la contratación de seguros de RC Medioambiental y la venta de seguros con enfoques sostenibles (ej. Planes de pensiones)

#### Amenazas:

- El incremento de las catástrofes climatológicas a nivel mundial provocará un incremento de los costes de reaseguro por parte de las principales compañías reaseguradoras y un incremento de la necesidad de reaseguro por cúmulos.

## 2.6 Factores Legales

Los principales factores legales con impacto en el sector bancaseguros en España son las siguientes:

- **Incremento de la regulación a las entidades financieras<sup>76</sup>.** Tras la crisis financiera que propició la Gran Recesión, la Unión Europea y el gobierno español han iniciado una revisión exhaustiva de la regulación financiera con especial **foco en garantizar tanto la solvencia de las entidades como la protección a los clientes particulares.** Las

aseguradoras necesitan comprender cómo van a afectar a largo plazo estos cambios regulatorios y fijar medidas que aseguren el control y gobernabilidad de sus procesos.

- **Fortalecimiento de los órganos de supervisión de las entidades bancarias** con el objetivo de reducir malas prácticas. Incluso el Parlamento Europeo ha elaborado diferentes informes en los que se indica que las malas prácticas bancarias en España han sido frecuentes en los últimos años: comercialización entre particulares de participaciones preferentes y deuda subordinada, inclusión de cláusulas suelo en el 38% de las hipotecas en 2009, hipotecas multidivisa, uso del índice IRPH como alternativa al euribor, vencimiento anticipado que permite iniciar desahucios, reparto de gastos hipotecarios, intereses de demora, comisiones o venta extrajudicial de inmuebles. Uno de dichos informes elaborado por Fernando Zunuzunegui, profesor de Derecho de Mercado Financiero en la Universidad Carlos III, indica que actualmente la banca tiene un riesgo de 33.000 millones en los juzgados<sup>77</sup>.

A continuación resumimos las principales novedades legales que están afectando al mercado de bancaseguros en España:

- **MIFID II y PRIIPS<sup>78</sup>**: desde el 1 de Enero de 2018 **ha incrementado los requisitos de información a compartir con los clientes** en diferentes productos de inversión. El objetivo es que los clientes dispongan del detalle de los costes y cargos que se imputan en dichos productos, así como los riesgos que comportan.
- **GDPR<sup>79</sup>**. El Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) inició su aplicación el 25 de mayo de 2018 y es el reglamento que regula el tratamiento y protección de datos personales de personas físicas. Las principales novedades de dicho reglamento son:
  - Se requiere el **consentimiento explícito al cliente de los datos recopilados y sus fines**.
  - Se crea la figura del *Data Protection Officer* que debe entender no sólo la regulación sino todos los procesos IT, de tratamiento y de seguridad de datos.
  - Derecho de supresión (también llamado “derecho al olvido”). Es el derecho que permite al interesado solicitar que se supriman los datos cuando no existan motivos legítimos para conservarlos.
  - Derecho a la limitación del tratamiento. Es el derecho a que no se apliquen sus datos personales a las operaciones de tratamiento que en cada caso corresponderían.
  - Derecho a la portabilidad de los datos. Es el derecho a recibir los datos personales que le incumban y que haya facilitado al responsable, así como el derecho a solicitar que sus datos personales se transmitan directamente de un responsable a otro sin necesidad de que le sean transmitidos previamente a él.
  - Los incumplimientos pueden comportar penalizaciones de hasta el 4% de la facturación mundial.

- **IDD<sup>80</sup>**. La nueva Directiva Europea de Distribución de Seguros entrará en vigor el 1 de Octubre de 2018, con el objetivo de reforzar la protección del consumidor independientemente del canal de distribución elegido. Los principales impactos serán:
  - Los profesionales que distribuyen seguros deberán cumplir requisitos de honorabilidad comercial, profesional y formación continua.
  - El asegurado debe **recibir información adicional relevante previamente a la formalización del contrato de seguro**.
  - Refuerzo de las obligaciones de gobernanza de la entidad en lo relativo al proceso de diseño, aprobación y control de productos y la prevención de conflictos de interés.
  
- **PSD2**. Dicha normativa sobre medios de pago debía transponerse el 13 de enero de 2018, pero todavía no ha sido aprobada por el Gobierno y su entrada en vigor se producirá a los tres meses de su publicación en el BOE<sup>81</sup>. El objetivo de dicha normativa es facilitar y abaratar la gestión de pagos para los clientes gracias a la innovación por parte de terceras compañías no bancarias. Entre otras medidas, obligará a los bancos a abrir su infraestructura de pagos y datos de transacciones financieras a terceras compañías si lo piden sus clientes. **Las consecuencias de este cambio legal serán muy disruptivas y fomentarán la innovación de las entidades bancarias y fintech** para identificar nuevas fuentes de ingresos, adaptar los productos al cliente con su información financiera (el 74% de los grandes comercios planea hacerlo<sup>82</sup>) e incluso monetizar el valor de los datos agregados de los clientes. Sin duda representará un gran cambio y aceleración en la digitalización del sector bancario, pero todavía es imposible identificar si sus consecuencias reales serán perjudiciales o beneficiosas para las entidades bancoaseguradoras. Conforme a un estudio de PWC<sup>83</sup>:
  - El 88% de los ejecutivos bancarios consideran que PSD2 impactará en su negocio y el 84% consideran que comportará cambios estratégicos
  - El 68% de los ejecutivos consideran que PSD2 debilitará a su entidad y el mismo porcentaje está preocupado por la posibilidad de perder el control de la interfaz con sus clientes
  - El 64% planea integrar productos y servicios de terceros en su plataforma digital y el 44% planea proporcionar sus productos y servicios en plataformas de terceros
  
- **Nueva ley hipotecaria<sup>84</sup>**. Actualmente es un anteproyecto que se encuentra en fase de presentación de enmiendas en el Congreso de los Diputados. El actual anteproyecto **obliga a las entidades bancarias a aceptar pólizas de seguros alternativas de competidores con coberturas equivalentes sin cobrar gastos adicionales** ni empeorar las condiciones de la hipoteca. Adicionalmente, distintos partidos políticos han incorporado enmiendas prohibiendo los seguros combinados o vinculados de prima única en el que el seguro se paga de

forma anticipada y solo una vez (en ocasiones incluyéndose la prima en la financiación)<sup>85</sup>.

- **IORP II.** Dicha directiva debe transponerse y entrar en vigor antes del 13 de Enero de 2019<sup>86</sup>. Establece normas comunes que **garantizan la solidez de los planes de pensiones de empleo** y protegen mejor a los afiliados y beneficiarios del régimen de pensiones. En el ámbito de la gobernanza se establecen requisitos en materia de competencia y honorabilidad de los intervinientes, instando a adoptar un nuevo sistema de gestión integral de todo tipo de riesgos, desde los financieros y biométricos, hasta los operativos y los riesgos extra financieros. En cuanto a la información a partícipes, incluye como novedad **estimaciones de pensión según edad de jubilación bajo escenarios favorables y desfavorables**<sup>87</sup>.
- **IFRS 17.** Es un nuevo estándar financiero de aplicación el 1 de Enero de 2021 en entidades aseguradoras como sustitución del IFRS 4. Su principal objetivo es dotar de una **mayor coherencia entre entidades y transparencia con los inversores**, dando una imagen clara del retorno que pueden esperar de manera realista y los riesgos de esos retornos previstos<sup>88</sup>. Los principales cambios técnicos serán<sup>89</sup>:
  - El pasivo de las compañías deberá ser calculado como el valor presente de los futuros flujos de caja actualizados mediante una tasa de descuento que incluya conceptos de riesgos y tipos de interés actuales.
  - Se elimina el reconocimiento de beneficios *up-front* y se reconocen a través del concepto de *Contractual Service Margin* (CSM) que se amortiza linealmente en base a la duración del contrato.

La nueva norma no será meramente técnica, sino que tendrá impacto en múltiples ámbitos: beneficios, el capital, los procesos de cálculo de provisiones técnicas y presentación de informes financieros, modelos actuariales y sistemas de IT. El largo plazo de implementación (4 años) no puede llevar a menospreciar la complejidad del cambio requerido y sus impactos.

En base a los anteriores factores legales, las principales oportunidades y amenazas para el sector bancaseguros serían:

#### Oportunidades:

- Gran parte de las directivas europeas y normas que impactan al sector financiero y asegurador presentan como objetivo **recuperar la confianza de los clientes** respecto a los procesos de venta y asesoramiento de las entidades financieras (ej. IDD, MIFID II, PRIIPS). Este factor resultará clave para la supervivencia de las entidades tradicionales, así como para **incrementar la vinculación y fidelización de sus clientes**.
- Un correcto enfoque de la normativa PSD2, debería fomentar la innovación en las entidades bancarias para definir **nuevos modelos de negocio y servicio a los clientes en colaboración con empresas**

**fintech e insurtech.** En un escenario optimista, estas inversiones redundarían en nuevas líneas de ingresos y beneficios. En un escenario pesimista, dichas inversiones comportarían mejores servicios a los clientes de las entidades y por tanto mejoras en la vinculación.

Amenazas:

- El radical incremento del cuerpo regulatorio, órganos de supervisión y aumento de las sanciones económicas comportarán una reducción de márgenes ocasionado tanto por los **costes adicionales de personal, gobernanza e inversión en proyectos regulatorios** (un claro ejemplo serán las importantes inversiones tecnológicas y en recursos humanos que comportará la adopción de IFRS 17).
- El incremento de la actividad supervisora comportará **reducciones en ventas y márgenes de los productos vinculados a productos financieros**, impactando especialmente a los ramos de vida riesgo, protección de pagos y hogar.
- Diversas normas comportan un incremento de la información a proporcionar a los clientes o petición de autorizaciones (ej. MIFID, PRIIPS, IDD, GDPR). Constituirá un reto para los departamentos de marketing de las entidades conseguir compaginar ese incremento de transparencia y regulación con las expectativas de simplicidad que requiere una buena experiencia de cliente y la digitalización.
- GDPR y PSD2 pueden comportar una importante limitación de la ventaja competitiva clave para las entidades de bancaseguros: la disponibilidad de datos bancarios de los clientes que permite un mayor conocimiento de sus necesidades y hábitos de consumo.



## 3 Análisis Competitivo

### 3.1 Análisis Clientes

#### 3.1.1 Particulares

##### Situación actual: pérdida de confianza de los clientes respecto a las entidades bancarias

Tal como indicábamos en el análisis de factores sociales, **la relación del cliente español con las entidades bancarias** y, por consecuencia, con las entidades de bancaseguros **se caracteriza por un proceso de progresiva pérdida de la confianza**. Es un proceso tan evidente, que Javier Alonso (subgobernador del Banco de España) lo destacaba como el aspecto esencial en la relación de las entidades con el cliente bancario durante la Apertura del 13 Encuentro del Sector Bancario el pasado mes de Diciembre de 2017<sup>90</sup>. En su exposición, Javier Alonso remarcaba que en la sociedad española existía históricamente una confianza máxima de los clientes hacia sus bancos y, especialmente, hacia sus empleados. Esta confianza comienza a quebrarse en la década de los noventa por la creciente competencia y el foco de las entidades en mejorar los márgenes de intermediación. Pero la ruptura definitiva se produjo a partir de la crisis financiera de 2008.

La receta que proporcionaba el subgobernador para resolver esta situación pasaba por:

- a) **“Poner al cliente en el centro”** de una forma no sólo teórica sino real. “En el proceso de grandes cambios en los que se encuentra inmersa la banca, la relación con el cliente será clave. Siempre es clave, ya que es el activo más relevante y más frágil de una entidad bancaria.”
- b) Desarrollar **“un modelo de banca responsable**, con un adecuado diseño de productos, distribuidos en el canal adecuado, al cliente idóneo, y atendiendo a sus particulares necesidades.”

En esta posición también coinciden las compañías aseguradoras y Luis Roset, director general técnico de Generali España lo resume del siguiente modo<sup>91</sup>: “En cuanto a la relación con los clientes, hemos pasado de una visión basada casi exclusivamente en la póliza de seguro y sus coberturas, a una visión en la que **el cliente se sitúa en el centro de todo lo que hacemos y en la que los seguros surgen como soluciones a necesidades y demandas del cliente que, además, comparan su experiencia de compra con empresas como Amazon y Zara**, lo que representa un reto añadido”.

##### ¿Cuáles son las expectativas del cliente actual de bancaseguros?

Conforme al estudio de E&Y “2017 European insurance outlook”<sup>92</sup>, **el tercer factor más importante en el mercado asegurador son las expectativas de los clientes** (valorado con un impacto de 8 sobre 10) después de la situación política y la regulación.

A este respecto es muy interesante el estudio “Cómo es el nuevo cliente bancario” realizado por Neovantas Consulting<sup>93</sup> que destaca los siguientes aspectos:

- **Más informado y más digital.** Las entidades tienen que conseguir una presencia sólida en el entorno digital, y llevar a cabo una gestión activa de redes sociales con la que pueda dar soporte a las cuestiones del cliente de forma rápida y ágil.
- **Demanda de personalización.** Los clientes solicitan cada vez más productos y servicios adaptados a sus necesidades personales, así como un servicio integral que se amolde a lo que precisa en cada momento.
- **Con menos tiempo.** El cliente no quiere dedicar tiempo a gestiones que no le aporten valor. Por ello, las entidades deben esforzarse en ofrecer **unas excelentes experiencias de cliente basadas en la proactividad y utilización de los canales más adecuados** (banca online, banca móvil, redes sociales, etc.).
- **Las emociones como parte de la relación.** En todos los sectores, las organizaciones están incrementando su esfuerzo en generar emociones positivas en sus clientes para generar fans y seguidores de marca. El objetivo es **conseguir la fidelización y vinculación de los clientes.**

Adicionalmente es necesario también tener en cuenta la incorporación de las generaciones Y (“*millennials*”) y Z a los segmentos objetivo de clientes de las entidades de bancaseguros. Andreas Freiling, Insurance Leader para EMEA de E&Y, asegura que<sup>94</sup>: “**los *millennials* no aceptarán la tradicional forma de vender seguros** ya que, en general, no quieren que un agente les explique en el salón de su casa las condiciones de una póliza de seguros. Lo quieren todo en su ordenador o en su móvil y, por supuesto, que este servicio esté disponible 24 horas al día 7 días a la semana”.

Todos estos aspectos serán tratados de forma individual y más detallada en las siguientes secciones.

### El cliente informado valora el asesoramiento y la transparencia

La universalización del acceso a Internet en las economías desarrolladas, facilita extraordinariamente al consumidor el acceso a información relevante respecto a los productos y servicios que contrata mediante medios de comunicación digitales, redes sociales y comparadores de seguros online.

**Ilustración 26 Porcentaje de consumidores de seguros que prefieren buscar información en canales digitales**



Fuente: Accenture. “The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution”<sup>95</sup>.

El cliente informado se ha convertido en mucho más exigente con las empresas con las que se relaciona. Los recientes casos de malas praxis llevadas a cabo por las entidades financieras, le llevan a reclamar mucha **más transparencia** por parte de sus compañías bancarias, **siendo éste el atributo peor valorado** actualmente en las mismas:

**Ilustración 27 Nota media a los servicios de Entidades Bancarias en España**

SERVICIO	NOTA MEDIA 2017	NOTA MEDIA 2018
<b>Operativa online</b>	3,4	3,7
<b>Agilidad en la contratación</b>	3,2	3,5
<b>Atención al cliente</b>	3,1	3,4
<b>Cantidad de cajeros gratis</b>	3,1	3,3
<b>Transparencia</b>	2,9	3,3

Fuente: HelpMyCash. "Premios a la Excelencia Bancaria 2018"<sup>96</sup>.

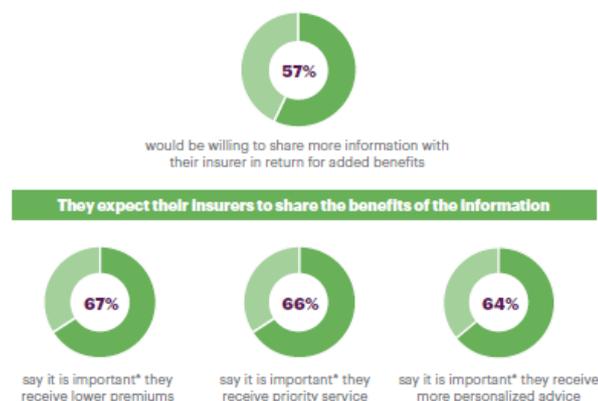
Dicha transparencia requiere que el cliente disponga de fácil acceso a información precontractual y contractual sencilla y clara.

El segundo aspecto que valora el cliente informado es la recepción de **un asesoramiento profesionalizado que le aporte un valor diferencial**. El 64% de los clientes consideran importante recibir asesoramiento personalizado en base a la información que las entidades disponen de sus clientes, para ello más del 40% utilizan información online y aproximadamente el 30% utiliza comparadores de seguros<sup>97</sup>.

### Personalización de la propuesta de valor a las necesidades del cliente

Conforme a la definición de Juan Carlos Alcaide, fundador de la consultora Marketing de Servicios<sup>98</sup>: "La personalización da valor a la individualidad, exhibiendo conocimiento de los clientes, voluntad de superar expectativas". Del mismo modo también indica que: "Es fundamental aunar y conjugar el conocimiento de las personas con la prudencia y la búsqueda de la confianza. Para lo que se requiere eludir el abuso de los datos, y dejar en evidencia que la empresa conoce, archiva y gestiona datos de la intimidad de la persona."

**Ilustración 28 La mayoría de clientes compartirían datos a cambio de beneficios**



Fuente: Accenture. "The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution"<sup>99</sup>.

Conforme a un estudio de Accenture, **el 75% de los clientes indican que compraría antes productos o servicios de una empresa que personalice de algún modo el proceso de compra.** Otro estudio de McKinsey indica que también mejora la eficiencia comercial, puesto que los costes de adquisición pueden reducirse en un 70% si se aprovechan adecuadamente los datos de los clientes para personalizar el marketing y la propuesta de valor<sup>100</sup>.

No cabe duda de que las empresas deben enfatizar la sensación de exclusividad del producto o servicio, y de la persona que los utiliza, generando con ello una **eficiente diferenciación comercial.**

#### Ilustración 29 % Consumidores que prefieren comprar a una empresa que...



Fuente: Accenture. Interactive Personalization Research<sup>101</sup>.

Para ello es clave el desarrollo del marketing “*one-to-one*”. Éste se basa en personalizar la propuesta de valor en base a las 4 Rs de personalización<sup>102</sup>:

- **Reconocer:** utilizar los datos de los clientes para reconocerlos y adecuar la interacción. El 56% de los clientes prefieren comprar donde les reconozcan por su nombre.
- **Recordar:** las últimas compras del cliente y los motivos por los que las realizaron. El 65% de los clientes probablemente comprarían en un negocio donde recuerden sus adquisiciones anteriores.
- **Recomendar:** productos o servicios relevantes para el consumidor en base a sus preferencias y anteriores compras. El 58% de los clientes probablemente comprarían en un negocio que les realice recomendaciones pero únicamente el 50% indica que alguna vez las ha adquirido.
- **Relevante:** es quizás el punto más complejo puesto que requiere basarse en un importante conocimiento de las preferencias, hábitos y momento de compra del cliente. El 65% de los clientes probablemente comprarían a un negocio que le envíe campañas o promociones relevantes.

### Ilustración 30 Las 4 Rs de la Personalización



Fuente: ExitBee<sup>103</sup>.

El concepto de marketing personalizado, individual o “one-to-one” no es reciente sino que se empezó a implantar a inicios de la década de 1990 por parte de las primeras empresas online<sup>104</sup>. La oferta de propuestas de valor y campañas personalizadas requiere la combinación de distintas tecnologías: recopilación de datos, técnicas analíticas y eventos en *real-time* o *near-real-time*.

Sin embargo el estadio de implantación de la personalización es muy diferente en función de las compañías:

1. **Identificar:** únicamente realiza mínimas personalizaciones de las comunicaciones y campañas con sus clientes (ej.: inclusión de nombre, detalles riesgo asegurado, condiciones de contratación y precio)
2. **Diferenciar:** en base a segmentos sociodemográficos o valor del cliente (*lifetime value*) para gestionar precios, descuentos y niveles de atención. Éste es el estadio en el que se encuentran la mayor parte de empresas aseguradoras tradicionales en el mercado español y aproximadamente el 65% de las empresas<sup>105</sup>.
3. **Interactuar:** con el cliente a través de los canales preferidos por su parte y en momentos relevantes para él. El 20% de las empresas están empezando a gestionar campañas individualizadas.
4. **Personalizar:** la propuesta de valor y realizar recomendaciones de compra relevantes en base a un profundo conocimiento de las necesidades del cliente. **Sólo el 15% de las empresas han alcanzado este estadio y principalmente son compañías tecnológicas u online.** Sin embargo, conforme a un estudio de BCG, las empresas que lo han conseguido conseguirán hasta 2022 un incremento de ingresos que puede ascender hasta los 800 millardos de dólares<sup>106</sup>. Algunas incluso presentan modelos de negocio de gran crecimiento basados en la *hiperpersonalización*: Amazon, Spotify y Netflix.

### Ilustración 31 Etapas de madurez de la Personalización



Fuente: WebEngage Monk<sup>107</sup>.

La personalización de las propuestas de valor requiere un elevado esfuerzo y foco por parte de toda la organización, con importantes inversiones en diseño, coordinación entre áreas y aprendizaje.

### Ilustración 32 Principales barreras organizativas a la personalización



Fuente: BCG 2016 Global Survey on Personalization<sup>108</sup>.

Del mismo modo la adaptación de la arquitectura tecnológica y la implantación de nuevas herramientas (ej. Data Management Platforms, CRM) es imprescindible para su consecución. Las principales barreras tecnológicas para la implantación de la personalización han sido hasta el momento<sup>109</sup>:

- Complejidad tecnológica: 50%
- Acceso a datos en tiempo real: 46%
- Problemas de privacidad de datos: 45%

Queda mucho margen de mejora en la personalización, puesto que el 74% de los clientes se muestran frustrados por recomendaciones online que no encajan con sus intereses y el 56% de los usuarios de email cancelan sus suscripciones gratuitas por recibir mails que no son relevantes para ellos<sup>110</sup>.

## Experiencias de usuario convenientes y proactivas basadas en la omnicanalidad

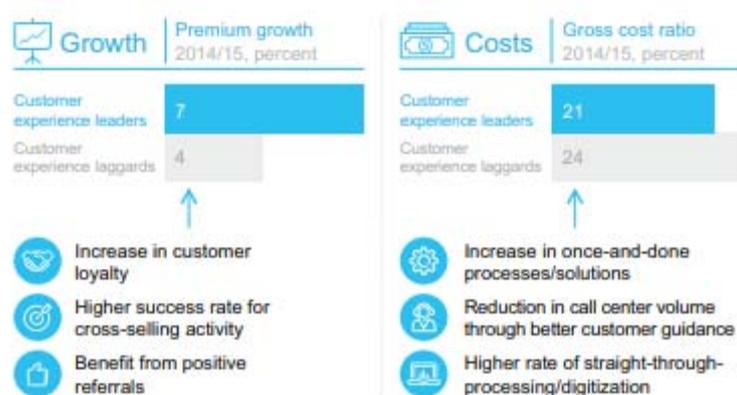
Javier Alonso (subgobernador del Banco de España) también destacaba en la Apertura del 13 Encuentro del Sector Bancario el pasado mes de Diciembre de 2017<sup>111</sup> que: “las nuevas tecnologías introducen retos adicionales para el sector a la hora de cuidar su relación con el cliente. Modifican las exigencias de **los consumidores, que buscan ahora una interacción flexible, inmediata, personalizada, en cualquier lugar y a cualquier hora**. Reducen también las barreras de entrada en el negocio, ya que ya no parecen necesarias las extensas redes de sucursales para la captación y mantenimiento de clientes que caracterizaban a la operativa bancaria tradicional.”

Esta excelencia en las experiencias de usuario no es opcional, puesto que la fidelización de los clientes es el recurso más crítico para las entidades y **las experiencias positivas en los momentos de la verdad son las que convierten a los clientes en leales, fans o apóstoles de nuestras marcas**.

Conforme un estudio de BCG<sup>112</sup>, las empresas que son capaces de crear experiencias de cliente personalizadas y que integran las nuevas tecnologías digitales, están creciendo en ingresos entre un 6% y un 10% más que sus competidores.

Por supuesto el sector asegurador no es una excepción en este aspecto y una **mejor experiencia cliente revierte en un incremento en los ingresos generados** (del 3% en el ejemplo del mercado alemán incluido en la ilustración) por mayor retención y vinculación de clientes, así como incremento de cuota por el boca a boca de los clientes. Lo que puede sorprender más inicialmente es que **los costes operativos también se reducen** (un 3% en el ejemplo incluido) por la reducción de dudas del cliente ante operativas más sencillas y guiadas, así como el incremento de proceso más simplificados (*one-and-done* o *straight-through-processing*).

Ilustración 33 Mejor rendimiento en ingresos y eficiencia de los líderes en experiencia cliente en seguros



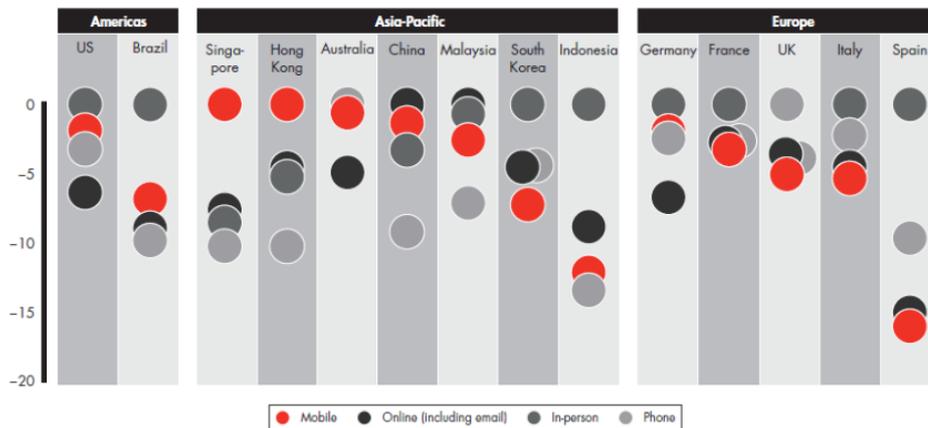
Fuente: McKinsey. Customer satisfaction score (Mercado alemán)<sup>113</sup>.

Hay que tener en cuenta que las aseguradoras tradicionales y bancoaseguradoras habitualmente llegan tarde a la detección de la necesidad del cliente y eso permite que otros competidores tomen ventaja anticipándose en el proceso de decisión de compra (ej. concesionarios, comparadores). Esto no es comprensible porque **las compañías de bancaseguros disponen de los**

**datos necesarios de los clientes para anticiparse a las necesidades de los clientes y realizarles ofertas convenientes.**

En la actualidad, establecer estrategias omnicanal en las interacciones con los clientes es imprescindible. Google indica que el 90% de los clientes interactúan en múltiples canales antes de realizar sus compras y el 52% de los consumidores admite comprar más cuando la compra es personalizada y coherente a través de los diferentes canales utilizados<sup>114</sup>.

**Ilustración 34 Experiencia por canal en ramos de No Vida (respecto al canal preferido)**

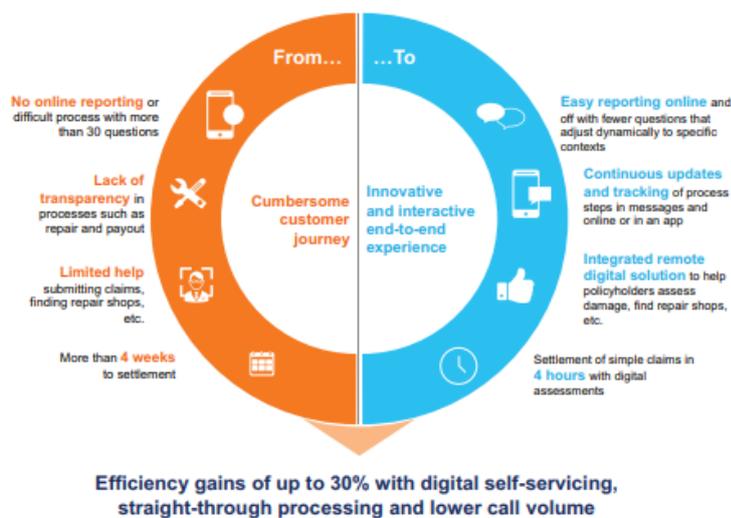


Note: Channel-experience score is calculated by subtracting "likelihood to annoy" percentage from "likelihood to delight" percentage

Fuente: Bain. Research Now NPS survey, 2016<sup>115</sup>.

**Las tecnologías actuales** (integración de datos, analítica predictiva, AI, wearables, IoT, CRM) **permiten proporcionar esta experiencia de cliente omnicanal y los clientes están acostumbrándose a ello.** Por este motivo les resulta inaceptable iniciar una operación de contratación en el móvil y no poder continuarla a través del *contact center* u oficina bancaria. Incluso la expectativa del cliente va más allá y espera que, tras una compra, le conozcamos y poco más y seamos capaces de incorporar más valor a la siguiente iteración con él.

**Ilustración 35 Ejemplo de transformación de un *customer journey* de siniestros**



Fuente: McKinsey. Superior Customer Experience in Insurance<sup>116</sup>.

El estudio de Accenture “Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution” (32.715 entrevistas a clientes de 18 mercados desarrollados) identifica que las necesidades omnicanal son diferentes en función del segmento del cliente, estableciendo 3 categorías:

- Nómadas (*nomads*) o clientes muy activos digitalmente y dispuestos a experimentar con nuevos modelos de negocio
- Cazadores (*hunters*) orientados en la consecución del servicio con mejor precio
- Buscadores de la calidad (*quality seekers*) que son leales a las aseguradoras con una marca de prestigio y excelencia en el servicio.

	NOMADS		HUNTERS		QUALITY SEEKERS	
<b>Willing to use automated support for selection of insurance coverage</b>	86%		64%		67%	
<b>Consider connected insurance</b>	More Likely:		Less Likely:		Somewhat likely:	
	75%	62%	63%	41%	30%	36%
	Life	Home	Auto	Life	Home	Auto
	49%	34%	39%			
	Life	Home	Auto			
<b>Want to receive personal alerts to reduce risk</b>	63%		52%		56%	
<b>How they seek advice</b>	52%	51%	38%	58%	35%	62%
	Online	Agent	Online	Agent	Online	Agent
<b>How they purchase insurance</b>	51%	51%	40%	57%	34%	62%
	Online	Agent	Online	Agent	Online	Agent
<b>Most valuable source of insurance advice</b>	29%	30%	33%	37%	25%	42%
	Online	Agent	Online	Agent	Online	Agent
	Aggregator		Aggregator		Aggregator	

Fuente: Accenture. “The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution”<sup>117</sup>.

Sin embargo, independientemente del segmento analizado hay algunos hechos muy significativos:

- Todos compran seguros a través de sus mediadores (62% de los buscadores de calidad y 51% de los nómadas) pero también lo hacen de forma online (34% de los buscadores de calidad y 51% de los nómadas)
- Todos consideran a sus mediadores como la mejor fuente de asesoramiento (42% de los buscadores de calidad y 30% de los nómadas) pero también muchos lo hacen en comparadores online (25% de los buscadores de calidad y 33% de los cazadores de precio).
- Todos estarían interesados en disponer de seguros conectados/IoT (llegan hasta el 75% en el caso de Vida, 63% en Auto y 62% en Hogar para los nómadas)
- Todos valoran positivamente la recepción de alertas de prevención (63% en el caso de los nómadas y 52% en el de los cazadores de precio)

**Este interés en una experiencia omnicanal es especialmente relevante en el momento de la verdad de los siniestros y servicios de prevención.**

**Ilustración 36 Clientes interesados en servicios personalizados en el sector seguros**



Fuente: Accenture. "The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution"<sup>118</sup>.

Sin embargo **la experiencia digital es uno de los grandes puntos de mejora del sector asegurador español**, conforme al estudio de la consultora Nae "Posicionamiento digital de las aseguradoras generales en España"<sup>119</sup>:

- Todas las compañías analizadas ofrecen presupuestos e iniciar el proceso de contratación de manera online, pero solo la mitad permiten finalizarlo por esta vía.
- Las comparativas entre productos de una misma compañía previas al proceso de contratación son escasas y rígidas.
- La atención al cliente a través del canal online es el gran aspecto por resolver. Todas ofrecen respuestas genéricas o derivan a un canal no digital, y ninguna dispone de chat online.

Para combatir esta tendencia, algunas empresas tradicionales (ej. Starbucks, Disney) están transformándose y aprovechando las ventajas que les proporciona poder fusionar los canales digitales y físicos estableciendo experiencias *phygital*<sup>120</sup> para sus clientes mediante dispositivos RFID, *beacon*, pantallas táctiles, etc. Las empresas de bancaseguros también disponen de esta oportunidad generando este tipo de experiencias en las sucursales bancarias.

**La fidelización pasa por vinculación emocional a la marca y un alto nivel de contacto relevante y conveniente**

**La vinculación de los clientes es uno de los objetivos más claros de las entidades financieras**, hasta el punto que a los empleados se les asignan objetivos retributivos en base a ello. Los beneficios de los clientes vinculados respecto a los "subasteros" son diversos<sup>121</sup>:

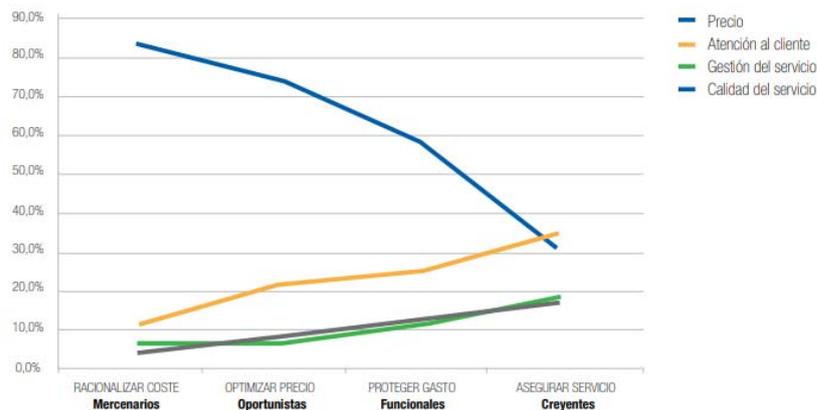
- Menores costes de adquisición al vender un producto a un cliente existente (*cross-selling*)

- La vinculación mediante diversos productos incrementa las barreras de salida del cliente
- Mayor conocimiento del cliente que permite realizarle ofertas más personalizadas
- Diversificación de riesgos al disponer de diferentes tipos de productos

Sin embargo, Accenture en su informe “Global Consumer Pulse Research: Digital consumer: It’s time to play to win and stop playing not to lose” indica que actualmente nos encontramos en una “*switching economy*”, en la que **los consumidores no dudan en cambiar de compañía ante insatisfacciones de cualquier tipo**. El 82% de los consumidores que cambiaron de compañía creen que su anterior compañía podría haber realizado algo para evitarlo y el 66% indicaron que lo hicieron por recibir un servicio insuficiente<sup>122</sup>.

Este proceso global también se produce en el mercado del seguro en España, donde las tasas de caída anuales en ramos como el de Auto alcanzan valores superiores al 25%. **El 30% de los clientes indican que estarían dispuestos a cambiar de aseguradora en la próxima renovación** y el 58% han cambiado de compañía por motivos de precio<sup>123</sup>.

**Ilustración 37 Aspectos de decepción con la aseguradora de auto anterior más mencionados**



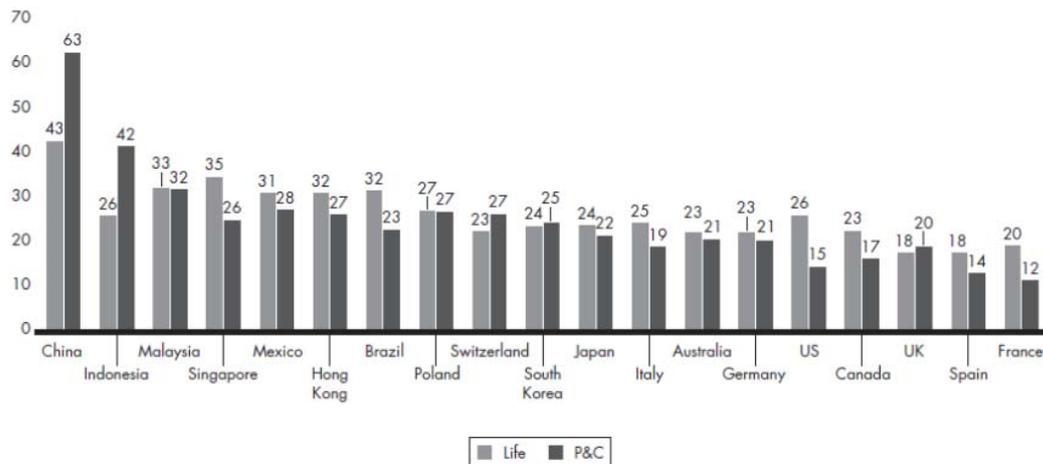
Fuente: Gain Dynamics. “El Estudio de abandonos en el seguro de Autos”<sup>124</sup>.

El principal motivo de esta falta de fidelidad de los consumidores en seguros es que las aseguradoras no hemos sido capaces de incrementar la relación y los puntos de contacto con nuestros asegurados. **Actualmente tenemos modelos de relación pasivos y no conectados online con nuestros clientes**. Las interacciones con los clientes deben ir más allá de pagar recibos, renovar pólizas y dar de alta siniestros. Por ello es imprescindible buscar modelos de relación más proactivos, convenientes y relevantes.

La única alternativa para incrementar la vinculación de las aseguradoras con sus clientes pasa por **aumentar las interacciones con ellos e identificar más puntos de contacto, recordando que siempre deben ser convenientes y relevantes** para los clientes para evitar un “efecto fatiga”. Esto es especialmente importante en las pólizas de más largo plazo y con menos siniestralidad (ej. Vida). En España, los clientes que han tenido una interacción con su aseguradora en el último año proporcionan 18 puntos porcentuales de

recomendación (NPS) más que los que no han tenido contacto en el ramo de Vida y 14 puntos en el de No Vida.

**Ilustración 38 Diferencia en NPS entre clientes que han tenido una interacción en los últimos 12 meses y los que no (en puntos porcentuales)**



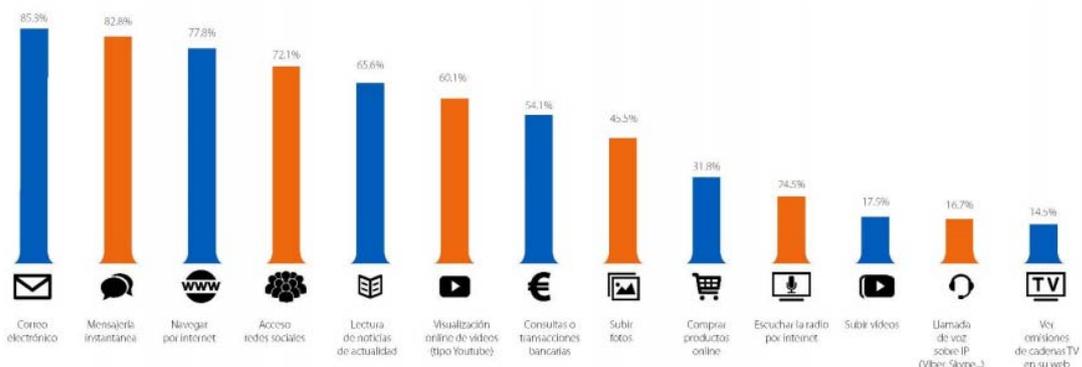
Fuente: Bain. NPS Survey 2016<sup>125</sup>.

Hay diferentes mecanismos para innovar en la creación de nuevos puntos de contacto, pero las nuevas tecnologías aportan diferentes opciones:

- Uso de dispositivos conectados: pulseras de actividad en Vida y Salud, dispositivos telemáticos en Auto, alarmas y sensores en Hogar y Comercios, etc.
- Aplicaciones móvil con opciones de gamificación con los clientes<sup>126</sup>: app de medición de la buena conducción en Auto, medir actividad física y hábitos saludables en Salud y Vida, programas de fidelización y recomendación a amigos, etc.

Esta estrecha relación entre puntos de contacto y fidelización puede comportar una **importante ventaja competitiva para las entidades de bancaseguros** puesto que las entidades bancarias disponen de **aplicativos digitales con mayor nivel de funcionalidad e interacción con sus clientes**.

**Ilustración 39 Actividades fundamentales que se realizan en el móvil en España**

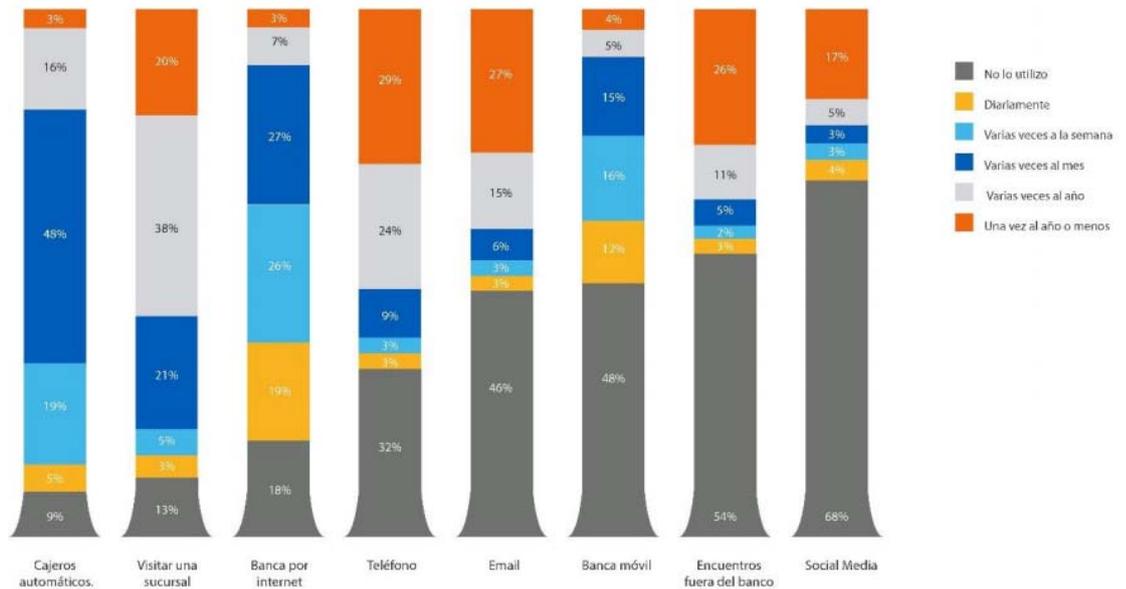


Fuente: Ditrendia con información de AIMC<sup>127</sup>.

Conforme a datos de AIC, el 81,5% de los clientes españoles indica haber operado con entidades bancarias a través de Internet en los últimos 30 días<sup>128</sup>,

pero adicionalmente el 45% de los clientes europeos indican que lo hacen varias veces en la misma semana por Internet y el 28% a través del móvil.

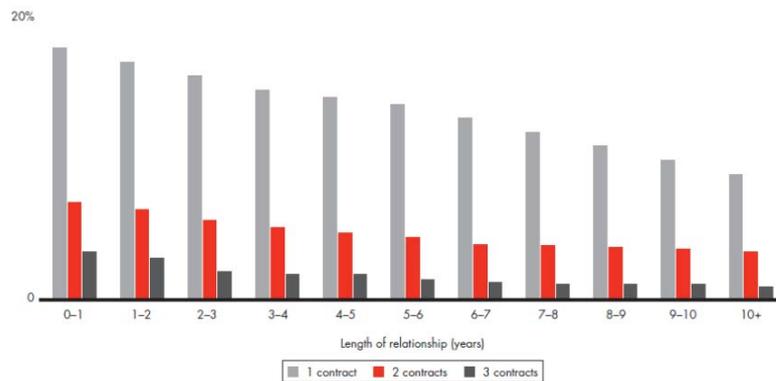
**Ilustración 40 ¿Cada cuánto los europeos utilizan los distintos canales de comunicación con su banco?**



Fuente: Ditrendia con información de AIMC<sup>129</sup>.

Aparte del modelo de relación y contacto con el cliente, obviamente **la vinculación mediante la contratación de diferentes productos** en la misma entidad supone un **importante factor de rentabilización del cliente y mejora de la retención**.

**Ilustración 41 Tasa de abandono de clientes de seguros en función del número de pólizas contratadas**



Fuente: Bain<sup>130</sup>.

Entre las entidades bancarias este aspecto es evidente por el lanzamiento de múltiples productos que ofrecen ventajas financieras que premian la vinculación del cliente con la entidad, siendo los principales:

- Las cuentas nómina con bonificaciones y exención de comisiones: Cuenta Expansión de Banc Sabadell, Cuenta Inteligente de Evo Banco, Cuenta Nómina de Bankinter, Cuenta 123 de Banco Santander, etc.<sup>131</sup>
- Las ventas bonificadas de hipotecas y préstamos asociadas a domiciliaciones, tarjetas, seguros y aportaciones a planes de pensiones.

### Ilustración 42 Productos vinculados más frecuentes (en % hipotecas que ofrecen esta vinculación)

#### Los productos vinculados más frecuentes

En % de hipotecas que ofrecen esta vinculación

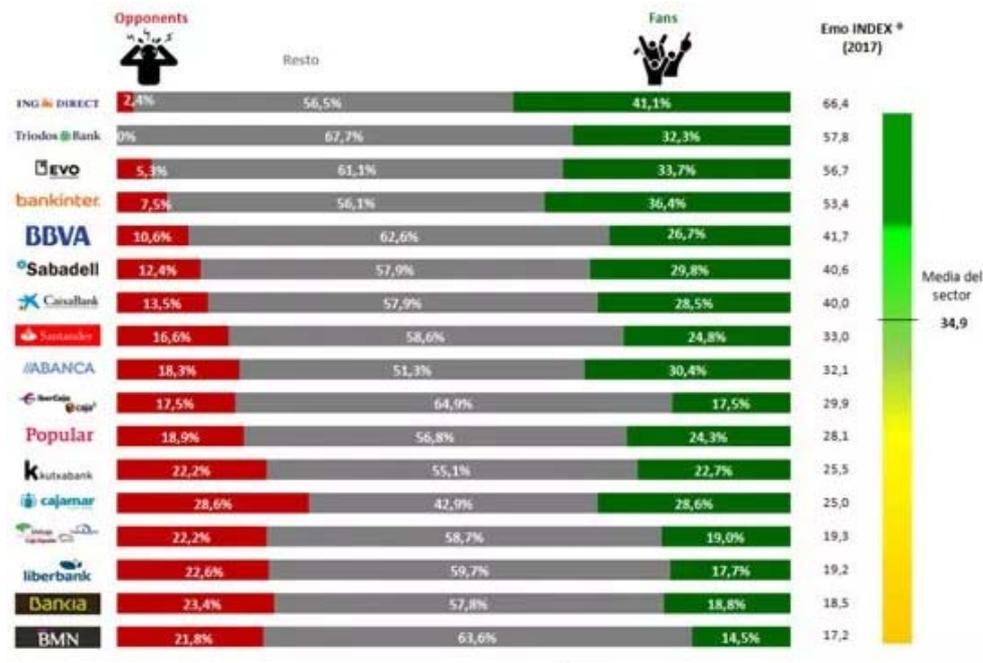


Fuente: Kelisto.es<sup>132</sup>.

- Planes integrales o familiares de seguros con bonificaciones, servicios especiales y facilidades de fraccionamiento: BBVA Plan Estar Seguro, Sabadell Protección, Pack Family Seguros, Cuenta Cliente Catalana Occidente.

Otro **aspecto esencial para aumentar la fidelidad de los clientes es la vinculación emocional con las compañías**. Factores como la satisfacción generada al operar, la frustración por no lograr los objetivos deseados o la confianza y cercanía pueden ser más importantes que las condiciones financieras o el precio obtenido. Éste es un factor especialmente importante para bancaseguros ante el problema de reputación e imagen que arrastran las entidades bancarias desde la crisis de 2008. La confianza de los clientes ha crecido de forma constante desde 2014 y actualmente el 25% de los usuarios se declara fan de su entidad principal.

### Ilustración 43 Diferencias entre "fans" y "opponents" por entidad (Banca Particulares España 2017)



Fuente: EMO. 5º Estudio Emociones en Banca de Particulares<sup>133</sup>.

Elena Alfaro, consejera delegada de EMO Insights International, recordó en la presentación del 5º Estudio de Emociones en Banca de Particulares en España

que “entre el 85% y el 95% de las decisiones se toman de forma emocional”. “La mayor parte de los proyectos fracasan por incidir en mejoras en la calidad de los mismos pero sin que crezca la satisfacción del cliente, de ahí la apuesta por los fans para sobrevivir”<sup>134</sup>.

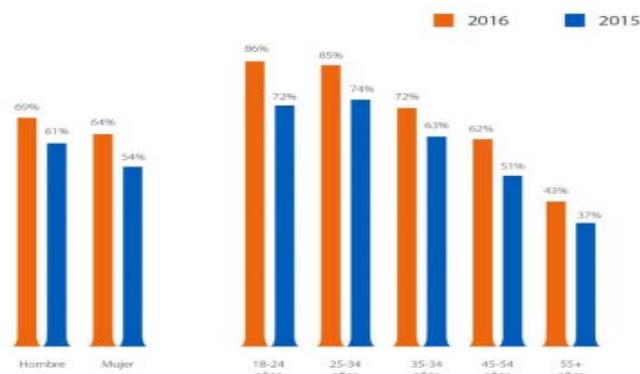
Finalmente, es necesario mencionar **el momento de la verdad para los clientes de seguros: el siniestro**. Para el cliente es una situación emocional crítica en la que su aseguradora debe proporcionar un excelente servicio y marcar la diferencia. Según una encuesta a nivel mundial de EY<sup>135</sup>, el 87% de los clientes consideran que la experiencia en un siniestro impacta en la decisión renovación de sus pólizas y los factores que más contribuyen a la satisfacción del cliente son la transparencia del proceso y la eficiencia en el pago. El reto reside en encontrar el equilibrio entre las necesidades del cliente (velocidad, consistencia, precisión y conveniencia) y las de la compañía (eficiencia, costes y cumplimiento).

La importancia del **momento del siniestro** para el cliente, **requiere una transformación en la experiencia ofrecida en el canal bancaseguros**. El personal de las oficinas bancarias no dispone ni del conocimiento ni de las herramientas necesarias para responder de un modo efectivo a las dudas de sus clientes respecto a los siniestros. Adicionalmente las únicas ocasiones en que los clientes suelen contactar con las oficinas bancarias a causa de un siniestro es cuando estos han salido de la operativa estándar por su complejidad, rehúse o queja.

### El “mix generacional” refuerza la necesidad de una estrategia omnicanal y los clientes *millennial* ya han llegado

En todos los sectores, uno de los componentes de cambio más importantes reside en la incorporación al mercado de consumo de nuevas generaciones de consumidores con hábitos y necesidades diferentes a cohortes anteriores. Estas diferencias entre generaciones son evidentes en aspectos como la digitalización y el ahorro.

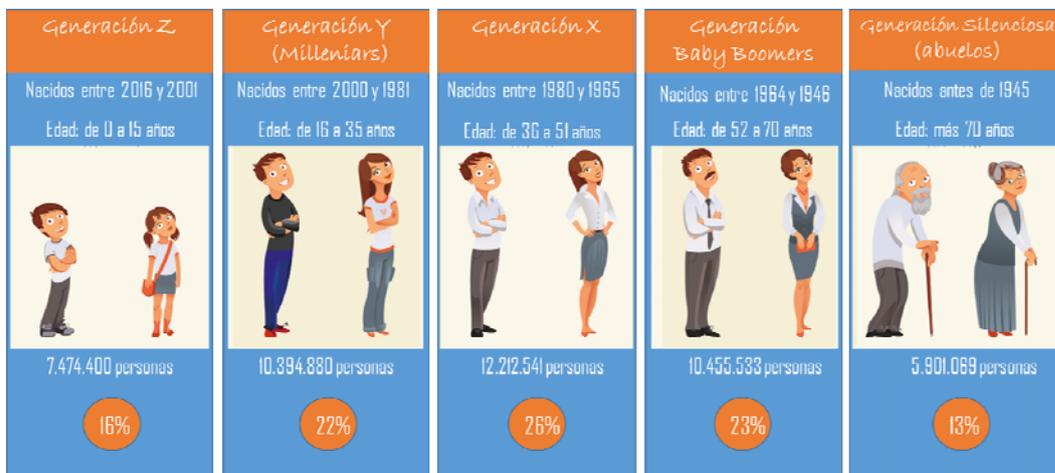
**Ilustración 44 ¿Quién compra a través de móvil en el mundo?**



Fuente: Ditrendia con información de ING<sup>136</sup>.

En la actualidad, la distribución generacional más utilizada es la siguiente<sup>137</sup>:

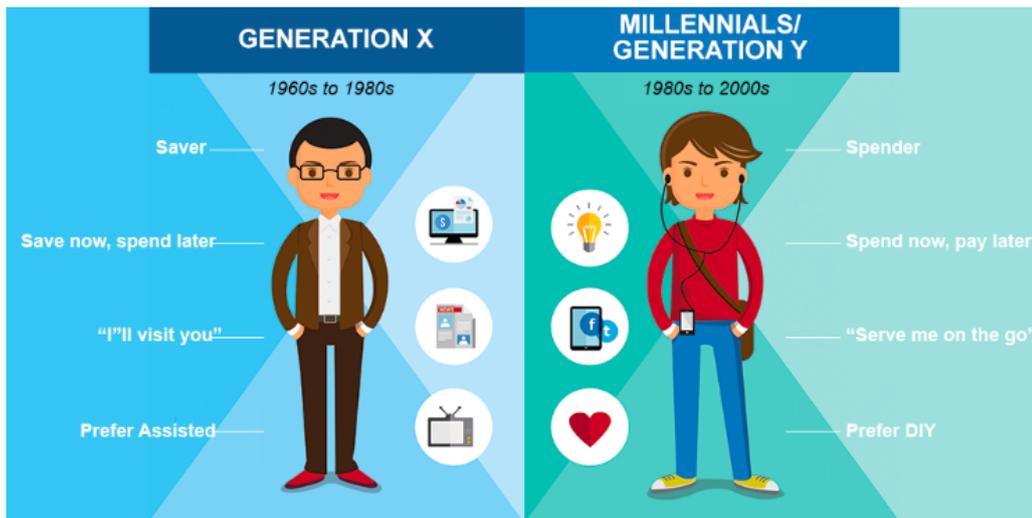
**Ilustración 45 Distribución de generaciones en España**



Fuente: Blog de Pablo Sánchez de Ocaña. Datos 2016<sup>138</sup>.

- **Generación Silenciosa** (nacidos antes de 1945): han crecido en épocas de austeridad ocasionadas por los conflictos bélicos y que les obligaron a trabajar duro. Sus principales características con impacto en bancaseguros son:
  - Dificultades para el uso de canales de autoservicio (ej. cajeros, banca online, banca móvil).
  - Realización habitual de todas las gestiones en las oficinas.
- **Baby Boomers** (nacidos entre 1946 y 1964): es la primera generación que accede a la televisión y vive los profundos cambios tecnológicos. Sus principales características con impacto en bancaseguros son:
  - Su canal preferido son las sucursales (27%) y la segunda opción la banca online.
  - El 60% tienen un 'smartphone' pero la mayoría "son reacios a utilizar la banca móvil por miedo a meter la pata a la hora de realizar una transacción".
- **Generación X** (nacidos entre 1965 y 1980): es la primera generación que utiliza el PC, tiene un nivel educativo superior a sus precedentes y son consumidores escépticos. Sus principales características con impacto en bancaseguros son:
  - Habitados al uso de canales de autoservicio.
  - Su preferencia de canales para acciones financieras es: banca online (27%), móvil (26%), cajeros automáticos (20%) y las sucursales (20%).
  - Conocen bien los productos financieros y la gran protagonista de sus preocupaciones es la hipoteca.

Ilustración 46 Diferencias entre las Generación X y los *millennials*

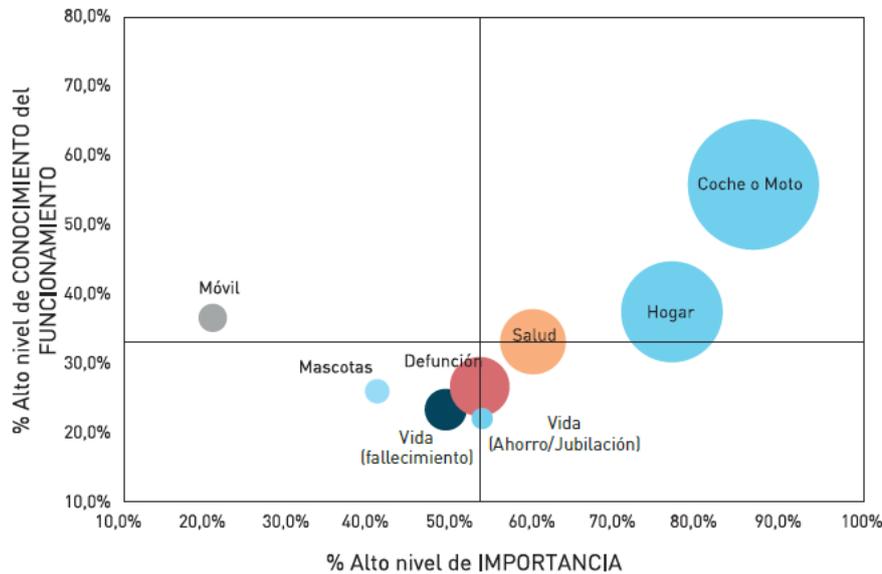


Fuente: Connaizen. "Banking: The way millennials dream of it"<sup>139</sup>.

- **Millennials o Generación Y** (nacidos entre 1981 y 2000): son los primeros nativos digitales y están habituados a informarse en sitios web. Requieren un especial foco de las compañías porque están incrementando su nivel de ingresos y por tanto su influencia en el mercado. Sus principales características con impacto en bancaseguros son:
  - Requieren disponer de un servicio omnicanal 24x7 y **el 21% estarían dispuestos a cambiar de entidad para disponer de una mejor experiencia digital**. Su preferencia de canales para acciones financieras es: móvil (26%), banca 'online' (23%), cajeros automáticos (22%) y las sucursales (17%).
  - **Prefieren los productos y marcas locales**, originales y que les inspiren confianza. Son escépticos respecto a las instituciones, grandes corporaciones y la publicidad masiva tradicional. Prefieren el uso de redes sociales para tomar decisiones de consumo (el 30% cambiarían de entidad en base a recomendaciones de otros usuarios).
  - Son sofisticados y poseen una formación superior, pero son más pesimistas y desconfiados que generaciones precedentes (según un estudio de Pew 2014 sólo el 19% cree que puede confiar en los demás frente al 40% de los *baby boomers*).
  - **Han retrasado acciones vitales**: el 45% de los estadounidenses entre 18 y 34 años tenían casa, empleo, familia e hijos en 1975 y en 2015 sólo el 24%. Adicionalmente muestran interés en modelos de compartición de propiedad y **están sustituyendo los hábitos de compra de vivienda por el de alquiler** (el 23,4% en España considera que siempre alquilarán).
  - **Esperan experiencias de cliente fáciles, sencillas y personalizadas**. No soportan aquéllas en las que no se resuelven adecuadamente sus problemas y no dudan en compartir estas incidencias por redes sociales.

- Cierta desconocimiento sobre los productos aseguradores (sólo el 17,4% consideran tener un conocimiento Alto o Muy Alto), especialmente de los ramos de Vida y Ahorro.

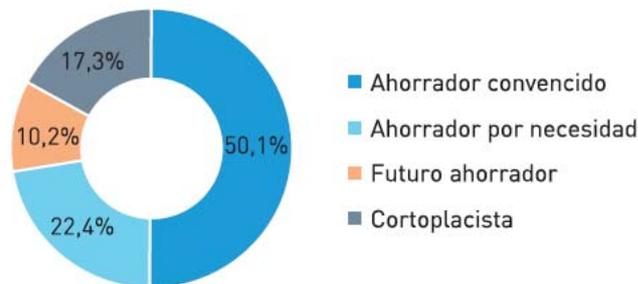
**Ilustración 47 Conocimiento "Millennial" sobre el funcionamiento por tipo de seguro frente a la importancia que otorgan al seguro**



Fuente: Mapfre. Los "millennials" y el seguro<sup>140</sup>.

- El 50% se consideran ahorradores convencidos y que el ahorro no tiene un objetivo de corto plazo, pero sólo el 28% contemplaría contratar un seguro específico para su jubilación.

**Ilustración 48 Perfil ahorrador de los "Millennials"**



Base: Total muestra, 1.525 entrevistas

Fuente: Mapfre. Los "millennials" y el seguro<sup>141</sup>.

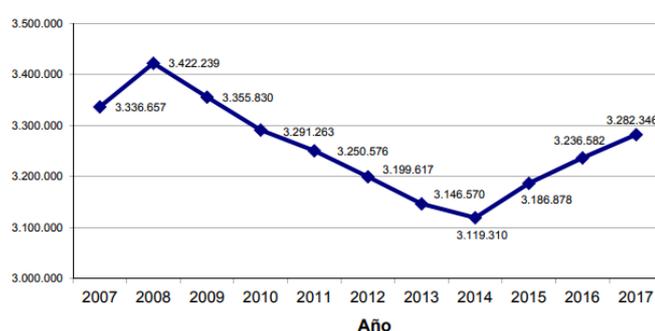
- **Generación Z** (nacidos después de 1998): han integrado la tecnología a sus vidas y se les conoce como "Technoholics". Son unos consumidores muy versados en marcas y productos. Sus principales características con impacto en bancaseguros son:
  - **Son eminentemente digitales** puesto que es su forma de relacionarse en todos los aspectos. El 48% tiene una app de banca móvil y el 54% no ha pisado un banco en el último mes, pero también valoran el trato personal y el asesoramiento.

- Están **acostumbrados a la inmediatez** de recibir cualquier cosa en poco tiempo, por ello sus expectativas en este sentido son muy exigentes.
- Son marquistas y fieles siempre y cuando respondan a sus expectativas y a sus necesidades lo antes posible.
- Son inconformistas e irreverentes porque asumen que las generaciones anteriores saben menos que internet. Se cuestionan todo lo establecido.

### 3.1.2 Empresas

Desde 2014 se ha revertido la tendencia de decrecimiento en el número de empresas en España y se ha producido un incremento anual del 1,7%.

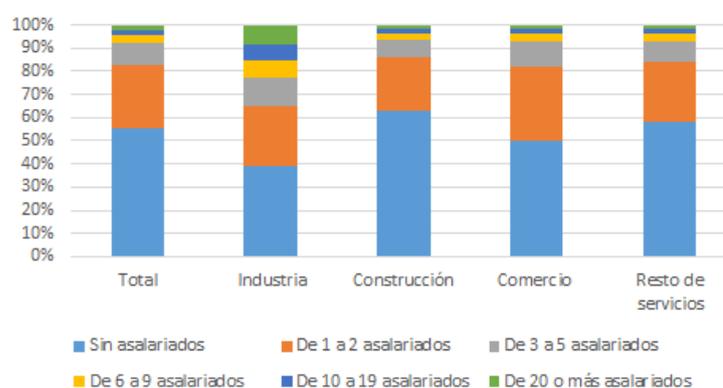
**Ilustración 49 Evolución de la población de empresas en España (2007-2017)**



Fuente: INE. DIRCE 2017<sup>142</sup>.

Sin embargo, desde el punto de vista del tamaño, las empresas españolas continúan caracterizándose por su reducida dimensión. **El 82,8% de empresas españolas tienen dos o menos asalariados** y únicamente el 4,6% tenían 20 o más trabajadores. La única excepción a este reducido tamaño se produce en las empresas del sector industrial, donde un 8,1% del total empleó a 20 o más asalariados.

**Ilustración 50 Distribución empresas en España por sector y número asalariados (2017)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos INE DIRCE 2017<sup>143</sup>.

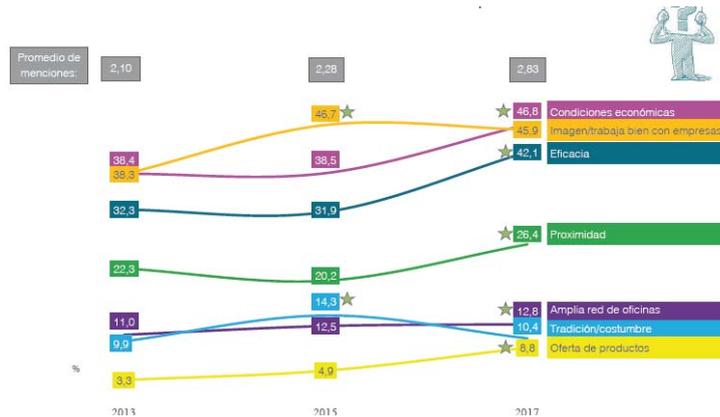
En base al informe de APD Inmark "Comportamiento Financiero – Empresas de entre 1 y 100 M€"<sup>144</sup> se pueden extraer las siguientes conclusiones de la relación entre *pymes* y entidades financieras:

- Las empresas españolas operan en promedio con 3,07 entidades bancarias diferentes. **Se incrementa la diversificación de la relación**

**con las entidades financieras.** El promedio de productos y servicios financieros distintos prácticamente se ha mantenido constante (16,53 en 2017 vs 14,71 en 2013), pero se ha incrementado de una forma muy considerable el número de productos contratados si contabilizamos los que las empresas tienen con diferentes entidades (32,85 en 2017 vs 23,32 en 2013).

- Los principales motivos de selección de la entidad financiera preferente son las condiciones económicas (45,9%), la especialización en empresas (45,9%) y la eficacia (42,1%).

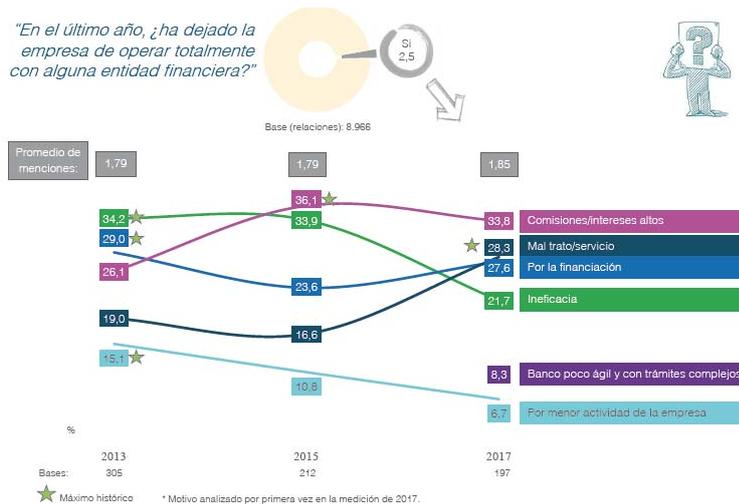
**Ilustración 51 Motivos de elección del primer banco**



Fuente: APD Inmark. Comportamiento Financiero Empresas<sup>145</sup>.

- El 2,5% de las empresas han abandonado su relación con una entidad y los motivos más frecuentes han sido las comisiones/intereses elevados (33,8%), el mal trato/servicio (28,3%), no obtener financiación (27,6%) y la ineficacia (21,7%).

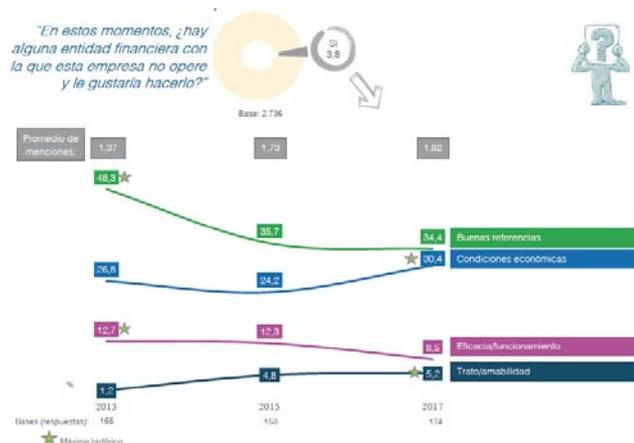
**Ilustración 52 Motivos de abandonos de los bancos**



Fuente: APD Inmark. Comportamiento Financiero Empresas<sup>146</sup>.

- El 3,8% de las empresas querrían iniciar operaciones con una nueva entidad, los motivos principales son las buenas referencias (34,4%) y las condiciones económicas (30,4%).

### Ilustración 53 Motivos que le llevarían a iniciar una nueva relación financiera



Fuente: APD Inmark. Comportamiento Financiero Empresas<sup>147</sup>.

- El canal de relación preferido es la banca por Internet (93,1%) y se reduce drásticamente el uso de la mayoría del resto de canales: oficina (66,3% en 2017 vs 93,7% en 2013), del teléfono/fax/mail (54,0% en 2017 vs 82,3% en 2013) y del cajero (8,6% en 2017 vs 26,7% en 2013).
- El 94,9% de las empresas indican que tienen seguros contratados y se ha producido un **importante incremento de las empresas que contratan seguros por el canal bancario** (22,5% en 2017 vs 12,5% en 2015).
- El 58,1% de las empresas disponen de un gestor de empresas en su entidad preferente y **el 38,2% dispone de apoyo añadido de un especialista en seguros**.

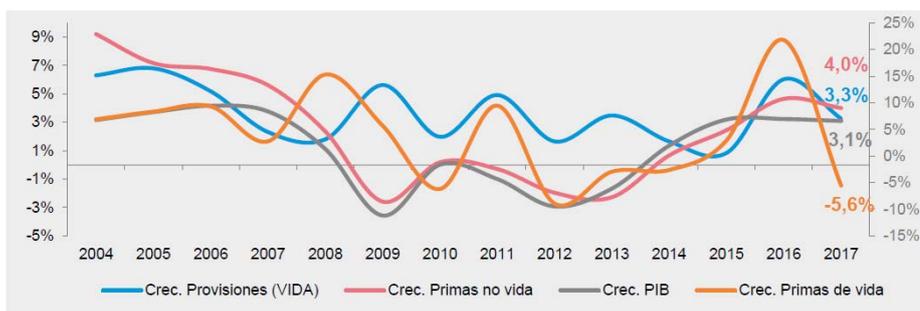
## 3.2 Análisis Competidores Seguros

### 3.2.1 Mercado global Seguros España

Las claves del análisis realizado del mercado competitivo de seguros en España en los últimos años son:

- Las provisiones matemáticas de Vida (183 millardos € en 2017) demuestran que **el negocio de Vida Ahorro ha crecido de forma permanente en la última década**. Asimismo **las primas de Vida** (29 millardos € en 2017) **han crecido desde 2014**, a pesar de un leve retroceso del -0,7% en 2017 provocado principalmente por el excepcional crecimiento de 2016.

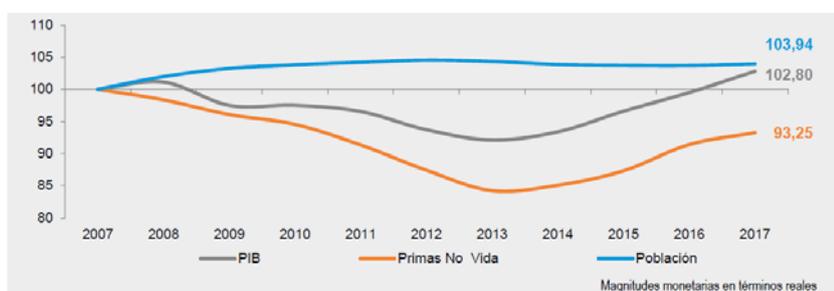
### Ilustración 54 Crecimiento de PIB, provisiones y primas en España (2004-2017)



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>148</sup>.

- **Crecimiento del volumen de primas de No Vida** (34 millardos € en 2017) desde 2014, alcanzando un 4,0% en 2017, pero **sin conseguir compensar el decrecimiento sufrido tras la crisis de 2008**.

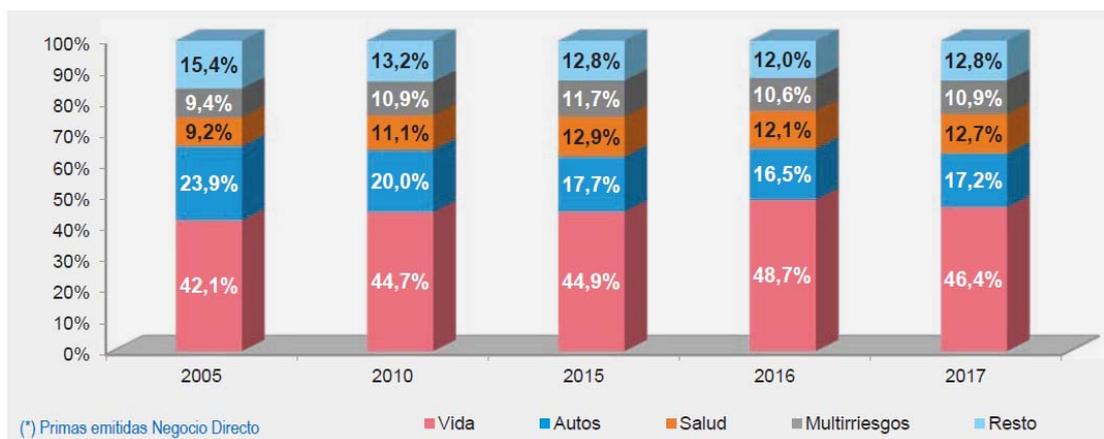
### Ilustración 55 Evolución PIB, primas y población en España (2007-2017)



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>149</sup>.

- El volumen de primas se concentra especialmente en los ramos de Vida (46,4%), Autos (17,2%), Salud (12,7%) y Multirriesgos (10,9%). Destaca especialmente el **importante decrecimiento del peso global de Auto (-29%)** y el **crecimiento de Salud (38%)**.

### Ilustración 56 Distribución principales ramos en España (2005-2017)

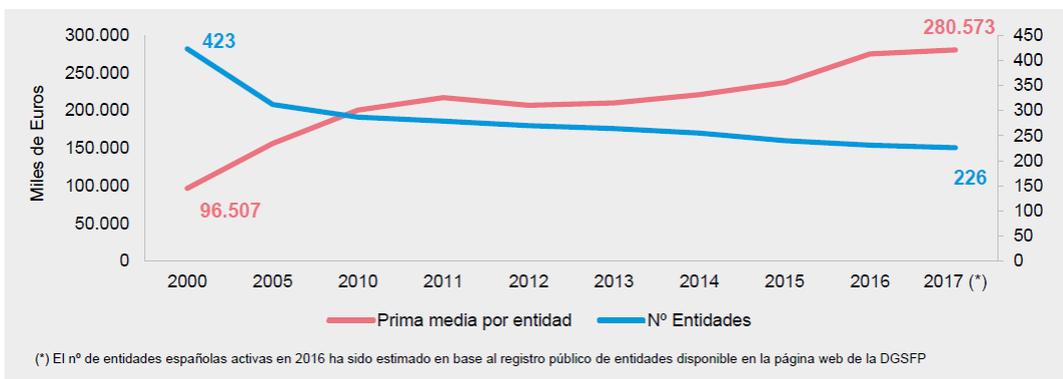


Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>150</sup>.

- El sector asegurador español presenta altos niveles de competencia, pero en la última década se ha producido un **incremento de la concentración ocasionado por diferentes movimientos societarios**, el crecimiento orgánico y el particular desempeño en el segmento de los

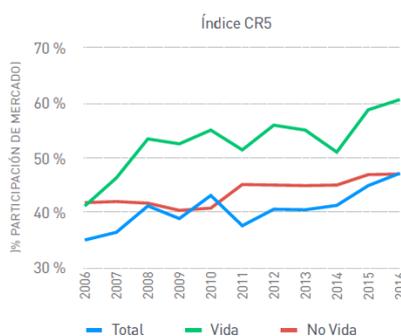
seguros de Vida. En 2017, los 5 grupos aseguradores líderes alcanzan una cuota del 45,2% del mercado en primas.

**Ilustración 57 Evolución número de entidades y prima media por entidad (2000-2017)**



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>151</sup>.

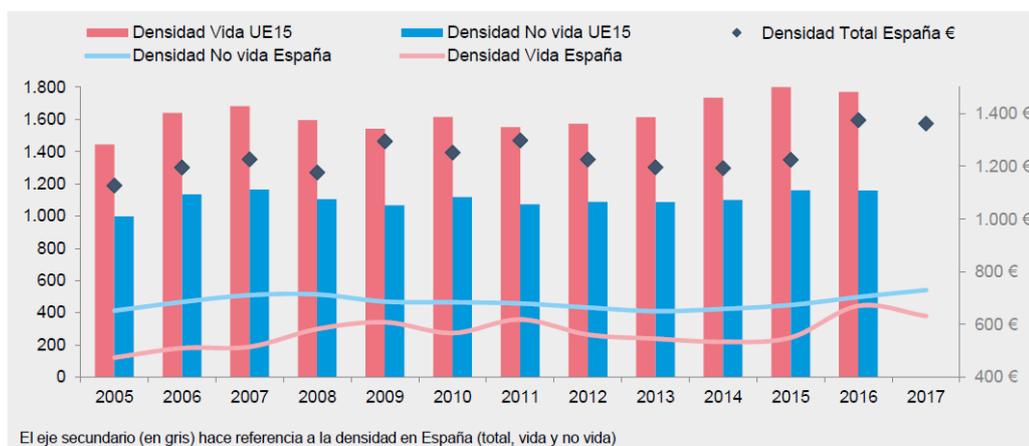
**Ilustración 58 Cuota del Top 5 de grupos aseguradores en España (2006-2016)**



Fuente: Fundación Mapfre, El mercado español de seguros en 2016<sup>152</sup>.

- A pesar del crecimiento de los últimos años, **el mercado asegurador español todavía presenta un importante potencial de crecimiento especialmente en Vida**. Esta afirmación se basa en que los niveles de densidad (1.362 € por habitante) y penetración (5,4%) son claramente inferiores a la media de la Unión Europea.

**Ilustración 59 Evolución densidad España vs UE15 (2005-2017)**

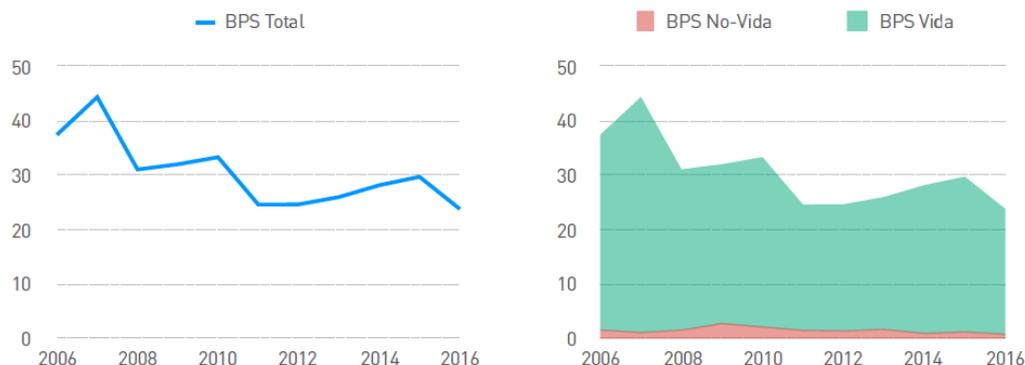


Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>153</sup>.

Adicionalmente, Fundación Mapfre calcula la Brecha de Protección del Seguro (BPS) como la diferencia existente entre la cobertura de seguros

necesaria y la efectiva adquirida. En 2016 sitúa el valor del BPS en 22,9 millardos € en Vida y 0,9 millardos € en No Vida.

**Ilustración 60 Evolución de la Brecha de Protección del Seguros en España (2006-2016)**



Fuente: Fundación Mapfre, El mercado español de seguros en 2016<sup>154</sup>.

- Conforme a BBVA Research las **expectativas de los próximos años profundizarán en el crecimiento tanto para el seguro de No Vida** (incrementos del 4,4% en 2018 y 4,7% en 2019) como de Vida (1,9% en 2018 y 4,2% en 2019). El principal motivo será la continuidad de la mejora del entorno económico que generará un aumento de la renta bruta disponible de los hogares y la caída del desempleo.

**Ilustración 61 Previsiones del sector de Seguros por ramos (%)**

	2016	2017	2018 (p)			2019 (p)		
<b>Seguros No Vida</b>	4,7%	3,9%	4,4%			4,7%		
Autos	5,1%	3,4%	3,2%	5,1%	7,1%	4,9%	7,0%	9,1%
Mult. Riesgo Hogar	3,6%	3,0%	3,5%	4,3%	5,1%	4,1%	4,8%	5,5%
Salud	5,1%	4,2%	2,1%	3,2%	4,5%	2,3%	3,7%	4,8%
Resto. Accidentes	5,3%	12,9%	-0,7%	2,0%	4,4%	2,0%	5,3%	8,6%
<b>Seguros Vida</b>	21,8%	-5,6%	1,9%			4,2%		
Riesgo	11,4%	0,0%	5,5%	9,1%	12,8%	3,6%	8,1%	12,3%
Ahorro	23,6%	-6,4%	-0,9%	0,7%	2,3%	1,3%	3,6%	5,9%

(p) Previsión central e intervalos al 70% de confianza.

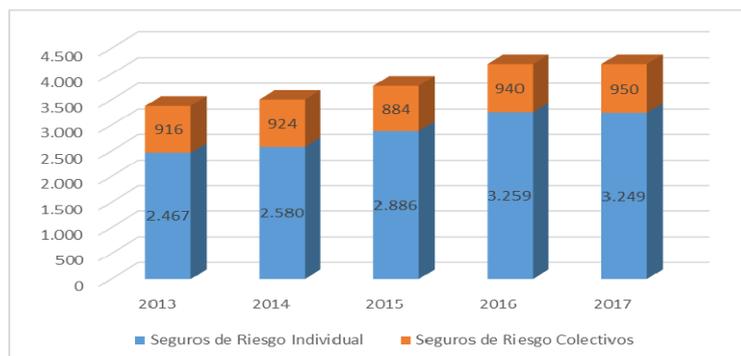
Fuente: BBVA Research. Situación Seguros<sup>155</sup>

### 3.2.2 Seguros de Protección Vida Riesgo

Las claves del análisis realizado del mercado competitivo de seguros de vida riesgo en España en los últimos años son:

- **Incremento del volumen de primas gestionadas con crecimientos anualizados del 5,5%** en el período 2013-2017, alcanzando el 7,1% en los seguros individuales. El principal motivo de este crecimiento es la reactivación del sector inmobiliario y el incremento de la venta de hipotecas.

### Ilustración 62 Primas de Vida Riesgo en España (2013-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA<sup>156</sup>

- La modalidad más vendida continúa siendo la que incluye únicamente la **cobertura de fallecimiento, representando un 70% del total de asegurados**. A pesar de ello las compañías mantienen campañas de concienciación a sus clientes respecto a la necesidad de cubrir el riesgo de invalidez absoluta e invalidez permanente.
- **Nivel alto de rentabilidad, proporcionando el ramo de Vida Riesgo el 50% de los beneficios del negocio de Vida con el 15% de las primas**. Esto se debe principalmente a una siniestralidad muy controlada sobre provisiones (14,8% en 2017 vs 18,2% en 2012) compensando el deterioro del margen financiero (4,3% en 2017 vs 5,1% en 2012).
- **Las expectativas de crecimiento en el corto plazo son muy positivas** por el incremento de actividad económica e hipotecaria. BBVA Research estima un incremento del 9,1% en 2018 y del 8,1% en 2019.
- **Se mantiene como canal dominante de distribución el de bancaseguros** con un 69,2% de las primas totales en 2017 y con el 72,5% de la producción nueva.

### Ilustración 63 Primas de Seguros de Vida 2017 por Canal de Distribución



Fuente: ICEA, Canales de Distribución 2017<sup>157</sup>.

- **El mercado competitivo está muy concentrado con un 56,4% de cuota en las 5 primeras entidades**, siendo las cuatro primeras bancoaseguradoras y disponiendo el líder de un 32,8% de cuota.

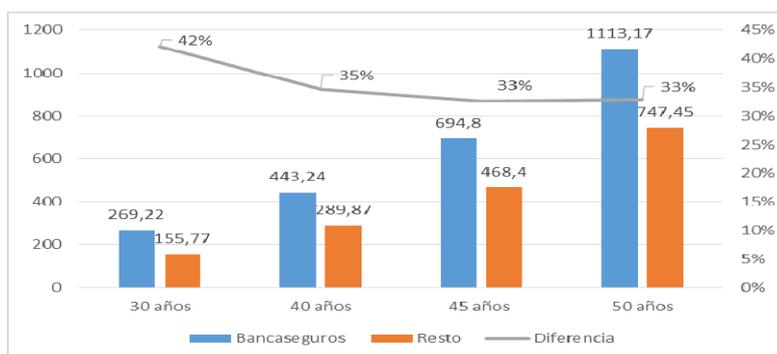
Ilustración 64 Ranking Entidades Primas Vida 2012 vs 2017

2017	ENTIDAD (*)	Primas (mill. €)	Cuota de mercado	2012	ENTIDAD (*)	Primas (mill. €)
1	VIDACAIXA	9.646	32,8%	1	VIDACAIXA	4.995
2	BANSABADELL VIDA	2.655	9,0%	2	SANTANDER SEGUROS	3.366
3	SANTANDER SEGUROS	1.481	5,0%	3	BBVA SEGUROS	1.865
4	BBVA SEGUROS	1.431	4,9%	4	MAPFRE VIDA	1.562
5	MAPFRE VIDA	1.384	4,7%	5	IBERCAJA VIDA	1.159
6	IBERCAJA VIDA	1.148	3,9%	6	GENERALI SEGUROS	967
7	ALLIANZ	840	2,9%	7	ALLIANZ	649
8	UNICORP VIDA	756	2,6%	8	BANSABADELL VIDA	550
9	GENERALI SEGUROS	750	2,6%	9	UNICORP VIDA	501
10	MUTUALIDAD DE LA ABOGACIA	605	2,1%	10	MAPFRE CAJA MADRID VIDA	464

Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2012 y 2017<sup>158</sup>.

- Conforme a un estudio de INESE y Global Actuarial **las primas de los seguros de vida distribuidos en entidades bancarias son un 30%-35% más elevadas que las distribuidas por el resto de canales.** Esto se debe principalmente a las ventajas ofrecidas en las ventas combinadas con productos de financiación que reducen la tasa de interés y permiten la financiación de la prima.

Ilustración 65 Comparativa primas promedio por canal para capital 120.000 €(incl. muerte e IPA)



Fuente: Elaboración propia con datos de INESE y Global Actuarial<sup>159</sup>.

- Existe un **importante esfuerzo por parte de las compañías para incrementar el grado de contacto con los clientes para aumentar su fidelización.** Las principales iniciativas en este sentido son:
  - Proporcionar servicios adicionales a los aseguradores: segunda opinión médica, orientación psicológica y/o nutricional, asistencia médica telefónica, testamento gratuito y gestión de trámites.
  - Coberturas adicionales: anticipo de capital para enfermedades graves (ej. cáncer, trasplantes, parkinson), anticipos de capital para gastos funerarios y capital adicional para cobertura de deudas en tarjetas.
  - Iniciativas de gamificación y uso de *wearables*. Éstas son las dos principales tendencias en el ramo conforme a un estudio de Capgemini<sup>160</sup>. Adicionalmente las primeras experiencias en este sentido relacionadas con la actividad física están llegando a España de la mano de corredurías y aseguradoras: Vida Movida de Seguros El Corte Inglés, #RetoPuntoSeguro, HealthKeeper de AXA, Quiero Cuidarme de DKV.

### 3.2.3 Seguros de Protección No Vida

Las claves del análisis realizado del mercado competitivo de seguros de No Vida en España en los últimos años son:

- Hay claras diferencias en la penetración de los seguros de No Vida en función de los ramos. Los ramos con mayor penetración en los hogares españoles son: Autos (79,9%), Hogar (73,6%), Decesos (49,9%) y Salud (27,7%).

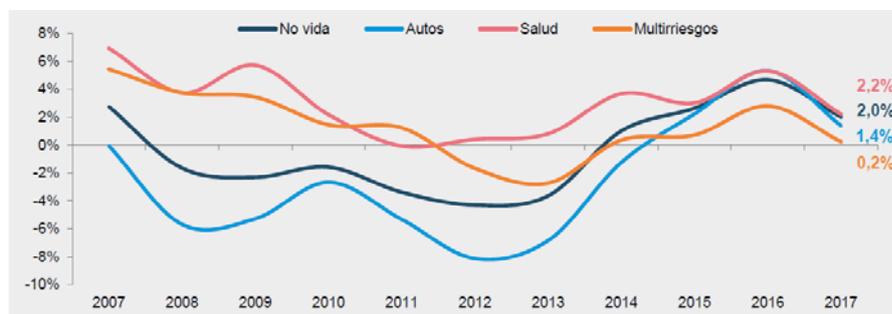
Ilustración 66 Porcentaje de hogares que contratan distintos tipos de seguros



Fuente: UNESPA Estamos seguros 2017 con datos del INE<sup>161</sup>.

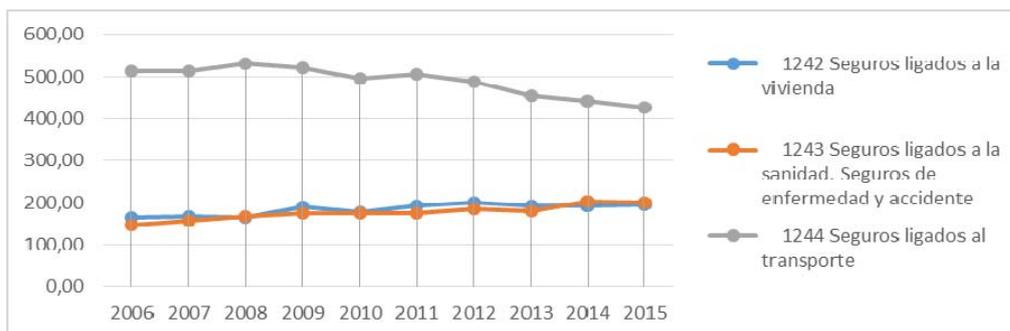
- Destaca el **crecimiento constante del ramo de Salud** (crecimiento anual del 3,5%) **y de Multirisgos** (crecimiento anual del 1,8%), ambos creciendo de forma continuada a pesar de la crisis. El ramo de Autos ha decrecido hasta 2014 en el que se ha producido un punto de inflexión principalmente por la mejora de la situación económica.

Ilustración 67 Evolución primas de No Vida en España (2007-2017)



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>162</sup>.

**Ilustración 68 Gasto medio por hogar en seguros en España (2006-2015)**



Fuente: INE, Gasto total y gastos medios por códigos de gasto<sup>163</sup>.

- El crecimiento se ha focalizado en el negocio de clientes individuales mientras se ha producido un **decrecimiento en el negocio de empresas**, que resultó más afectado por la crisis.

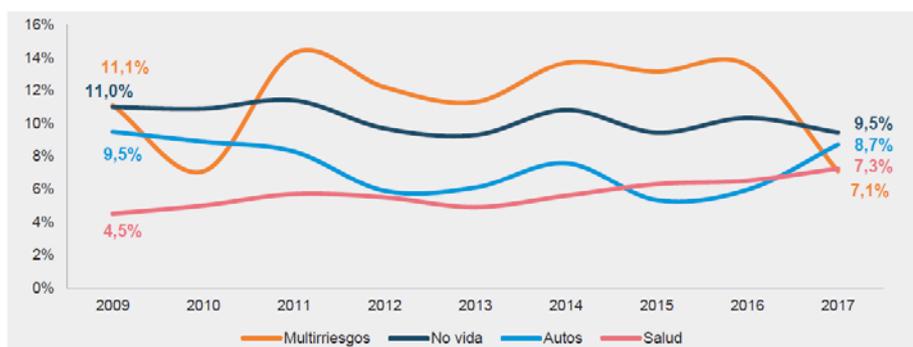
**Ilustración 69 Primas deflactadas por segmento (2007-2017)**



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>164</sup>.

- El resultado de la cuenta técnica ha mejorado de forma continuada en el ramo de **Salud** (4,5% en 2009 vs 7,3% en 2017) mientras que se ha deteriorado en **Autos** pese al repunte de 2017 (9,5% en 2009 vs 8,7% en 2017).

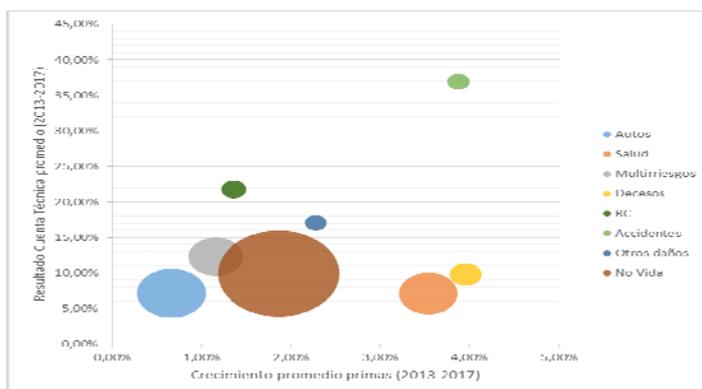
**Ilustración 70 Evolución resultado cuenta técnica No Vida (2009-2017)**



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>165</sup>.

- El ramo de **Accidentes** presenta una excelente combinación crecimiento en primas y resultado de cuenta técnica. Los ramos de Salud y Decesos presentan importantes crecimientos de primas con resultados aceptables. Los ramos de RC y otros bienes presentan excelentes resultados con crecimientos moderados.

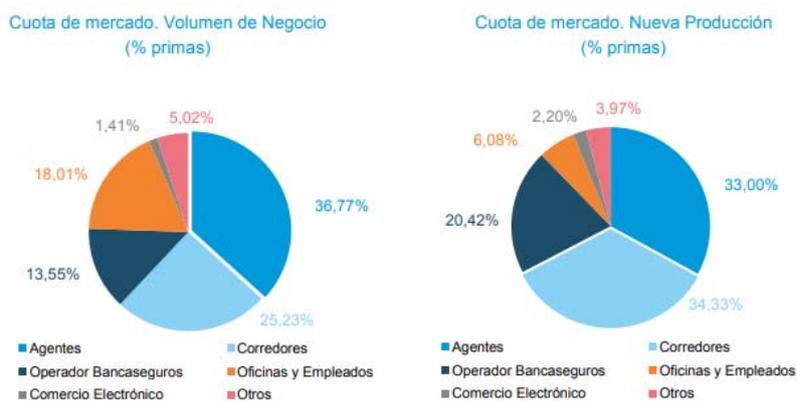
### Ilustración 71 Crecimiento vs Rentabilidad. Ramos No Vida



Fuente: Elaboración propia con datos ICEA<sup>166</sup>.

- Se comprueba un **incremento continuado de la cuota de nueva producción del canal bancaseguros** (20,42% en 2016 vs 16,60% en 2012) con un importante diferencial respecto a su cuota de cartera (13,55% en 2017). Por otro lado la nueva producción a través de comercio electrónico se mantiene constante entre el 2,0%-2,5% superando su cuota de cartera (1,41% en 2017).

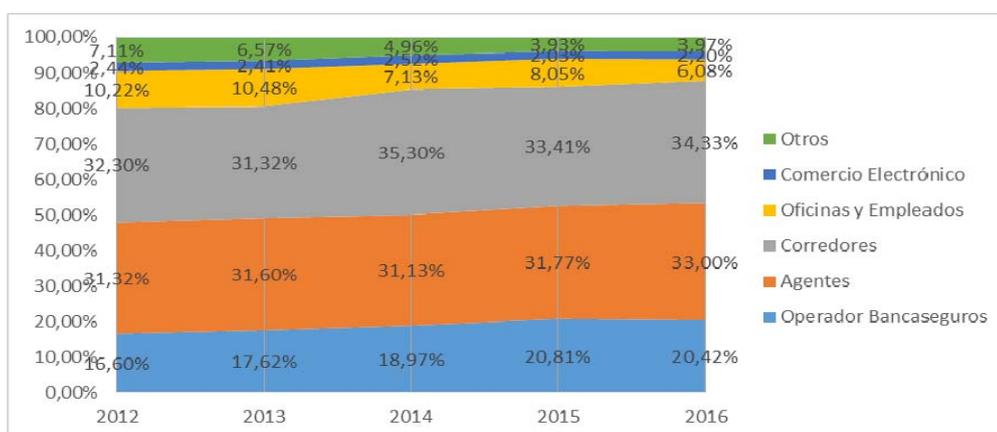
### Ilustración 72 Cuotas de mercado No Vida por canal 2017



Fuente: ICEA, Canales de Distribución 2017<sup>167</sup>.

Este proceso ha sido continuo conforme a años anteriores:

### Ilustración 73 Evolución cuota No Vida de nueva producción por canal (2012-2016)



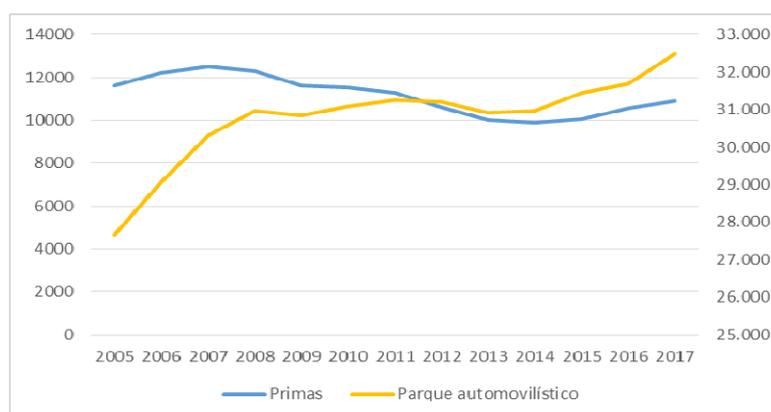
Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA<sup>168</sup>.

### 3.2.3.1 Auto

Las claves del análisis realizado del mercado competitivo de seguros de Auto en España en los últimos años son:

- Claramente se trata de **un mercado muy maduro con una amplia competencia en precios y márgenes reducidos**.
  - El incremento continuado del parque automovilístico (27,6 millones de vehículos en 2005 vs 32,5 millones en 2017) se ha compaginado con un decremento del volumen global de primas (11,6 millardos € en 2005 vs 10,9 millardos € en 2017).

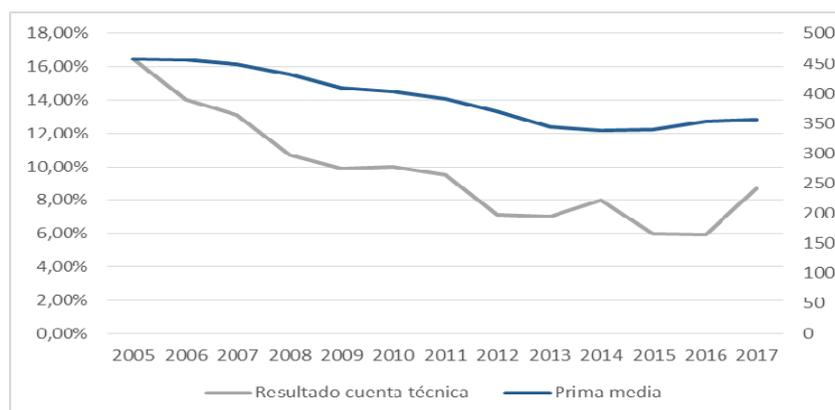
**Ilustración 74 Evolución primas Auto España vs parque automovilístico (2005-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos ICEA<sup>169</sup>.

- El descenso de la prima media y del resultado técnico ha sido constante desde 2005. Esta tendencia únicamente se ha variado en 2016 por el impacto de la nueva ley del baremo de daños personales.

**Ilustración 75 Mercado Autos España. Resultado cuenta técnica vs Prima media (2005-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos ICEA<sup>170</sup>.

- **La concentración del mercado es elevada y el ranking de entidades permanece sin cambios relevantes en los últimos 5 años:**
  - La concentración de cuota en las primeras cinco posiciones se mantiene a niveles constantes (55,6% en 2017 vs 56,9% en 2012).

- No se han producido cambios relevantes en las 10 primeras posiciones.
- Cabe destacar el incremento de cuota de Allianz (crecimiento anual de primas del 3,8% entre 2012 y 2017) y Línea Directa (crecimiento anual de primas del 2,8% entre 2012 y 2017)

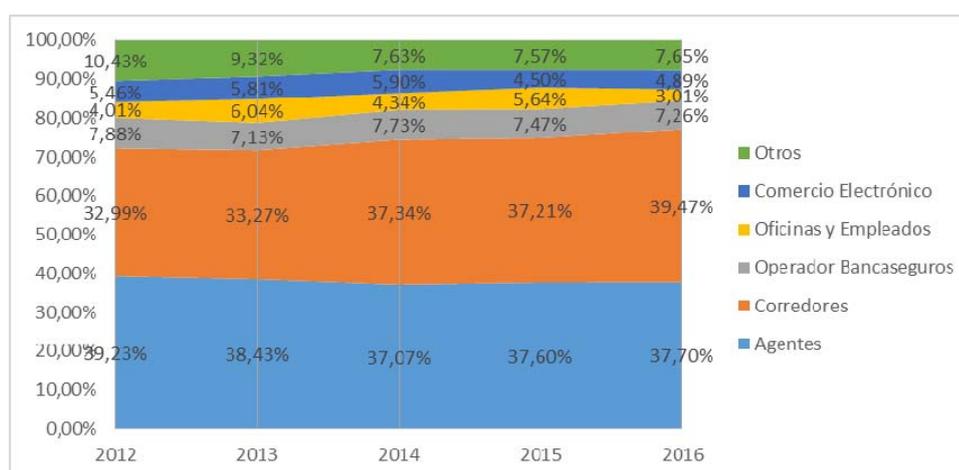
**Ilustración 76 Ranking Entidades Primas Auto 2012 vs 2017**

2017	ENTIDAD (*)	Primas (mill. €)	Cuota de mercado	2012	ENTIDAD (*)	Primas (mill. €)
1	MAPFRE ESPAÑA	2.109	19,3%	1	MAPFRE FAMILIAR	2.189
2	ALLIANZ	1.433	13,1%	2	ALLIANZ	1.191
3	MUTUA MADRILEÑA	1.080	9,9%	3	MUTUA MADRILEÑA	1.067
4	AXA SEGUROS GENERALES	746	6,8%	4	AXA SEGUROS GENERALES	978
5	LINEA DIRECTA	704	6,4%	5	LINEA DIRECTA	614
6	GENERALI SEGUROS	530	4,9%	6	REALE SEGUROS GENERALES	473
7	REALE SEGUROS GENERALES	526	4,8%	7	GENERALI SEGUROS	451
8	LIBERTY SEGUROS	475	4,3%	8	ZURICH INSURANCE	444
9	ZURICH INSURANCE	383	3,5%	9	PELAYO MUTUA DE SEGUROS	360
10	PELAYO MUTUA DE SEGUROS	312	2,9%	10	LIBERTY SEGUROS	313

Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2012 y 2017<sup>171</sup>.

- **La cuota de mercado en producción nueva para los diferentes canales también se mantiene sin cambios significativos.**
  - Únicamente una compañía de bancaseguros aparece en el ranking de las primeras 25 (Segurcaixa Adeslas pasa de la posición #15 en 2012 a la posición #12 con un incremento del volumen de primas del 7,4% anual).
  - Otros canales presentan un papel relevante: venta telefónica con una cuota de mercado del 10,65% y el comercio electrónico con un crecimiento del 11% en volumen de negocio en 2017.

**Ilustración 77 Evolución cuota Auto de nueva producción por canal (2012-2016)**



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA<sup>172</sup>.

- **Las expectativas de corto plazo son de crecimiento (5,1% en 2018 y 7,0% en 2019) conforme a BBVA Research.** Los principales motivos serán la mejora de las rentas familiares y la confianza de mejoría económica.

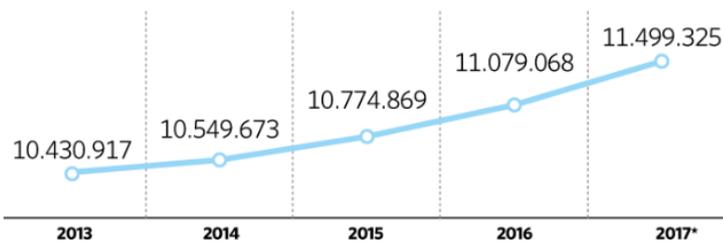
- **Línea Directa destaca** como líder de venta directa **con rentabilidades superiores al resto de competidores** (siniestralidad del 70,1% vs 77% del sector Auto y ratio combinado del 85,3%)<sup>173</sup>.

### 3.2.3.2 Salud

Las claves del análisis realizado del mercado competitivo de seguros de Salud en España en los últimos años son:

- Es un **ramo en claro crecimiento** que ha conseguido importantes tasas de crecimiento incluso durante la crisis económica sin reducción de los resultados de la cuenta técnica que oscilan entre el 6%-8%. Este crecimiento le ha permitido posicionarse como el segundo ramo de No Vida por volumen de primas, pasando del 15% del total de primas de No Vida en 2002 al 22% actual. Los principales motivos del crecimiento han sido:
  - **Preocupación generalizada respecto a la sostenibilidad del sistema público de salud**, incrementado tras los recortes sociales durante la crisis. Según el Informe Estamos Seguros de Unespa, sólo el 20,6% de la población española tiene un seguro de salud y el 8% dispone de póliza dental, lo que supone una **importante oportunidad de crecimiento por la reducida penetración actual** de este seguro.

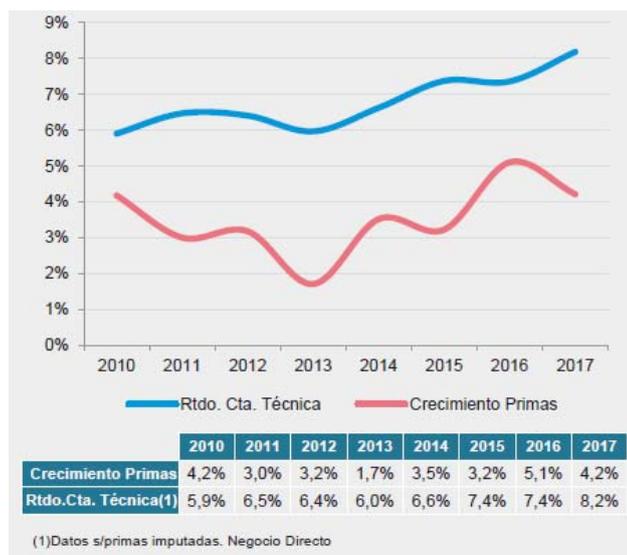
**Ilustración 78 Evolución del número de asegurados de Salud**



Fuente: AON, elEconomista.es<sup>174</sup>.

- Desgravación fiscal a las empresas que proporcionan seguros de salud a sus empleados.
- Crecimiento de las primas de subsidio autónomos ante la recuperación económica.
- Incremento de los costes de las prestaciones médicas por la inclusión de nuevos servicios y el incremento de la concentración de los grupos hospitalarios.

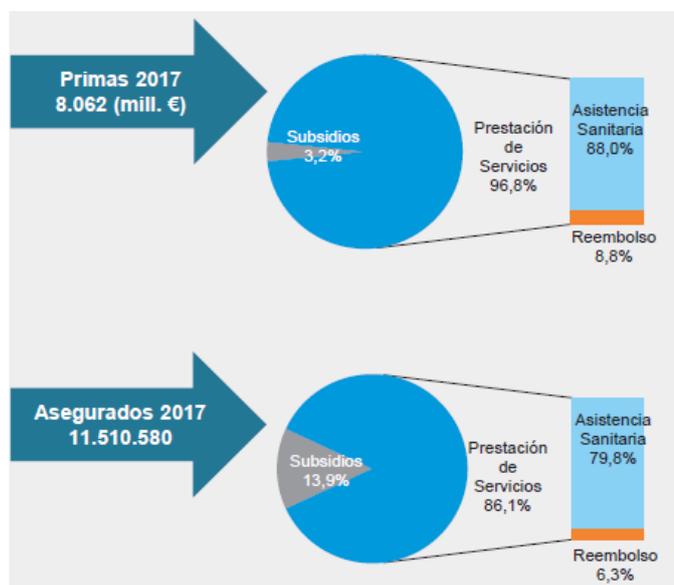
Ilustración 79 Ramo Salud - Crecimiento en primas y resultado (2010-2017)



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>175</sup>.

- La modalidad principal es Asistencia Sanitaria (88,0% de las primas y 79,8% de los asegurados), seguida de Reembolso (8,8% de las primas y 6,3% de los asegurados) y finalmente Subsidios (3,2% de las primas y 13,9% de los asegurados).

Ilustración 80 Distribución de primas y asegurados Salud 2017



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>176</sup>.

- La **concentración del mercado es muy alta** con un 72,1% de cuota de mercado concentrado en las primeras cinco entidades en 2017, aumentando desde el 69,7% existente en 2012. El ranking de las 10 primeras entidades muestra que no se han producido cambios significativos en los últimos 5 años.

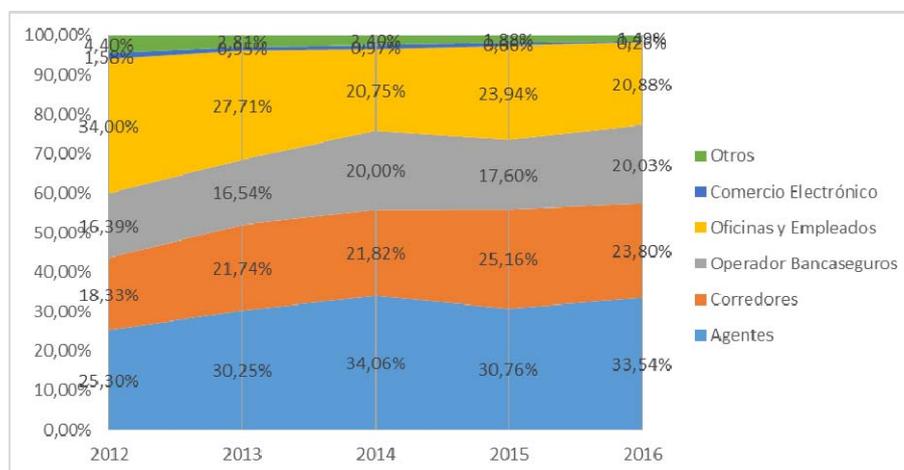
**Ilustración 81 Ranking Entidades Primas Salud 2012 vs 2017**

2017	Entidad (*)	Primas imputadas SD. (mill. €)	Cuota de mercado	2012	Entidad (*)	Primas imputadas Seguro Directo (mill. €)
1	SEGURCAIXA ADESLAS	2.277	28,8%	1	SEGURCAIXA ADESLAS	1.831
2	SANITAS	1.260	15,9%	2	SANITAS	1.136
3	ASISA	1.092	13,8%	3	ASISA	935
4	DKV SEGUROS	562	7,1%	4	DKV SEGUROS	440
5	MAPFRE ESPAÑA	517	6,5%	5	MAPFRE FAMILIAR	401
6	ASISTENCIA SAN.COLEGIAL	196	2,5%	6	IMQ	180
7	IMQ	194	2,4%	7	ASISTENCIA SANITARIA COLEGIAL	176
8	AXA SEG. GENERALES	183	2,3%	8	AXA SEGUROS GENERALES	160
9	FIATC	153	1,9%	9	FIATC	136
10	AGRUPACION AMCI	115	1,5%	10	GENERALI SEGUROS	100

Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>177</sup>.

- **La cuota de mercado en producción nueva ha crecido especialmente en los canales mediados (33% en agentes y 30% en corredores) y en bancaseguros (22%).** La reducción se ha producido en todos los canales restantes pero el más afectado ha sido el de oficinas que ha pasado de la primera a la tercera posición en cuota.

**Ilustración 82 Evolución cuota Salud de nueva producción por canal (2012-2016)**



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA<sup>178</sup>.

- Las expectativas de corto plazo son de crecimiento (3,2% en 2018 y 3,7% en 2019) conforme a BBVA Research. Los principales motivos serán la mejora de las rentas familiares y la confianza de mejoría económica.

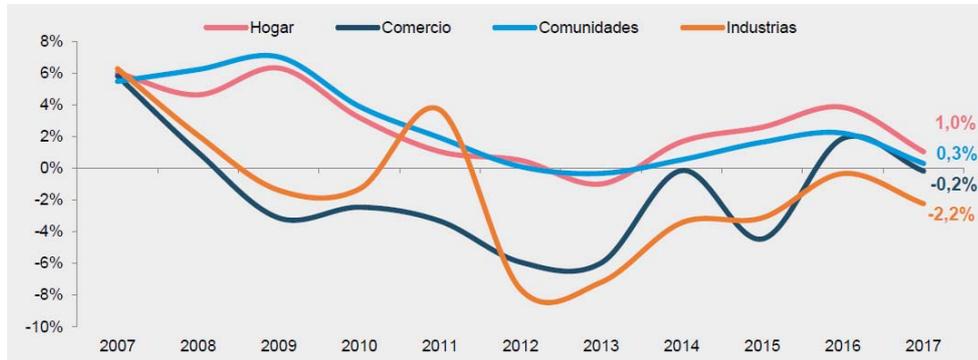
### 3.2.3.3 Multirriesgos

Las claves del análisis realizado del mercado competitivo de seguros de Multirriesgo en España en los últimos años son:

- Existe una clara diferencia en el comportamiento de los diferentes ramos en términos de crecimiento de primas y progresión de la rentabilidad:
  - **Hogar y Comunidades generan el 87,2% del beneficio de Multirriesgos** (el 66% y el 21,2% respectivamente). Adicionalmente su volumen de primas han crecido de forma continuada desde 2007.
  - **Comercios e Industrias han decrecido ostensiblemente tanto en volumen de primas como en rentabilidad.** Comercios ha empezado a recuperarse en 2016 pero su rentabilidad sólo ha

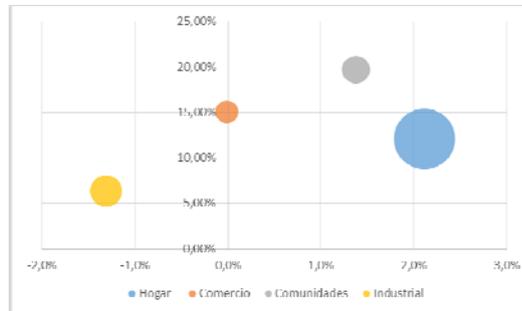
alcanzado el 9,8% del ramo e Industrias se queda en el 0,7% (representando sus primas el 16,9% del ramo).

**Ilustración 83 Evolución primas en términos reales**



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>179</sup>.

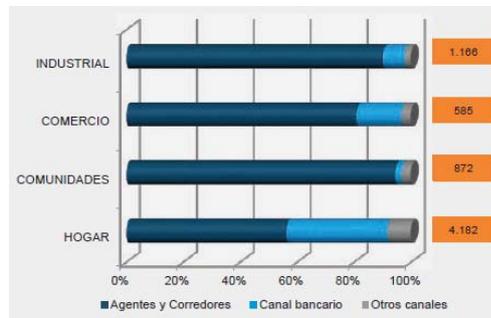
**Ilustración 84 Crecimiento vs Rentabilidad. Ramos Multirriesgos**



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA<sup>180</sup>.

- Respecto a los canales de distribución, en todos los productos existe un claro predominio del canal de Agentes y Corredores. Las únicas excepciones relevante son:
  - **Importante cuota de bancaseguradoras en Hogar (38,33%)** ocasionada principalmente por la venta de seguros combinados a hipotecas. Este proceso ha permitido el crecimiento de cobertura del ramo que actualmente asegura el 65% de las 25,5 millones de viviendas que hay en España<sup>181</sup>.

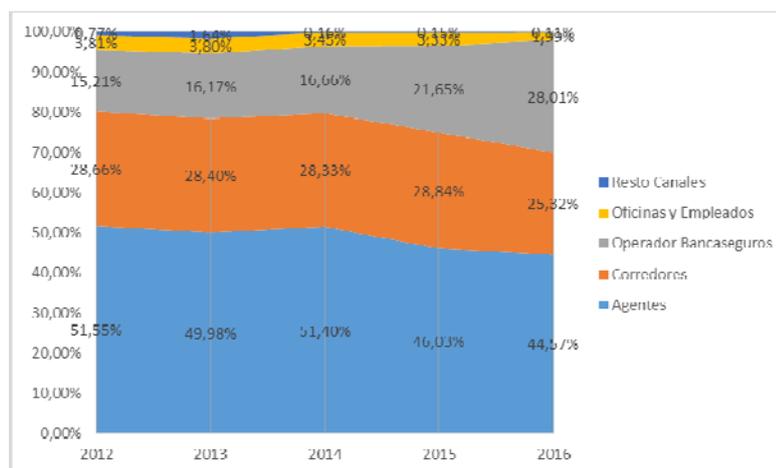
**Ilustración 85 Multirriesgos. Distribución de primas por canal en 2017**



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>182</sup>.

- **Crecimiento sustancial de la cuota de bancaseguros en Comercios**, pasando del 15,21% de la nueva producción en 2012 al 28,01% en 2017.

### Ilustración 86 Evolución cuota Comercios de nueva producción por canal (2012-2016)



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA<sup>183</sup>.

- A pesar de que Mapfre sigue como líder del ramo, se han producido cambios relevantes en los últimos cinco años con **crecimientos relevantes de diversas compañías, especialmente de bancaseguros**:
  - Segurcaixa ha ascendido hasta la cuarta posición con un crecimiento anualizado del 11% en el período
  - Allianz se ha situado en segunda posición con un crecimiento anualizado del 5% en el período
  - BBVA Seguros ha ascendido hasta la onceava posición con un crecimiento anualizado del 5% en el período.
  - En el ranking de las 25 primeras entidades se han incorporado Línea Directa (posición 19) y Bansabadell Seguros Generales (posición 20)

Tabla 1 Multirriesgos. Crecimiento primas por entidad (2012-2017)

Grupo	Primas 2017	Primas 2012	Crecimiento anualizado (2017-2012)
MAPFRE	1098	968	3%
ALLIANZ	533	413	5%
GENERALI	501	476	1%
SEGURCAIXA	494	289	11%
AXA	435	525	-4%
CATALANA			
OCCIDENTE	308	307	0%
ZURICH	289	308	-1%
REALE	272	226	4%
SANTALUCIA	271	261	1%
OCASO	267	243	2%
BBVA SEGUROS	227	175	5%

Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA<sup>184</sup>.

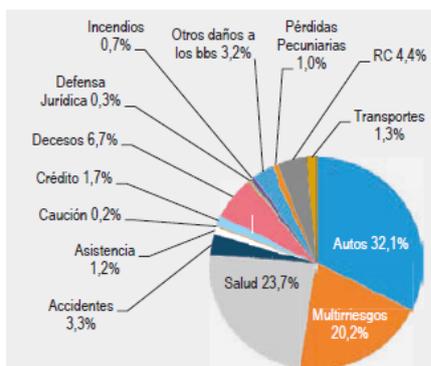
- Las **perspectivas son de crecimiento especialmente en el ramo de Hogar**, donde BBVA Research contempla crecimientos del 4,3% y 4,8% para 2018 y 2019 respectivamente. Los principales motivos para este crecimiento son la recuperación del mercado inmobiliario y carencias en el nivel de aseguramiento de este ramo en España (conforme a AXA

Assistance el 45% de las viviendas no tienen seguros de multirriesgo y el 22% de las pólizas de hogar no incluyen asistencia<sup>185</sup>).

### 3.2.3.4 Otros seguros No Vida

Del resto de ramos de No Vida analizaré brevemente los ramos con mayor peso en primas, rentabilidad y/o perspectivas de crecimiento:

Ilustración 87 Ramos de No Vida. Distribución primas 2017



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>186</sup>.

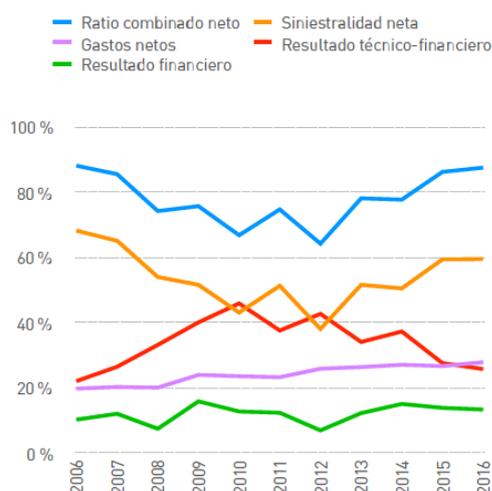
- **Decesos:**

- Gestiona el 6,7% de primas No Vida con rentabilidades del 8%-10% y crecimiento en primas cercano al 4% anual.
- Se trata de un **mercado muy maduro** puesto que la mitad de la población dispone de seguro de Decesos.
- Sigue **dominada por los tres principales competidores tradicionales** (Santa Lucía, Ocaso y Mapfre) que copan el 61,1% de las primas.
- Es destacable el **crecimiento anualizado de Segurcaixa del 14,3%** en el período 2012-2017 que sin embargo no ha generado un incremento sustancial en la cuota general del canal bancaseguros.
- Se ha **incrementado la venta de seguros de prima única** orientados a personas mayores, especialmente en el canal bancaseguros.

- **Responsabilidad Civil:**

- Gestiona el 4,4% de primas No Vida aunque sus crecimientos son reducidos (alrededor del 1% anual).
- **Su rentabilidad se ha deteriorado ostensiblemente desde 2012**, especialmente por un deterioro del resultado técnico-financiero y por incremento de la siniestralidad. En este último aspecto ha tenido especial impacto la Ley 35/2015 del baremo de daños personales que tiene especial trascendencia en la RC Patronal y RC Médica.

### Ilustración 88 Evolución del resultado del ramo de RC (2006-2016)



Fuente: Fundación Mapfre, El mercado español de seguros en 2016<sup>187</sup>.

- No hay cambios relevantes en la posición de los competidores, destacando únicamente un incremento de la cuota de corredores del 58,5% en 2012 vs 65,9% en 2017.

- **Accidentes:**

- Gestiona el 3,3% de primas pero **proporciona el 11,1% de los beneficios del ramo de No Vida**. El motivo es que presenta la rentabilidad más alta (39,4% en 2017) después del ramo de crédito.
- Presenta **crecimientos del volumen de primas muy elevados** desde 2014.

### Ilustración 89 Accidentes. Análisis crecimiento vs rentabilidad (2010-2017)

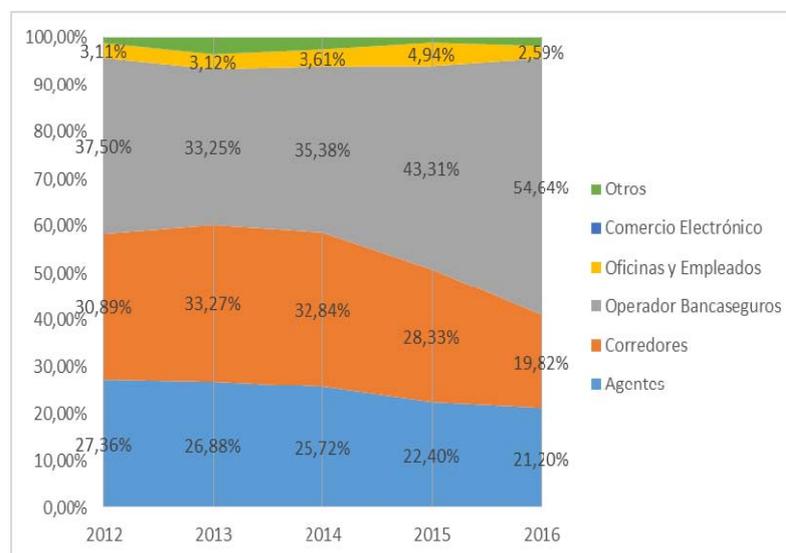


Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>188</sup>.

- **Enorme crecimiento de la cuota en nueva producción del canal bancaseguros** (pasando del 35,38% en 2014 al 54,64% en 2016). Son excepcionales los crecimientos de Segurcaixa que ha cuadruplicado sus primas desde 2012, pasando de la tercera

posición a situarse como líder muy destacado. También son muy relevantes los crecimientos del resto de compañías de bancaseguros en el período 2012-2017: BBVA Seguros (20% anualizado), Bankia (14% anualizado), BansaBadell Vida (61% anualizado).

**Ilustración 90 Evolución cuota Accidentes de nueva producción por canal (2012-2016)**



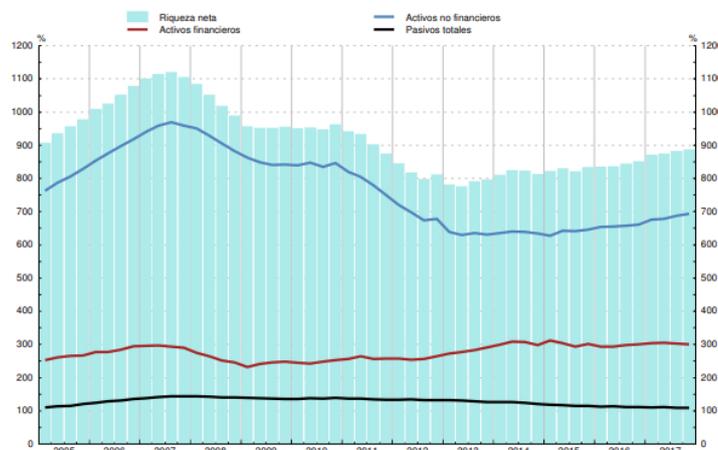
Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA<sup>189</sup>.

### 3.2.4 Seguros de Ahorro y Pensiones

Las principales claves consideradas en el análisis del ramo de Seguros de Ahorro y Pensiones, son las siguientes:

- La riqueza neta de las familias ha crecido de forma constante desde 2013, especialmente por el incremento de los activos inmobiliarios que alcanzaron los 5,0 billones de euros. **Los activos financieros se mantienen prácticamente inalterados desde 2014** alrededor de los 2,1 billones de euros.

**Ilustración 91 Riqueza de los hogares (2005-2017)**

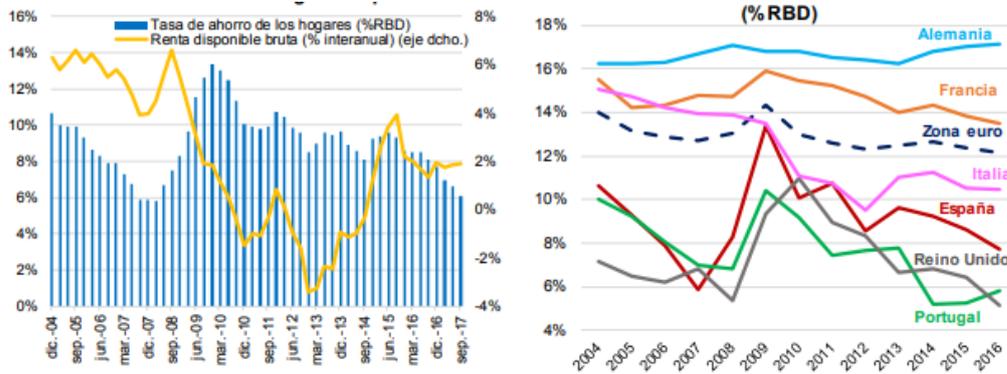


Fuente: CFEE (Banco de España)<sup>190</sup>.

- **La tasa de ahorro en España descendió hasta el 6,1% de la renta bruta disponible en el tercer trimestre 2017, siendo la más baja desde**

**2008.** Esta reducción se explica por el incremento del consumo de las familias ante la expectativa de mejores ingresos futuros y por el estancamiento de las subidas salariales. Dicha tasa de ahorro es **claramente inferior que la media de la Zona Euro** situada en 12,1% en 2016.

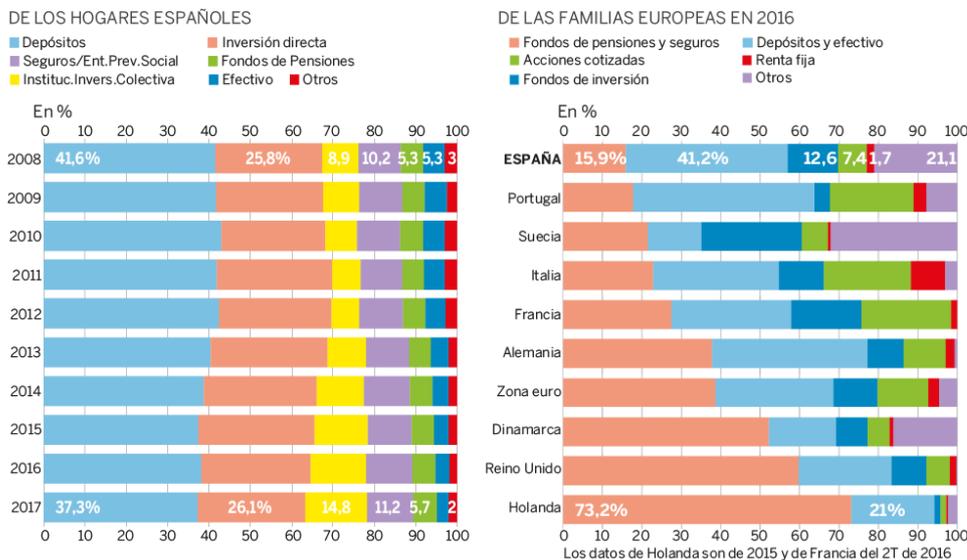
**Ilustración 92 Tasa de ahorro de los hogares españoles y europeos (%renta bruta disponible)**



Fuente: Inverco con datos INE y Eurostat<sup>191</sup>.

- Por lo que respecta a la distribución de los instrumentos de ahorro cabe destacar:
  - La **mayor parte del ahorro sigue concentrándose en depósitos y efectivo** (41,2% del total) pero se ha producido un constante decrecimiento ocasionado por los bajos tipos de interés. Este hecho no ha impedido que actualmente haya más dinero en depósitos bancarios que en 2010.
  - El **mayor incremento se produce en la categoría de fondos de inversión** (14,8% del total en 2017 vs 8,9% en 2008). Actualmente está en máximos históricos a pesar del decrecimiento que sufrió este instrumento desde el inicio de la crisis hasta 2012.

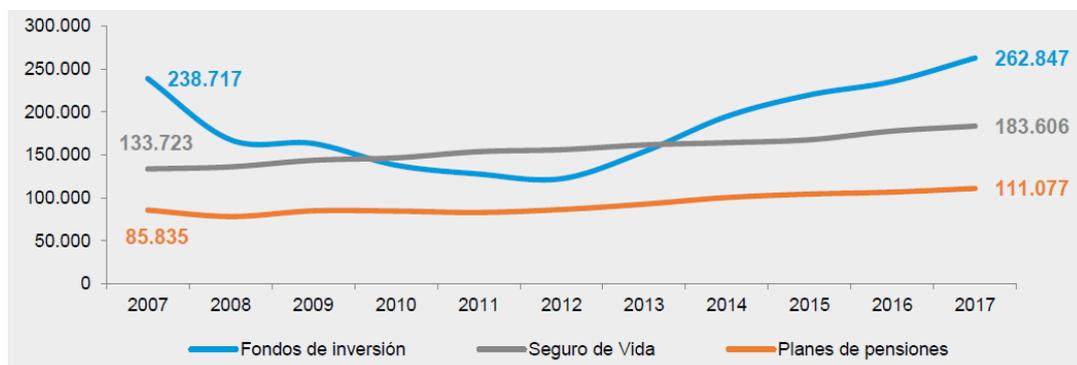
**Ilustración 93 Distribución de los activos financieros de los hogares. 2016**



Fuente: Inverco, Banco de España, INE, Eurostat, OCDE<sup>192</sup>.

- **Crecimiento constante del patrimonio gestionado en los seguros de ahorro y planes de pensiones en la última década (3,2% anual y 2,6% respectivamente).**

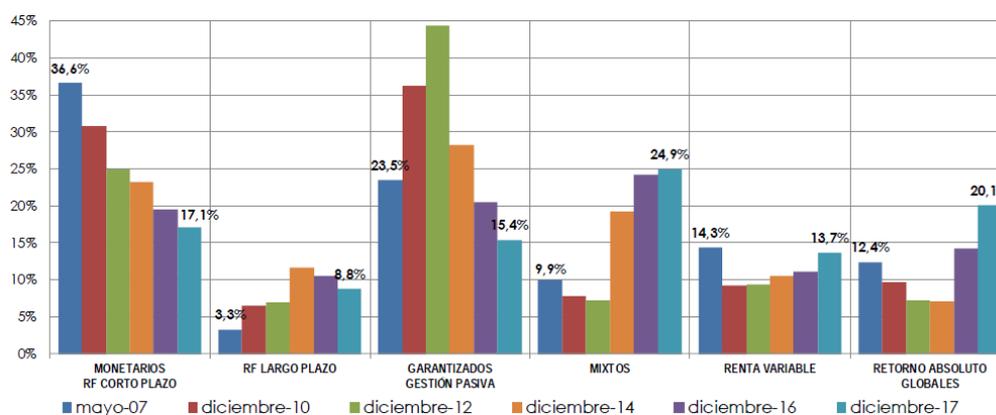
**Ilustración 94 Evolución de instrumentos de ahorro en España (2007-2017)**



Fuente: ICEA, Anuario del Sector Asegurador 2017<sup>193</sup>.

- Los tipos de interés del BCE en mínimos históricos han provocado un importante **decrecimiento de los productos garantizados, monetarios y la renta fija a corto plazo** causada por su rentabilidad inferior a la inflación. A pesar de ello, todavía el 38% del total de patrimonio en fondos de inversión se concentra en estos fondos.

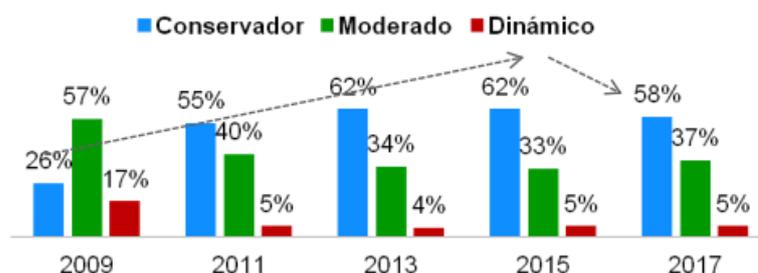
**Ilustración 95 Evolución del patrimonio IIC por categoría de inversión**



Fuente: Inverco<sup>194</sup>.

Adicionalmente esta búsqueda de la rentabilidad asociada a activos de mayor riesgo, ha provocado un **decremento en el porcentaje de ahorradores conservadores en España por primera vez desde 2009** conforme al V Barómetro del Ahorro de Inverco.

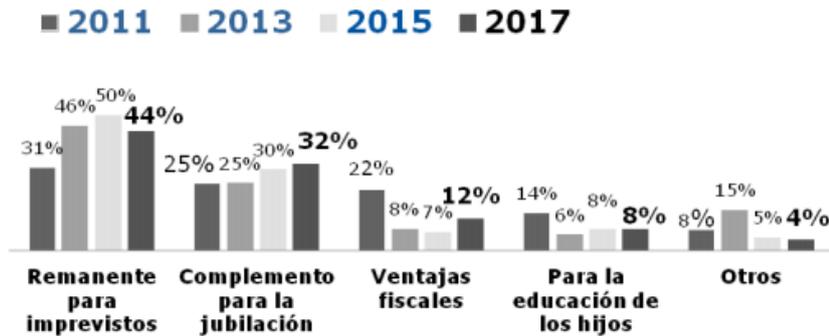
**Ilustración 96 Perfil del ahorrador en 2017**



Fuente: Observatorio Inverco. V Barómetro del Ahorro<sup>195</sup>.

- Los principales **motivos de ahorro** de los españoles son el disponer de **contingencias ante imprevistos** (44%) y el **ahorro para la jubilación** (32%). Este segundo motivo ha crecido 7 puntos desde 2011.

Ilustración 97 Motivos de ahorro 2017



Fuente: Observatorio Inverco. V Barómetro del Ahorro<sup>196</sup>.

Por otro lado, los ahorradores están todavía preocupados por los recientes problemas con diferentes productos de inversión (ej. participaciones preferentes, salida a bolsa de Bankia, fondos filatélicos) por lo que **valoran especialmente la seguridad, transparencia y confianza** en los instrumentos financieros a contratar.

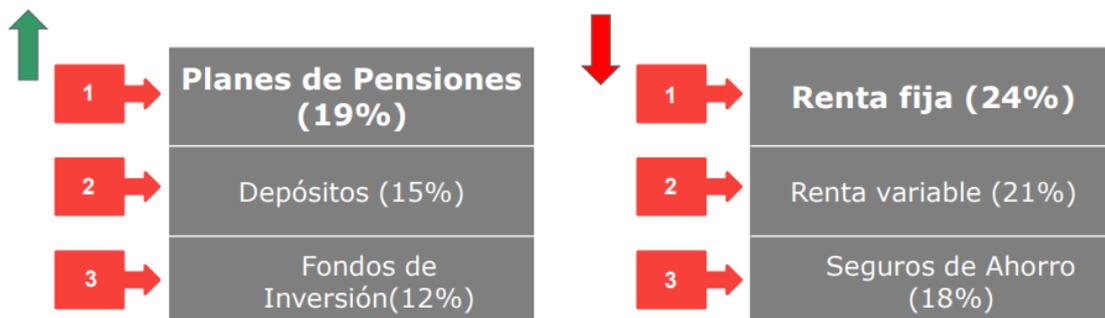
Ilustración 98 Factores de decisión de los ahorradores



Fuente: Observatorio Inverco. V Barómetro del Ahorro<sup>197</sup>.

- Las perspectivas de los ahorradores son **incrementar sus aportaciones a planes de pensiones** (19% del total) **pero decrementarlas en los seguros de ahorro** (18% del total).

Ilustración 99 ¿En qué productos va a aumentar su inversión...y en cuáles va a disminuir?



Fuente: Observatorio Inverco. V Barómetro del Ahorro<sup>198</sup>.

### 3.2.4.1 Productos de Vida Ahorro

Las claves del análisis realizado del mercado competitivo de seguros de Vida Ahorro en España en los últimos años son:

- La principal ventaja de los productos de Vida Ahorro respecto a otros productos de inversión es la garantía de preservar el capital y obtener una cierta rentabilidad para los ahorradores conservadores. Sin embargo, los **bajos de tipos de interés y la volatilidad de las bolsas** está provocando que las aseguradoras encuentren dificultades en conseguir productos de Vida Ahorro que presenten rentabilidades relevantes con reducido riesgo. Este hecho se está traduciendo en una **caída de primas del 7,25% en el primer semestre de 2018**, aunque representa una mejora respecto al 17,23% que caía en los primeros meses del año<sup>199</sup>.
- A pesar de lo anterior, dentro del **ahorro a largo plazo**, la tendencia histórica es de un **incremento constante del protagonismo de las aseguradoras** en la gestión del ahorro de los españoles. Actualmente gestionan un patrimonio de más de 175.000 millones<sup>200</sup> y el crecimiento del patrimonio gestionado ha sido del 3,28% en los últimos 5 años.
- Los principales productos del ramo son:

**Ilustración 100 Resumen productos Vida Ahorro**

	Plan de previsión asegurado (PPA)	Rentas vitalicias y temporales	Capitales diferidos	Plan individual de ahorro sistemático (PIAS)	Seguro individual de ahorro a largo plazo (SIALP)	Unit-linked
Perfil del ahorrador más habitual	Cercano a la jubilación (De 56 a 65 años)	Cuarta edad (De 76 a 85 años)	Mediana edad (De 46 a 55 años)	Perfil joven y mediana edad (De 18 a 50 años)	Mediana edad y cercana a la jubilación (De 46 a 65 años)	Cercano a la jubilación y jubilado (De 56 a 75 años)
Perfil de inversor	Conservador	Conservador	Conservador	Conservador, moderado o arriesgado	Moderado	Arriesgado
Duración media de ahorro	5 años	—	7 años	3 años	—	5 años
Primer año de comercialización	2002	—	—	2007	2015	1998
Aportación media mensual	146 €	358 €	242 €	161 €	221 €	255 €
Límite de aportación anual	8.000 € Compatible con otros productos: PIAS y SIALP	No hay límite	No hay límite	8.000 € (un máx. 240.000 € en total) Compatible con otros productos: PPA y SIALP	5.000 € Compatible con otros productos: PIAS y PPA	No hay límite
Número de asegurados	997.108	2.266.082	3.389.738	1.638.442	567.553	654.786

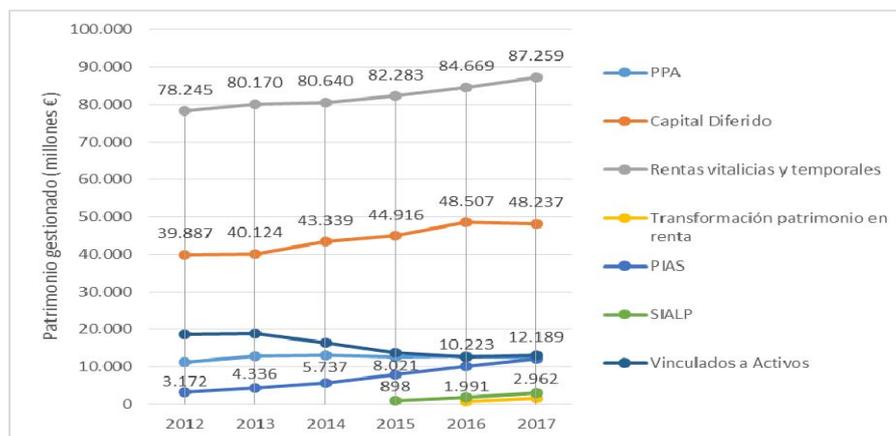
Fuente: UNESPA. Estamos Seguros 2017<sup>201</sup>.

- Las **rentas vitalicias son el producto que gestiona mayor patrimonio** (50% del total) aunque su **crecimiento anual** en los últimos 5 años ha sido **inferior al del ramo** incluso incluyendo los traspasos de patrimonio (+2,50% anual). Este limitado crecimiento se ha producido a pesar de las los incentivos fiscales que presenta el producto:
  - El 35,7% de los planes de pensiones se rescatan total o parcialmente como rentas<sup>202</sup> a causa de la reducción del

IRPF al 20% para los recién jubilados (de 66 a 69 años) y del 8% para los mayores de 70.

- Proporciona la posibilidad de convertir ventas patrimoniales con superavit en rentas no sujetas a fiscalidad adicional para importes hasta 240.000 euros y personas de más de 65 años.

#### Ilustración 101 Provisiones gestionadas en productos de Vida Ahorro (2012-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA<sup>203</sup>.

- Los **seguros de capital diferido** diseñados por las empresas para retribuir a sus empleados de forma diferida son el **primer producto en número de asegurados** (3,4 millones) y el segundo en patrimonio (27,16% del total). Adicionalmente cabe destacar que su **crecimiento anual está siendo superior a la media del ramo** (+3,87% en los últimos 5 años)
- Los **planes individuales de ahorro sistemáticos (PIAS)** ya son el tercer producto en número de asegurados (1,6 millones) y son el **producto con un mayor crecimiento** en los últimos 5 años (+30,09% anual). Su crecimiento parece justificarse en que permiten el ahorro a largo plazo a un público más joven, permitiendo liquidar la inversión con ventajas fiscales si ésta se ha mantenido durante más de 5 años. Adicionalmente permiten obtener rentabilidades garantizadas o variables.
- Los **planes de previsión asegurada (PPA)** han presentado crecimientos de patrimonio muy reducidos (2,09% de crecimiento anual) y **reducciones en primas** en 2017 (-15,8%) a causa de los bajos tipos de interés.
- Los seguros vinculados a activos o **unit-linked** son los únicos productos que están **decreciendo ostensiblemente** en los últimos 5 años (-7,29% anual). Es un producto que permite invertir en activos de renta variable pero complejo de explicar para los inversores conservadores y no presenta ventajas significativas respecto a los fondos de inversión para los más arriesgados.
- Los **seguros individuales de ahorro a largo plazo (SIALP)** han conseguido alcanzar más de 560.000 asegurados desde su lanzamiento en 2014, con crecimientos de patrimonio del +81,6%

anual. La principal ventaja son las exenciones fiscales que presentan para inversiones de más de 5 años, aunque sus **rentabilidad actuales son muy reducidas** (inferiores al +0,5% anual<sup>204</sup>). Pero en el canal bancaseguros se topan con la competencia de un producto bancario muy similar: las cuentas individuales de ahorro a largo plazo (CIALP). Adicionalmente los productos bancarios están presentando rentabilidades más bajas que los aseguradores al preponderar entre los bancarios los que presentan esquemas 100% garantizados frente a los aseguradores que asumen riesgos promedio del 15%.

- Por lo que respecta al mercado competitivo son claros algunos aspectos:
  - **Dominio de entidades de bancaseguros** ocupando 4 de las 5 primeras posiciones
  - **Vidacaixa refuerza su posición de liderazgo** triplicando en provisiones al segundo y siendo la entidad con más crecimiento en los últimos 5 años entre las 10 primeras.
  - Son muy relevantes los crecimientos anuales de BanSabadell Vida (+8%), Ibercaja (+7%) y Allianz (+4%) que contrastan con los estancamientos y decrecimientos del resto de entidades.

**Tabla 2 Evolución provisiones de Vida Ahorro por entidad en España (2012-2017)**

Grupo	Provisiones 2017	Provisiones 2012	Crecimiento anualizado (2017-2012)
VIDACAIXA	48.288	30.402	10%
SANTANDER SEGUROS	14.916	15.738	-1%
BBVA SEGUROS	13.913	13.490	1%
MAPFRE VIDA	10.414	9.696	1%
BANSABADELL VIDA	8.242	5.678	8%
IBERCAJA VIDA	6.835	4.919	7%
MUTUALIDAD DE LA ABOGACIA	6.622	n/a	n/a
ALLIANZ	5.719	4.753	4%
AXA AURORA VIDA	5.672	6.032	-1%
BANKIA MAPFRE VIDA	5.617	7.140	-5%

Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA<sup>205</sup>.

- El decrecimiento en primas ya comentado en el primer semestre de 2018, hace altamente improbable que se cumplan las expectativas indicadas por BBVA Research de crecimientos del +0,7% en 2018 y del +3,6% en 2019. **Los productos con más expectativa de crecimiento continúan siendo rentas, PIAS y SIALP**, viendo penalizado su crecimiento los unit-linked y garantizados como PPA.

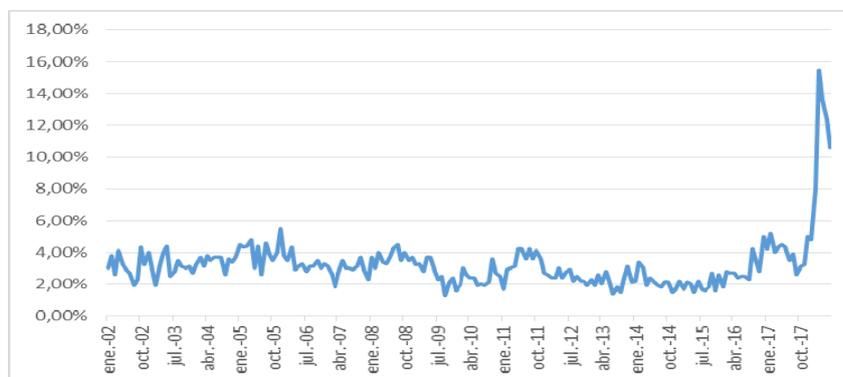
### 3.2.4.2 Fondos de Pensiones

Las claves del análisis realizado del mercado competitivo de Planes de Pensiones en España en los últimos años son:

- **La sostenibilidad del sistema público de pensiones se encuentra entre las principales preocupaciones de los españoles** y dicha preocupación se ha incrementado drásticamente desde finales de 2016. El 45,5% de los españoles no confía en disponer de una pensión pública

cuando se jubile y **el 81,5% considera que no será suficiente para mantener su nivel de vida**. Estos porcentajes aumentan hasta el 59,0% y 84,6% respectivamente entre los menores de 30 años<sup>206</sup>.

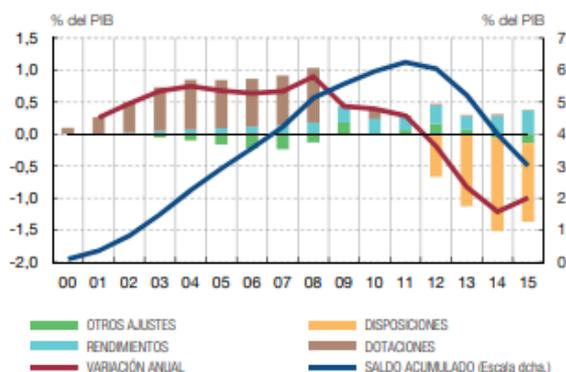
**Ilustración 102 Preocupación por pensiones públicas en España (2002-2017)**



Fuente: Elaboración propia con datos del CIS<sup>207</sup>.

**Las reformas realizadas** en el sistema en los últimos años **no han evitado que se produzca un déficit del sistema contributivo** desde 2011, provocando que el Fondo de Reserva de la Seguridad Social se haya consumido ya en su práctica totalidad.

**Ilustración 103 Evolución del Fondo de Reserva de la Seguridad Social (2000-2017)**



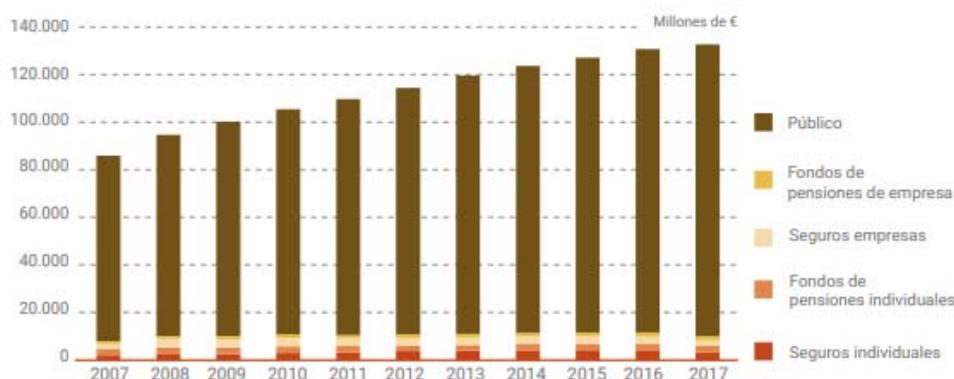
Fuente: Banco de España. El sistema público de pensiones en España<sup>208</sup>.

Los principales factores que ponen en duda la sostenibilidad del sistema contributivo son:

- El incremento de la longevidad de la población.
- El deterioro de la tasa de dependencia por la llegada de los “*baby boomers*” a la edad de jubilación
- El incremento de la tasa de sustitución al crecer las pensiones medias pero no los salarios medios.

Estas dudas respecto a la sostenibilidad del sistema público de pensiones son aún más relevantes en España porque **el 90% de las prestaciones son desembolsadas por dicho sistema**. La contribución de los productos privados se mantiene prácticamente inalterada en el tiempo.

### Ilustración 104 Panorama de las prestaciones de todo el Sistema de Bienestar



Fuente: Elaboración de Estamos Seguros con datos de Inverco, ICEA y el Boletín de Estadísticas Laborales.

Fuente: UNESPA. Estamos Seguros 2017<sup>209</sup>.

- El problema de sostenibilidad del sistema público de pensiones no es una particularidad de España sino que se trata de una preocupación muy importante en la práctica totalidad de países europeos que han aprobado múltiples iniciativas legislativas al respecto en los últimos años (salvo nórdicos, Hungría y Luxemburgo). Los cambios más comúnmente aprobados son:
  - **Retrasar la edad de jubilación** que en su mayoría se ha establecido en los 67 años, así como su indexación a la esperanza de vida
  - **Ampliación del período de cómputo de los años cotizados** para el cálculo de la pensión. La mayoría de países ya computan la totalidad de la carrera laboral.
  - Hay mayor divergencia en los parámetros utilizados para revalorizar las pensiones, siendo los más habituales su indexación a la inflación y/o salarios.
  - **Dificultar el acceso a la jubilación anticipada** y compatibilizar la jubilación con seguir en activo.

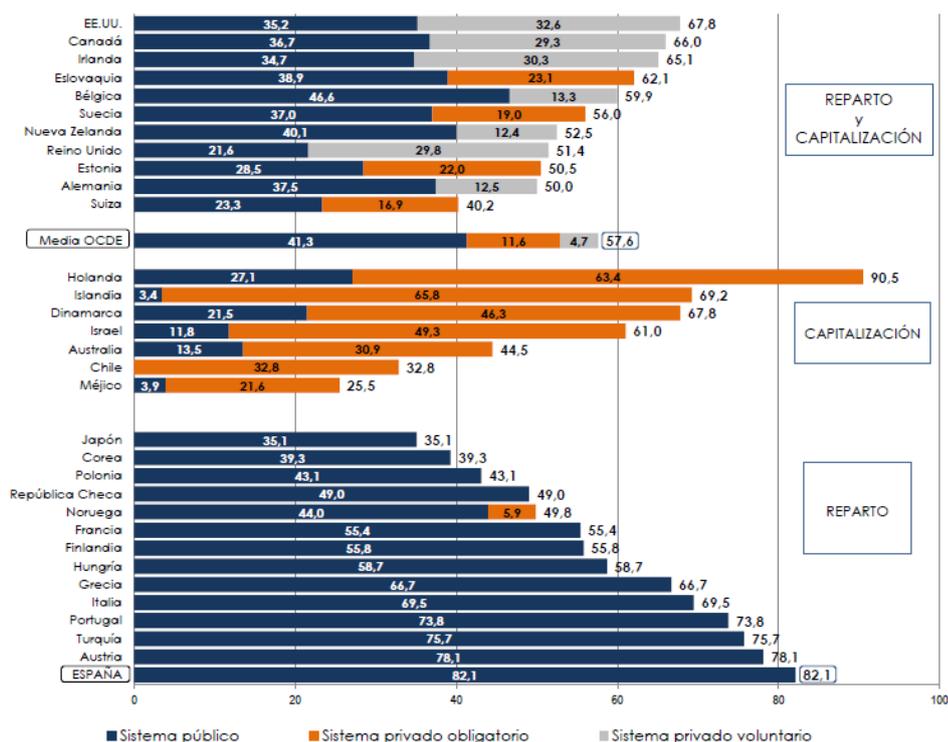
Ilustración 105 Reformas de pensiones adoptadas en la UE

	Cotizaciones	Mejora de prestaciones	Reglas de indexación	Fiscalidad de las prestaciones	Medidas para colectivos especiales de trabajadores	Jubilación anticipada	Criterios de acceso*	Periodo de cómputo (años cotizados)	Compatibilizar pensión y empleo	Edad de jubilación			Pensiones complementarias (privadas)	Otros cambios	TOTAL DE MEDIDAS ADOPTADAS POR EL PAÍS
										Ligado a la esperanza de vida	Igualación entre hombres y mujeres	Otros cambios			
Finlandia	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	11
Grecia	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	10
<b>ESPAÑA*</b>		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓			✓		✓	
Bulgaria	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9
Francia	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓				✓	✓	
Bélgica		✓				✓	✓	✓				✓	✓	✓	8
Italia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓						✓		
Portugal		✓	✓	✓		✓	✓			✓				✓	
Rep. Checa			✓				✓			✓			✓	✓	6
Alemania	✓					✓		✓	✓				✓	✓	
Malta				✓	✓	✓		✓					✓	✓	5
Rumanía	✓			✓	✓	✓		✓						✓	
Letonia			✓	✓	✓									✓	4
Reino Unido		✓						✓					✓	✓	
Austria						✓			✓					✓	
Croacia	✓		✓		✓										
Eslovaquia			✓				✓							✓	3
Irlanda		✓											✓	✓	
Lituania		✓	✓					✓							
Eslovenia									✓				✓	✓	
Estonia													✓	✓	2
Países Bajos												✓	✓		
Polonia							✓					✓			
Chipre														✓	
Dinamarca													✓		1
Hungría	✓														
Suecia			✓												
Luxemburgo															0
PAÍSES QUE HAN ADOPTADO LA MEDIDA	9	11	11	7	7	11	7	12	10	5	1	9	12	14	

Fuente: Cinco Días con datos de la Comisión Europea<sup>210</sup>.

- Los expertos contemplan diferentes soluciones para solventar este problema en España. En su gran mayoría pasan por complementar el actual sistema de reparto con mecanismos de capitalización como los existentes en otros países<sup>211</sup>.

### Ilustración 106 Tasas de sustitución públicas y privadas (OCDE 2015)



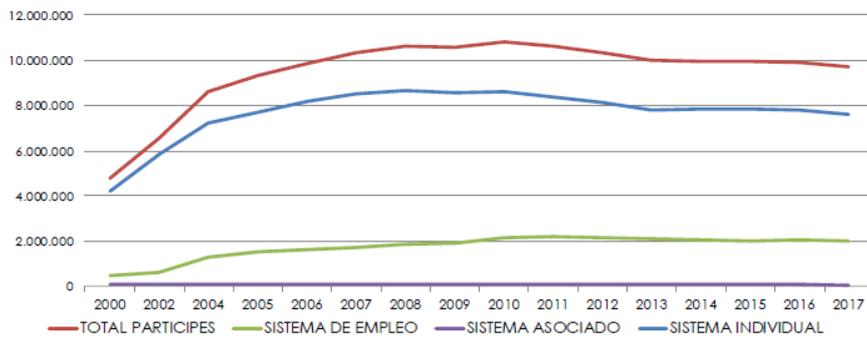
Fuente: Inverco con datos OCDE<sup>212</sup>.

La tasa de sustitución media en la OCDE es del 57,6%, del que el 41,3% corresponde al sistema público y 16,3% al privado, pero en el caso de España, la tasa de sustitución es del 82% y es absorbida íntegramente por el sistema público. Esto parece indicar que las soluciones pasan por fomentar sistemas complementarios al público, basados en el concepto de los tres pilares de previsión social:

- a) **Primer pilar: Seguridad Social.** Consiste en mantener el actual sistema de reparto basado en contribuciones sociales que permiten una distribución más equitativa de la renta, evitar situaciones de pobreza relativa y reducir el riesgo de exclusión social.
  - b) **Segundo Pilar: Previsión en la empresa.** Sistemas de capitalización promovidos por las empresas para el ahorro de sus empleados. Los principales productos de este tipo son: planes de pensiones de empleo, planes de pensiones asociados, planes de previsión social empresarial (PPSE), seguros de vida que instrumentan compromisos por pensiones (SICP) y mutualidades de previsión social.
  - c) **Tercer Pilar: Previsión Individual.** Está constituido por los productos de previsión que por iniciativa propia contratan los individuos con su entidad financiera o compañía de seguros (el 40% del total)<sup>213</sup>.
- A pesar de esta concienciación respecto a la necesidad de complementar el sistema público de pensiones, el patrimonio en fondos

de pensiones representa únicamente el 9,5% del PIB, muy lejos de la media los países de la OCDE que se sitúa en el 85,3% del PIB.

**Ilustración 107 Cuentas de partícipes en planes de pensiones (2000-2017)**

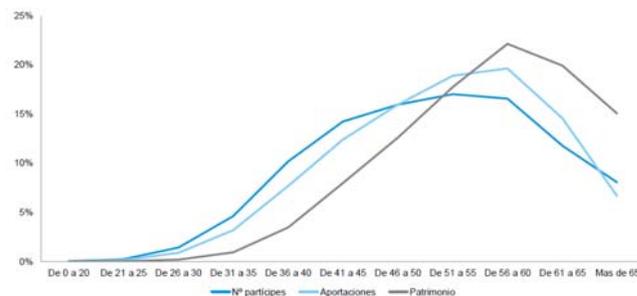


Fuente: Inverco. IIC y los fondos de pensiones. 2017<sup>214</sup>.

Adicionalmente, **el número de cuentas de partícipes en planes de pensiones privados decrece de forma constante desde 2010** un 1,6% anual y se estima que sólo hay ocho millones de partícipes individuales a cierre de 2017. Incluso entre estos partícipes, el 64,1% no realizó ninguna aportación en 2017 y **sólo el 15,1% realizó aportaciones superiores a los 900 euros anuales**<sup>215</sup>.

Conforme a Fundación Mapfre, el 68,7% de los españoles dicen que NO están ahorrando para la jubilación al margen de cotizar principalmente por: **no disponer de capacidad de ahorro** (68,2%) y **no querer congelar el dinero a tan largo plazo** (17,3%)<sup>216</sup>.

**Ilustración 108 Distribución de número de partícipes, aportaciones y patrimonio por tramos de edad. 2017**

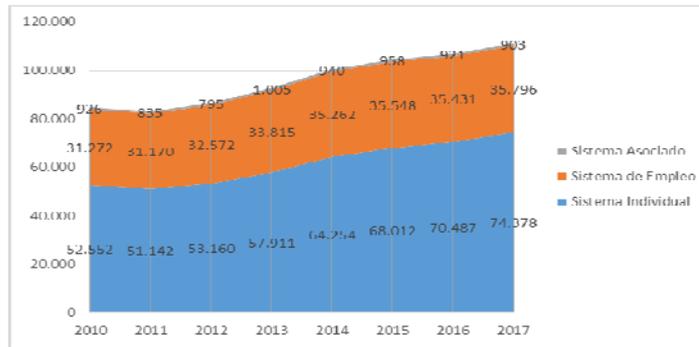


Fuente: ICEA. Planes y Fondos de Pensiones. 2017<sup>217</sup>.

Y los que ahorran suelen hacerlo a partir de los 51 años cuando ya se aproximan a edades cercanas a la jubilación.

- A pesar del decrecimiento en el número de partícipes, se produce un **crecimiento sostenido del patrimonio gestionado** por los planes de pensiones desde 2012 con crecimientos anuales del +5,12% en los últimos 5 años. Este proceso es más pronunciado en los planes de pensiones individuales (+6,95% anual) que en los planes de empresa (+1,91% anual).

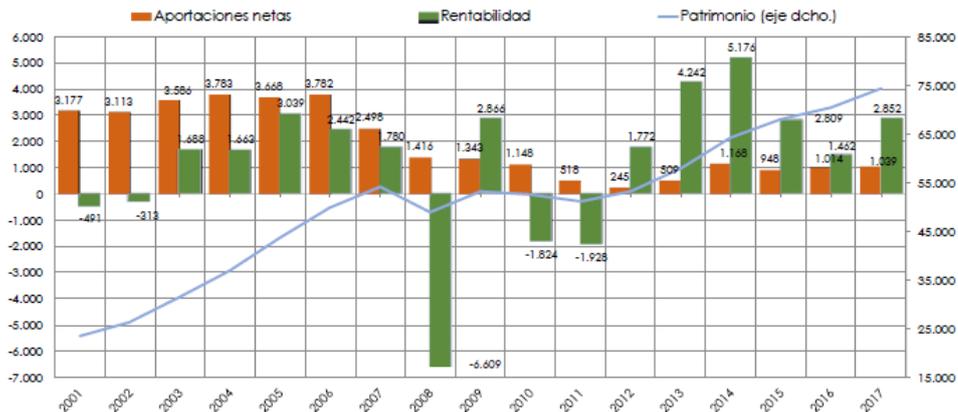
### Ilustración 109 Evolución patrimonio planes de pensiones en España (2010-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de Inverco<sup>218</sup>.

En el Sistema Individual este crecimiento se produce principalmente por la rentabilidad obtenida en los planes, pero las aportaciones netas siguen contribuyendo positivamente (aunque siguen lejos de los montos previos a la crisis de 2008).

### Ilustración 110 Descomposición de la variación de patrimonio del Sistema Individual (millones de euros)



Fuente: Inverco. IIC y los fondos de pensiones. 2017<sup>219</sup>.

En cambio **en el Sistema de Empleo las aportaciones netas son mínimas desde la crisis e incluso negativas desde 2012**. Por tanto todo el crecimiento se debe únicamente a las rentabilidades positivas de los fondos.

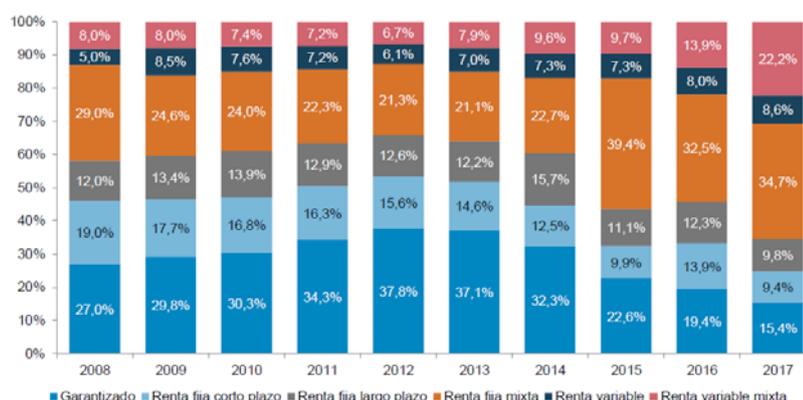
### Ilustración 111 Descomposición de la variación de patrimonio del sistema de empleo (millones euros)



Fuente: Inverco. IIC y los fondos de pensiones. 2017<sup>220</sup>.

- La baja rentabilidad de los productos garantizados y de renta fija (constituían el 58% en 2008 vs 34,6% en 2017) ha provocado una **migración de patrimonio hacia productos que incorporan componentes de renta variable**. Es especialmente destacable el crecimiento de los planes de renta variable mixta (8,0% en 2008 vs 22,2% en 2017).

**Ilustración 112 Evolución histórica del patrimonio de fondos de pensiones personales (2008-2017)**



Fuente: ICEA. Planes y Fondos de Pensiones. 2017<sup>221</sup>.

- El análisis del ranking de las 10 principales entidades en distribución de planes de pensiones en España denotan los siguientes puntos clave:
  - Las posiciones se han mantenido prácticamente inalteradas en los últimos 5 años, destacando los elevados crecimientos de Caixabank (+10% anual) y de Renta 4 (+15% anual).
  - **Claro dominio de las entidades de crédito** (7 de las 10 primeras). Las dos aseguradoras mediadas que entran en el ranking (Mapfre y Allianz) disponen de carteras procedentes de anteriores acuerdos de bancaseguros.
  - Prácticamente todas las entidades presentan cuotas de mercado superiores en pensiones que en IIC (fondos de inversión, SICAV, etc.). Las excepciones son Santander y Banc Sabadell.

**Tabla 3 Ranking de entidades con planes de pensiones 1T 2018, crecimiento 2017-2012 y comparativa cuota IIC**

Grupo	Patrimonio 2018 (miles euros)	Patrimonio 2013 (miles euros)	Crecimiento anualizado (2017-2012)	Cuota pensiones 1T 2018	Cuota IIC 1T 2018
CAIXABANK	25.974.993	16.111.687	10%	23,60%	10,17%
BBVA	22.209.841	18.869.987	3%	20,18%	8,90%
SANTANDER	9.721.921	9.363.616	1%	8,83%	9,23%
BANKIA	6.983.933	6.217.755	2%	6,34%	3,68%
IBERCAJA	6.297.465	5.132.225	4%	5,72%	2,64%
MAPFRE	5.303.870	5.047.227	1%	4,82%	0,56%
ALLIANZ POPULAR	4.595.006	5.181.606	-2%	4,17%	2,10%
FONDITEL	3.804.390	3.629.225	1%	3,46%	0,06%
BANSABADELL	3.453.638	3.665.802	-1%	3,14%	3,99%
RENTA 4	3.417.638	1.671.624	15%	3,10%	1,04%

Fuente: Elaboración propia con datos de Inverco<sup>222</sup>.

- El análisis de los planes más vendidos en 2017 y el primer trimestre de 2018, aparte de reafirmar el liderazgo de Caixabank y BBVA Pensiones, nos muestran dos tendencias:
  - **Preferencia de los clientes españoles por los planes mixtos moderados** que incluyen participaciones en renta variable inferiores al 40% (6 de los 10 planes más vendidos).
  - **Buena aceptación**, promovida especialmente por Caixabank, **de los planes ciclo de vida** (Caixabank Destino 2022 y Caixabank Destino 2030), que adecuan la gestión del patrimonio al momento de la jubilación del cliente. Dichos planes aprovechan la rentabilidad de la renta variable pero decrecen su riesgo según se aproxima la edad de jubilación del cliente.

**Ilustración 113 Planes de pensiones más vendidos en 1T 2018**

Plan de pensiones	Gestora	Patrimonio a 25/03/18*	Importe captado*	RENTABILIDAD		
				1 año	5 años	10 años
<b>BBVA Plan Multiactivo Conservador</b>	BBVA Pensiones	1.967,00	263,90	<b>0,80</b>	<b>4,93</b>	<b>1,94</b>
<b>CABK Destino 2022</b>	VidaCaixa	1.714,00	109,40	<b>-1,80</b>	.	.
<b>CABK Destino 2030</b>	VidaCaixa	915,30	98,70	<b>-1,29</b>	.	.
<b>BBVA Plan Multiactivo Moderado</b>	BBVA Pensiones	1.155,55	78,80	<b>2,36</b>	<b>9,83</b>	.
<b>CABK Crecimiento</b>	VidaCaixa	2.276,60	56,80	<b>0,02</b>	<b>27,76</b>	<b>47,76</b>
<b>BANKIA Moderado</b>	Bankia Pensiones	1.113,70	46,90	<b>0,17</b>	<b>10,85</b>	<b>14,19</b>
<b>Mi Plan Santander Moderado</b>	Santander AM	1.697,80	46,70	<b>-0,73</b>	<b>16,20</b>	.
<b>BBVA Plan Destino Jubilación</b>	BBVA Pensiones	168,20	39,80	.	.	.
<b>CABK Tendencias</b>	VidaCaixa	547,20	36,04	<b>0,22</b>	<b>58,26</b>	.
<b>Naranja Renta fija Corto plazo</b>	Renta 4	915,80	35,04	<b>0,70</b>	<b>9,37</b>	<b>27,67</b>

Fuente: Expansion con datos de VDOS<sup>223</sup>.

### 3.3 Análisis Competidores Bancarios

Las claves del análisis realizado del mercado competitivo de las entidades bancarias en España en los últimos años son:

- Los **resultados de las entidades bancarias siguen mejorando de forma continua desde 2012**, hasta conseguir situarse en 2017 por encima de la media europea tanto en términos de *Return on Assets* (0,60% bancos AEB vs 0,47% media UE).

### Ilustración 114 Resultado consolidado de entidades de la AEB



Fuente: AEB. Presentación resultados 2017<sup>224</sup>.

Las principales causas de este crecimiento son la **fortaleza de las comisiones** (+6,2% en 2017 vs 2016) y el **decremento continuado de las provisiones** y deterioros. Los principales efectos negativos han sido las reducciones en el margen financiero (-4,4% en 2017 vs 2016) y de los resultados de operaciones financieras y resto de ingresos (-10,0% en 2017 vs 2016).

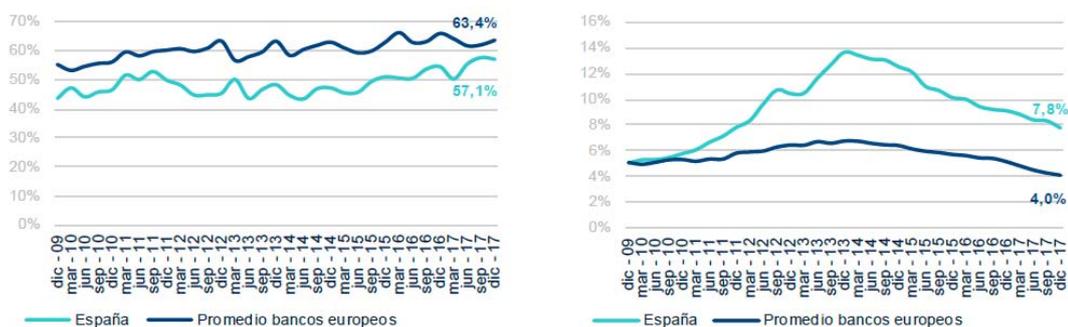
### Ilustración 115 Evolución resultado de explotación de las entidades bancarias españolas



Fuente: Elaboración propia con datos de la AEB<sup>225</sup>.

Los **gastos de explotación se mantienen controlados** pero han empeorado ligeramente hasta el 57,1% en 2017, en parte ocasionados por los costes de integración del Banco Popular en Banco Santander. Más positivos son los resultados del **ratio de mora que se ha reducido prácticamente a la mitad desde 2013** y un 1,34% en el último año (especialmente por la caída registrada en el volumen de mora del crédito constructor e inmobiliario tras las ventas de carteras realizadas a finales de 2017 y durante los primeros meses de 2018).

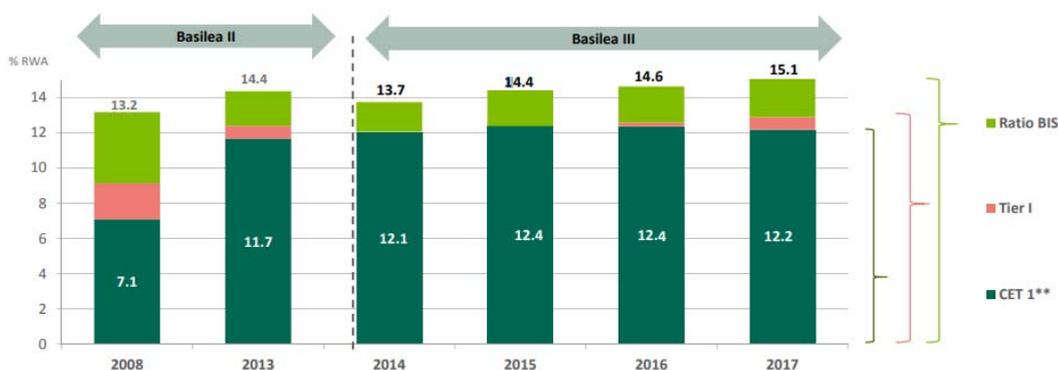
### Ilustración 116 Ratios de eficiencia y mora (España vs promedio bancos europeos)



Fuente: BBVA Research con datos AEB y Banco de España<sup>226</sup>.

En definitiva, desde el final de la crisis de 2008, las entidades bancarias han conseguido sobreponerse a sus principales retos mediante esfuerzos para sanear el balance de las entidades y mejorar los ratios de solvencia y capitalización. **El crecimiento económico y la subida de tipos de interés a partir de 2019 deberían fomentar un crecimiento de las rentabilidades si lo permite la presión regulatoria y los nuevos competidores.**

### Ilustración 117 Ratios de solvencia de los grupos bancarios AEB



Fuente: AEB. Presentación resultados 2017<sup>227</sup>.

- **El proceso de concentración en el sector bancario español** entre 2008 y 2017 ha conllevado la desaparición de 70 entidades (entre bancos, antiguas cajas y cooperativas), así como un incremento de la cuota de **los cinco primeros bancos que han pasado de gestionar el 42% de los activos en 2008 al 63% en 2017** conforme estadísticas del BCE.

### Ilustración 118 Comparativa europea de concentración bancaria (CR5) 2008 vs 2016



Fuente: Cinco Días con datos del BCE y Banco de España<sup>228</sup>.

Dichos datos no incorporaban las operaciones de Popular y Santander ni de Bankia y BMN. Un estudio confidencial de la consultora Álvarez & Marsal indica que **los cinco primeros bancos acumulan actualmente más del 80% de los créditos y depósitos en España.**

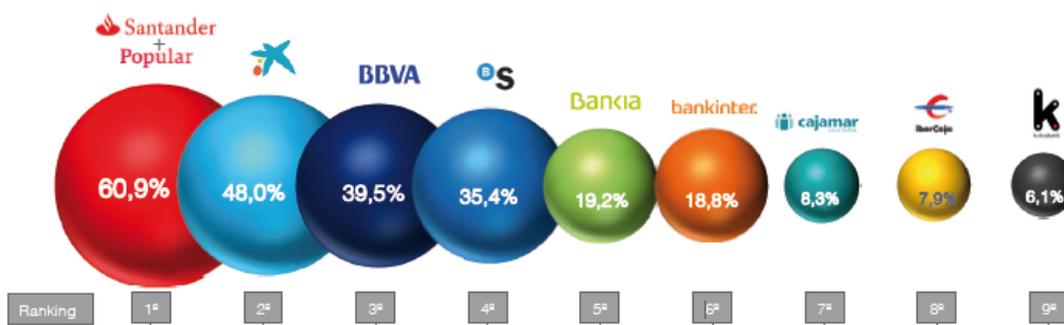
Tabla 4 Cuotas de mercado de los cinco primeros bancos de España

Grupo	Álvarez & Marsal		Inmark			Inverco	
	Cuota depósitos	Cuota crédito	Cuota clientes banco principal	Cuota clientes entidad (duplicados)	Cuota crédito	Cuota pensiones 1T 2018	Cuota IIC 1T 2018
SANTANDER	24,10%	21,50%	12,10%	15,80%	10,60%	8,83%	9,23%
CAIXABANK	17,80%	19,90%	28,80%	32,50%	21,70%	23,60%	10,17%
BBVA	16,40%	16,20%	16,10%	19,30%	15,10%	20,18%	8,90%
BANKIA	12,30%	12,50%	16,40%	19,50%	12,50%	6,34%	3,68%
BANSABADELL	10,00%	10,80%	7,10%	9,10%	8,10%	3,14%	3,99%
<b>TOTAL TOP 5</b>	<b>80,60%</b>	<b>80,90%</b>	<b>80,50%</b>		<b>68,00%</b>	<b>62,09%</b>	<b>35,97%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Álvarez&Marsal<sup>229</sup>, Inmark<sup>230</sup> e Inverco<sup>231</sup>.

Estos niveles de concentración también son muy elevados si analizamos la penetración en los clientes empresariales de las diferentes entidades. Por poner a los dos líderes como ejemplo: el 60,9% de las empresas trabajan con el Banco Santander y el 48% con Caixabank.

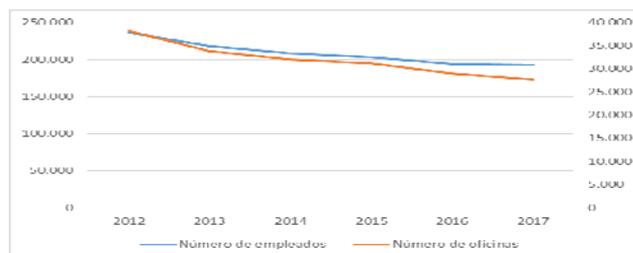
Ilustración 119 Penetración de los bancos españoles en empresas de <100 millones de facturación



Fuente: APD Inmark. Comportamiento Financiero – Empresas de entre 1 y 100 M€<sup>232</sup>.

- La concentración de entidades ha tenido como efecto la **reducción continuada del número de empleados y oficinas bancarias** en el sistema (-31% y -40% respectivamente a cierre de 2017 desde el máximo de 2008) en búsqueda de rentabilizar las sinergias de estas fusiones y mejorar los ratios de eficiencia para incrementar márgenes.

Ilustración 120 Evolución del número de empleados y oficinas bancarias en España (2012-2017)

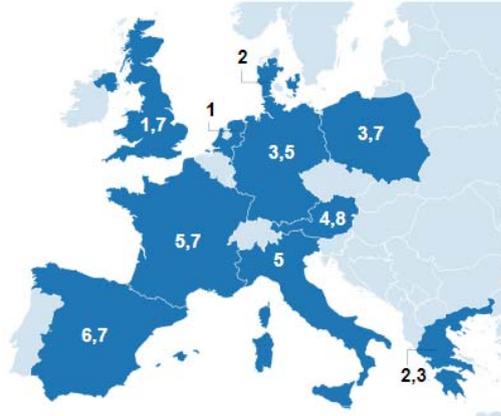


Fuente: Elaboración propia con datos de BBVA Research<sup>233</sup>.

A pesar de esta reducción, el **modelo de oficinas bancarias** en España continúa destacando por una **gran capilaridad de oficinas pequeñas**:

- España es el país de la UE con un mayor número de oficinas por cada 10.000 habitantes (seis frente a cuatro de media en la UE).

**Ilustración 121 Sucursales bancarias por 10.000 habitantes**



Fuente: El Mundo con datos de CBRE Research<sup>234</sup>.

- El 41,7% de los clientes bancarios indican que la proximidad al domicilio o al lugar de trabajo sigue siendo la principal razón para elegir a un banco<sup>235</sup>.
- El ratio de empleados bancarios por 10.000 habitantes es de los menores de Europa, al situarse en 40, frente a 69 de media en la zona euro.

Aparte de lo anterior, los hábitos de los usuarios han cambiado. Se considera que cada vez realizan más las gestiones diarias desde casa, pero siguen necesitando los cajeros y para operaciones complejas acuden a las oficinas. Por ello, las entidades están transformando su modelo de sucursales para **reducir el número de oficinas pero con más empleados** en cada una, **más especializadas en el asesoramiento** al cliente y, con **mayor predominio de la tecnología**. Las oficinas están cambiando su rol y se están transformando en locales estandarte para transmitir la imagen de marca, de un modo similar a las tiendas *flagship* del sector *retail* (ej. Zara, Apple).

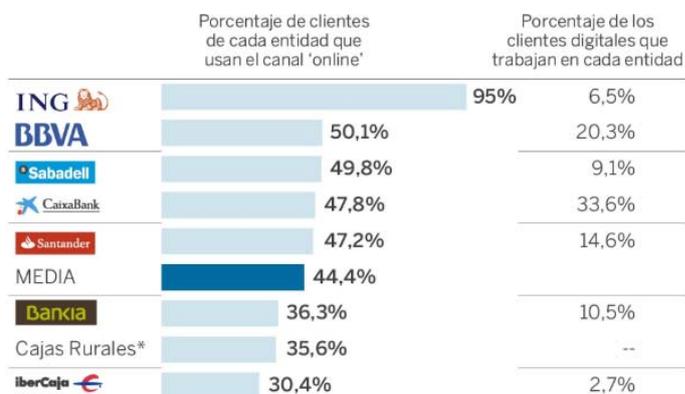
Cada entidad está entendiendo este proceso de un modo diferente<sup>236</sup>:

- **BBVA apuesta por la digitalización:** es una de las entidades más activas en el cierre de oficinas y en la inversión digital. Proporciona servicio de forma ininterrumpida a través de los canales digitales de BBVA Contigo, en los que ya trabajan 1.400 gestores.
- **Store de Caixabank:** Caixabank mantiene la mayor red de oficinas en España y apuesta por este nuevo concepto de oficinas con amplios espacios, que fomentan la cercanía con el empleado, disponen de zonas separadas de atención al cliente (zonas interactivas, zonas de escaparatismo, etc.) y con horarios extendidos de mañana y tarde. Se lanzaron en 2013 y Caixabank planea disponer de 290 oficinas a final de año.
- **“Oficinas ágiles” de Bankia y Sucursales “Servicio rápido” de Banc Sabadell:** son oficinas situadas en zonas con alta densidad

de clientes y que buscan concentrar los trámites habituales para permitir que otras oficinas se centren en el asesoramiento. Bankia ya dispone de 130 sucursales de este tipo y Banc Sabadell planea desplegar 50 hasta 2020.

- **Smart Red de Banco Santander:** oficinas de mayor tamaño que proporcionarán una atención especializada para determinados trámites, abrirán por la tarde con cita previa y dispondrán de espacios de *coworking*. La expectativa es crear 500 oficinas de este tipo.
- La digitalización de los canales bancarios es una de las prioridades de todas las entidades puesto que los clientes que los utilizan son los más rentables.
  - **El 44,4% de los clientes españoles usan el canal *online* al menos 1 vez al mes**, aunque hay claras diferencias entre entidades.
  - Los usuarios también realizan operaciones por el canal digital, siendo las más habituales: transferencias (8 de cada 10 clientes que hacen operaciones) y pagos por servicios e impuestos (un 49,9%).
  - Las entidades en las que los clientes realizan más operaciones digitales son: ING (80,9%), Banco Sabadell (36%) y BBVA (35,4%).

**Ilustración 122 Penetración digital de la banca en España**

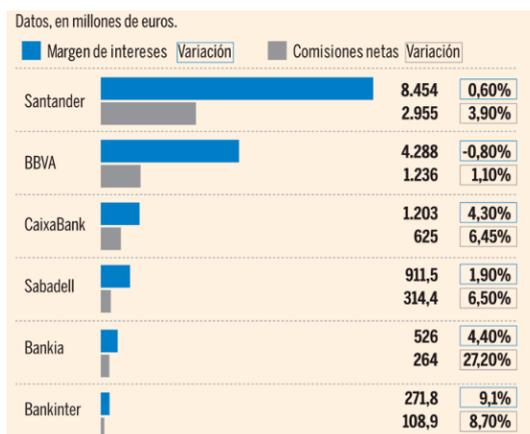


\* Engloba a 59 Cajas Rurales

Fuente: El País con datos de Inmark<sup>237</sup>.

- Las dificultades para obtener margen de intereses ante los bajos tipos existentes desde la crisis de 2008, han provocado que **las entidades se hayan volcado en los productos que generan comisiones**. El margen bruto de las entidades creció entre 2015 y 2017 un 6% mientras que el margen por comisiones lo hizo en un 13%, a pesar de que el crecimiento del margen de intereses en entidades como Banco Santander y BBVA se ve sesgado por su eleva internacionalización<sup>238</sup>. Y dentro de estos productos, los seguros y fondos de pensiones aportan una parte importante de dicho margen. Entidades como Caixabank indican que el 30% de sus beneficios provienen de los seguros.

### Ilustración 123 Margen de intereses y comisiones 1º trimestre 2018



Fuente: Expansion con datos de Bloomberg<sup>239</sup>.

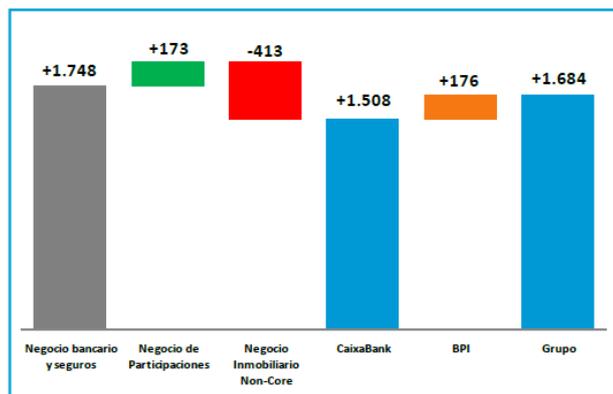
- Por lo que respecta a los principales retos futuros del sector bancario, una encuesta de PWC<sup>240</sup> muestra que en Europa las inversiones se están concentrando en:
  - **Mejora del servicio a clientes** (56% de las empresas)
  - **Requisitos legales** y de cumplimiento normativo (36% de las empresas)
  - Implementar **nuevas tecnologías** (27% de las empresas)

#### 3.3.1 Análisis CaixaBank

Los aspectos y magnitudes más relevantes que destacó CaixaBank en la presentación de resultados de 2017 fueron los siguientes<sup>241</sup>:

- **El resultado atribuido alcanzó los 1.684 millones (+60,9% vs 2016)** por el incremento del +44,1% de los beneficios de CaixaBank y la incorporación de BPI. Este incremento del resultado también permitió incrementar el ROTE ordinario hasta el 11,2% desde el 10,8% de 2016 y el ratio de eficiencia se situó en el 54,3%.

Ilustración 124 Contribución al resultado 2017 por negocios (millones €)



Fuente: CaixaBank. Informe resultados 2017 para inversores.

- Según datos de CaixaBank, a finales de 2017 se mantiene como el **líder del mercado minorista**: 13,8 millones de clientes en España con una **cuota de penetración en particulares del 30,0%** siendo para el 26,7%

de clientes la entidad principal. Adicionalmente destacan sus elevadas cuotas en nóminas domiciliadas (26,3%), seguros de ahorro (26,4%) y planes de pensiones (23,5%).

**Ilustración 125 Cuotas de mercado de CaixaBank en los principales productos y servicios**

Créditos	Depósitos	Nóminas domiciliadas	Fondos de inversión	Seguros de ahorro	Planes de pensiones	Facturación tarjetas	Crédito al consumo
15,8%	14,2%	26,3%	16,7%	26,4%	23,5%	23,4%	16,8%

Fuente: CaixaBank. Informe resultados 2017 para inversores.

- Incide en sus resultados en su **apuesta por la innovación**, destacando los siguientes puntos:
  - **Primera entidad a nivel nacional e internacional en banca online y banca móvil** con 5,7 y 4,3 millones de clientes, respectivamente.
  - Premios recibidos por su transformación digital (otorgados por *Celent* y *Global Finance*), así como a la innovación (otorgados por *Euromoney* y *The Banker*).
- Por lo que respecta a la actividad aseguradora, destacan los elevados niveles de crecimiento:
  - Crecimiento de las **comisiones por comercialización de seguros del +21,5%** hasta los 218 millones de euros.
  - Crecimiento de las **comisiones por gestión de planes de pensiones del +9,2%** hasta los 206 millones de euros.
  - Crecimiento de los ingresos derivados de la actividad de seguros de vida riesgo hasta los 472 millones de euros (+51,9 %), tras la intensa actividad comercial y la finalización de un importante contrato de reaseguro a finales del mes de octubre de 2016. Ajustado este efecto en 2017, el **crecimiento anual de los ingresos en los seguros de vida riesgo hubiera sido del +20,6%**.
- El resto de ratios de gestión muestran mejoras tanto en solvencia como en gestión del riesgo:
  - Niveles de solvencia del 11,7% CET1 *fully loaded* y del 15,7% de capital total *fully loaded*.
  - La ratio de morosidad del Grupo CaixaBank disminuye hasta el 6,0% (6,9% a 31 de diciembre 2016) y la ratio de cobertura de la cartera dudosa se incrementa hasta el 50% (47% a 31 de diciembre 2016).

Respecto a la estrategia de la entidad, sigue en vigor el Plan Estratégico 2015-2018<sup>242</sup> que pone el acento en ser **líderes en confianza y en rentabilidad** a través de una banca universal y basada en valores arraigados de calidad.

Ilustración 126 Visión CaixaBank 2015-2018



Fuente: CaixaBank. Plan Estratégico 2015-2018.

La ejecución de esta visión la basa en los siguientes pilares estratégicos:

**1. El cliente en el centro de atención:**

- **Servicio** de alta capilaridad (100% cobertura municipios y 92% de la población) y con la mejor banca online y móvil.
- **Transparencia** a través de las explicaciones y productos adaptados al cliente.
- **Asesoramiento** a través de un modelo especializado con gestores certificados.

**2. Lograr una rentabilidad recurrente** a través de:

- **Plataforma Omnicanal Única:** la red de oficinas (+5.000) y cajeros (+9.500) más extensa de España en combinación con el liderazgo en banca online y móvil. La transaccionalidad se absorbe en los cajeros y banca online, liberando tiempo de los gestores para concentrarlo en fortalecer la relación con el cliente, asesorarlo y realizar labores comerciales.
- **“Supermercado financiero” líder:** fomentando el crecimiento en seguros, planes de pensiones, gestión de activos y tarjetas.
- **Estrategia comercial efectiva** basada en 5 palancas de crecimiento:
  - Crecer en las zonas con menor penetración mediante planes comerciales específicos por oficina.
  - Incremento de la vinculación de clientes mediante propuestas de valor más personalizadas y digitales.
  - **Fomentar el Ahorro a Largo Plazo** mediante el asesoramiento y una amplia oferta de productos rentables.
  - Incrementar la cuota de crédito al consumo.
  - Fortalecer los servicios a empresas.

3. **Gestionar activamente el capital** mediante la reducción de la exposición al inmobiliario problemático y reducción del consumo de capital de las participadas.
4. **Liderar la digitalización de la banca** con dos prioridades:
  - **Mejorar la experiencia de cliente.**
  - Impulsar la personalización mediante el conocimiento de los clientes (referencia al Big Data).
5. **Contar con el equipo humano más preparado** invirtiendo en formación y desarrollando capacidades de asesoramiento de alta calidad.

### 3.3.2 Análisis Banco Santander

Los aspectos y magnitudes más relevantes que destacó Banco Santander respecto al mercado español en la presentación de resultados de 2017 fueron los siguientes<sup>243</sup>:

- Tras la adquisición de Banco Popular en junio 2017, Santander se ha convertido en el **banco líder en España en gestión de activos**.
- **El beneficio atribuido alcanzó los 1.180 millones (+46% vs 2016)** por la evolución positiva en ingresos por comisiones (+16% vs 2016 concentrada en medios de pago), la contención de costes y las menores necesidades de dotaciones. Este incremento del resultado también permitió incrementar el ROTE ordinario hasta el 10,11% (vs 8,88% 2016) y el ratio de eficiencia se situó en el 57%.
- A finales de 2017 alcanzó los 12,7 millones de clientes en España. Con un claro enfoque en el **aumento de la vinculación y mejora la experiencia de los clientes**. En este aspecto destaca la estrategia 1|2|3 que permitió elevar un 54% el número de clientes vinculados hasta los 1,9 millones.

**Ilustración 127 Banco Santander España. Datos destacados 2017.**



Fuente: Banco Santander. Informe Anual 2017.

- Se ha avanzado en la transformación digital mediante el lanzamiento de *Digilosofía*, así como nuevas webs y apps de particulares y empresas. Este esfuerzo ha permitido **alcanzar los 3,2 millones de clientes digitales, creciendo un 15% respecto al año anterior** y un 40% en clientes móviles. Posibilidad de contratar todos los productos a través de canales remotos y un 25% de ventas digitales respecto al total.

- En los resultados del banco **no se realiza ninguna mención especial a productos aseguradores ni pensiones**. Se destaca el fuerte impulso en crédito hipotecario (+33% en el año) y en la cartera comercial (+12%).
- El nivel de solvencia del Grupo Santander ha mejorado en +29 ppbb hasta situarse en el 10,84% CET1 *fully loaded*.
- El ratio de morosidad de Banco Santander en España disminuye hasta el 4,72% en 2017 desde el 5,41% en 2016 pero la ratio de cobertura de la cartera dudosa se reduce hasta el 46% en 2017 desde el 48% en 2016.

Respecto a la estrategia de la entidad, en la actualización a inversores de los objetivos 2020 realizada en 2017<sup>244</sup> se mantuvo el objetivo de ser “el mejor banco minorista y comercial consiguiendo la lealtad de nuestros equipos, clientes, comunidades y accionistas”. Para ello los pilares de actuación son:

- **Mejorar la vinculación y el perfil de los clientes particulares de la entidad mediante la estrategia 1|2|3**, obteniendo ratios de satisfacción superiores al 90%. Los objetivos son incrementar x1,4 los ingresos por cliente y x2 los productos contratados con especial **foco en el crecimiento en crédito hipotecario y al consumo en particulares**.
- Aumentar también la vinculación en PYMES y empresas para generar crecimientos anuales del +6% en activos y +9% en pasivo. El **foco del crecimiento en créditos y comercio internacional en empresas**.
- Completar la integración de Banco Popular en base a las siguientes cuatro prioridades:
  - Crear valor al accionista mejorando el ROTE hasta el 13% en 2020 y la materialización de sinergias que reduzcan el ratio de eficiencia al 50% en 2020.
  - Aprovechar el buen posicionamiento de Banco Popular en empresas y su fuerte vinculación personal con los clientes
  - Explotar oportunidades de crecimiento al comercializar productos de Banco Santander entre los clientes de Banco Popular (tarjetas, renting, factoring, seguros de vida, etc.)
  - Rentabilizar la digitalización de los clientes del Banco Popular que actualmente sólo realizan un 5% de las compras por canales remotos
- Establecimiento de una **estrategia omnicanal que permita proporcionar al cliente una experiencia homogénea** (móvil, web, oficinas, cajeros, contact center y Santander Personal).
- Ser el mejor banco para los empleados interiorizando el concepto Sencillo | Personal | Justo y de las comunidades al contribuir “al progreso de las personas y de las empresas”.

Nuevamente hay que mencionar que en la estrategia de Banco Santander, **no se realizan referencias relevantes al negocio de seguros ni pensiones**.

### 3.3.3 Análisis BBVA

Los aspectos y magnitudes más relevantes que destacó BBVA respecto al mercado español en la presentación de resultados de 2017 fueron los siguientes<sup>245</sup>:

- **El beneficio atribuido alcanzó los 1.381 millones (+52,7% vs 2016)** principalmente por la reducción de costes (-5,6% vs 2016), la reducción del deterioro de activos financieros (-25,7% vs 2016) y la reducción de dotaciones (-54,3% vs 2016). Dicha reducción de costes permitió reducir el ratio de eficiencia que se situó en el 54,7% (vs 55,8% en 2016). En el aspecto de negocio, destacó únicamente la evolución positiva en ingresos por comisiones (+5,7% vs 2016), concentrándose en negocios mayoristas y fondos de inversión.

Ilustración 128 BBVA. Resultados 2017 en España



Fuente: BBVA en 2017.

- BBVA destaca por su compromiso con la digitalización, alcanzando en 2018 un **52% de clientes digitales en España** y *Forrester Research* ha considerado su app como la mejor del mundo y su web como la mejor de Europa. En tres años se ha pasado de poder comprar digitalmente el 16% de los productos a la práctica totalidad en la actualidad y **las ventas digitales en 2017 han alcanzado el 28,6% (vs 17,1% en 2016)**.
- El segundo aspecto destacado de la transformación de BBVA en 2017 es la satisfacción de clientes, situándose en **primera posición en el ranking Net Promoter Score en 8 países** (entre ellos España) y mejorando su puntuación en +6,4 pp para clientes digitales y +5,8 pp en clientes no digitales.
- En los resultados del banco **se menciona el crecimiento en resultados del +9,6% anual de seguros** generado por la buena contratación y baja siniestralidad. Sin embargo, entre los crecimientos en ventas más destacados sobresale el fuerte impulso en la financiación a empresas (+6,4% en el año), crédito al consumo (+46,0% en el año) y fondos de inversión (+16,4% en el año).
- El nivel de solvencia del Grupo BBVA ha mejorado en +18 ppbb hasta situarse en el 11,1% CET1 *fully loaded*.

- El ratio de morosidad del Grupo BBVA disminuye hasta el 4,4% en 2017 desde el 4,9% en 2016 y la tasa de cobertura de la cartera dudosa se reduce al 65% en 2017 desde el 70% en 2016.

Por lo que respecta a la estrategia de la entidad, **la aspiración de BBVA es afianzar la relación con los clientes, a través de propuestas de valor fáciles y convenientes así como de un asesoramiento financiero relevante.**

**Ilustración 129 BBVA. Aspiración estratégica**



Fuente: BBVA en 2017.

Para conseguirlo, BBVA ha definido seis prioridades estratégicas:

1. **La mejor experiencia cliente** que se distinga por su sencillez, transparencia y rapidez. Adicionalmente **se prioriza incrementar la autonomía del cliente (Do It Yourself) y ofrecerle un asesoramiento personalizado**. El objetivo es ser líder en satisfacción de la clientela en todas las geografías en las que opera. Para ello BBVA continúa realizando importantes inversiones en sus aplicaciones digitales, modelo de relación con el cliente (pase rápido en oficinas) y nuevos productos (Bconomy, BBVA Cashup, BBVA Valora).
2. **Impulsar las ventas digitales** puesto que BBVA considera que el modelo de relación con los clientes debe evolucionar para adaptarse a su perfil multicanal.
3. **Desarrollo de nuevos modelos de negocio** a través de cinco palancas:
  - a. **Explorar** nuevas oportunidades de negocio conectando *startups* con los proyectos internos de BBVA.
  - b. **Construir** a través de un modelo de incubación interno en el que se combina el talento interno con la colaboración de emprendedores de “residencia”. Un ejemplo de estos modelos es la nueva oferta digital Muno para autónomos y centrada en el concepto de comunidad.
  - c. **Asociarse a través de alianzas estratégicas** con compañías como Walmart, Amazon y Alipay.

- d. **Adquirir e invertir** en compañías *startup*. Se evaluaron 130 oportunidades en 2017.
  - e. **Inversiones de capital-riesgo** a través de Propel Venture Partners con un perfil minoritario de hasta el 20%. De este modo se ha invertido en 24 *startups* entre ellas en dos de seguros: Hixme e Hippo.
4. **Optimización de la asignación de capital** centrándose en mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, así como en simplificarlo y focalizarlo en las actividades más relevantes.
  5. **Liderazgo en eficiencia** para combatir el entorno de menor rentabilidad a través de una organización ágil, sencilla y automatizada sin perder la mejor experiencia cliente.
  6. **El mejor equipo** de personas atrayendo el mejor talento e inspirándolo para la consecución del propósito (*purpose-driven company*).

Finalmente BBVA realizó un análisis con sus empleados de los valores que permitirían alcanzar su propósito, destacando que **El cliente es lo primero**.

Ilustración 130 Valores BBVA



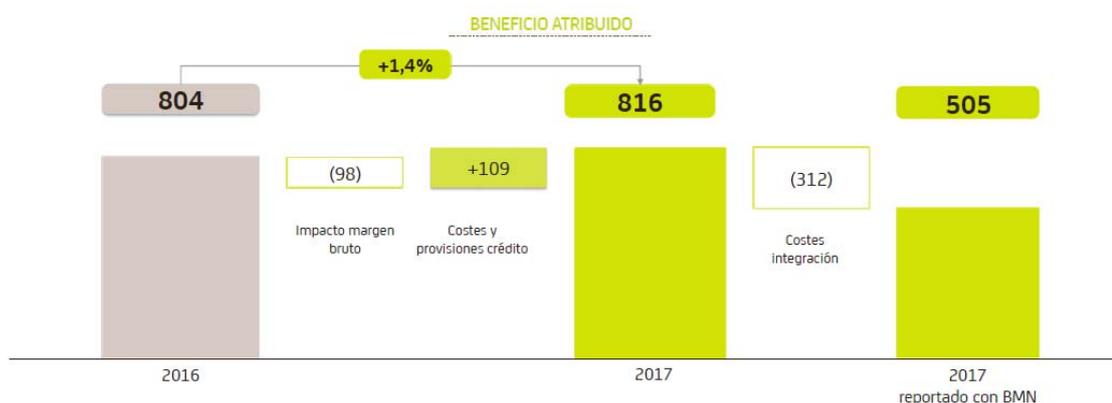
Fuente: BBVA en 2017.

### 3.3.4 Análisis Bankia

Los aspectos y magnitudes más relevantes que destacó Bankia respecto al mercado español en la presentación de resultados de 2017 fueron los siguientes<sup>246</sup>:

- **Finalización del Plan de Reestructuración**, privatización por parte del FROB del 7% y conclusión de la fusión con BMN. Tras la fusión **Bankia se sitúa en la cuarta posición del sector financiero español** en préstamos, depósitos, fondos de inversión y planes de pensiones.
- **El beneficio atribuido se mantuvo en niveles similares alcanzando los 816 millones** (+1,4% vs 2016) puesto que la reducción en costes y provisiones (+109 millones €) compensó la reducción en margen bruto (-98 millones €). En el margen bruto destacó la **reducción del margen de intereses (-9,6% vs 2016)** que no se vio compensada por el incremento en ingresos por comisiones (+3,2% vs 2016). Este beneficio comportó el mantenimiento del ROTE (6,8% en 2017 vs 6,9% en 2016) y el empeoramiento del ratio de eficiencia que se situó en el 51,2% (vs 48,9% en 2016).

### Ilustración 131 Bankia. Beneficio atribuido 2017 (millones €)



Fuente: Bankia. Presentación resultados 2017.

- En 2017 Bankia registró 158.000 altas netas de clientes y 107.000 altas de domiciliaciones de ingresos. **Los niveles de satisfacción de cliente alcanzaron el 90%** (vs 87,3% en 2016) **y el Net Promoter Score ascendió al 40,1%** para clientes en oficinas (vs 28,6% en 2016).
- Los usuarios del **servicio de gestión personalizada telemática** “Conecta con tu Experto” han alcanzado los 584.000 en 2017 (+94,8% vs 2016) con **niveles Net Promoter Score superiores en +20,8 pp a los clientes de oficina** que alcanzan el 60,9%. Del mismo modo, los clientes multicanal han aumentado hasta el 40,5% (vs 37,6% en 2016) y las ventas digitales han alcanzado el 13,4% del total (vs 10,4% en 2016).
- En los resultados del banco **no se realiza ninguna mención especial a productos aseguradores**, pero se destaca un incremento del +16,3% de cuota en planes de pensiones desde 2013 (6,34% en 2017 vs 5,45% en 2013). Sin embargo este incremento es significativamente inferior al de otros productos: +32,7% en crédito consumo, +27,7% en tarjetas de crédito y +22,4% en fondos de inversión.
- El nivel de solvencia de Bankia excluyendo la fusión con BMN ha mejorado en +635 ppbb desde 2013 hasta situarse en el 14,83% CET1 *fully loaded* en 2017.
- El ratio de morosidad de Bankia excluyendo BMN disminuyó hasta el 8,5% en 2017 desde el 9,8% en 2016 pero la ratio de cobertura de la cartera dudosa se reduce hasta el 53,6% en 2017 desde el 55,1% en 2016.

#### 3.3.5 Análisis Banc Sabadell

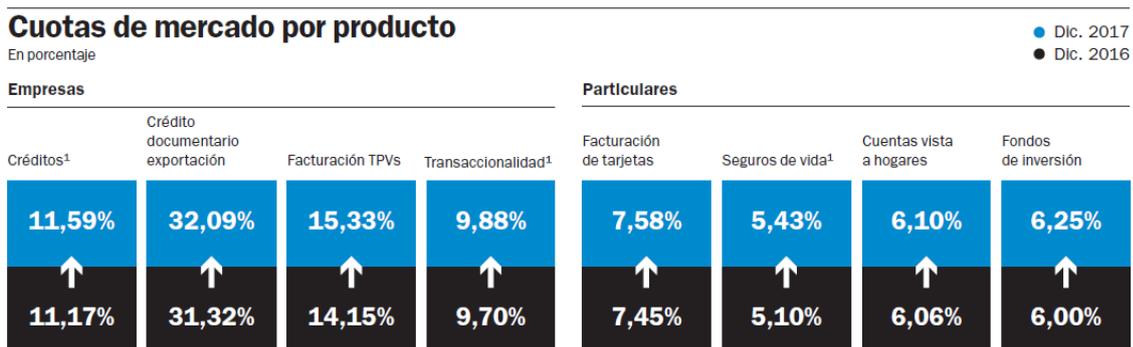
Los aspectos y magnitudes más relevantes que destacó Banc Sabadell en la presentación de resultados de 2017 fueron los siguientes<sup>247</sup>:

- El año 2017 se consideró un año de transición tras la finalización del Plan Triple 2014-2016, con el objetivo de finalizar la integración tecnológica de TSB, reducir los activos problemáticos y acelerar la transformación comercial (gestión remota/telemática y oferta digital).
- **El beneficio atribuido del Grupo alcanzó los 801,5 millones** (+12,8% vs 2016 y **+33,9% excluyendo TSB**<sup>248</sup>). Este resultado implica un ROTE

ordinario del 7,27%<sup>249</sup> bastante reducido en relación al objetivo del 13% para 2020. Los principales aspectos a resaltar son:

- Evolución positiva del margen de intereses (+4,9% vs 2016) y de los ingresos por comisiones (+7,4% vs 2016) especialmente las generadas por gestión de activos.
  - Importante incremento en dotaciones de 769 millones de euros se vio compensado por los resultados extraordinarios de operaciones corporativas (venta de Sabadell United Bank, venta de HI Partners y reaseguro de la cartera de BS Vida).
  - Incremento del +2,2% respecto a 2016 de los costes ocasionado casi exclusivamente por costes no recurrentes asociados a la plataforma tecnológica de TSB, situando el ratio de eficiencia en el 50%.
- A finales de 2017 el grupo Banc Sabadell alcanzó los 12,1 millones de clientes con un incremento del +1,7% respecto a 2016. Destaca su **primera posición en Net Promoter Score en grandes empresas y PYMES.**
  - **Los clientes digitales alcanzaron en 2017 los 4,4 millones (+10% vs 2016) y los clientes móviles los 3,3 millones (+17% vs 2016).** Adicionalmente el 20% de las ventas en España ya son digitales (vs 19% en 2016). Adicionalmente se alcanzó el objetivo de tener **750.000 clientes asociados al gestor personalizado telemático de Gestión Activa.**
  - En los resultados del banco **la única mención a seguros o pensiones es el incremento de la cuota de mercado en seguros de vida (5,43% en 2017 vs 5,1 % en 2016).** Esto representa el segundo producto con mayor incremento de cuota después de la facturación en TPVs para empresas.

#### Ilustración 132 Banc Sabadell. Principales incrementos en cuotas de mercado en 2017



Fuente: Banc Sabadell. Informe Anual 2017.

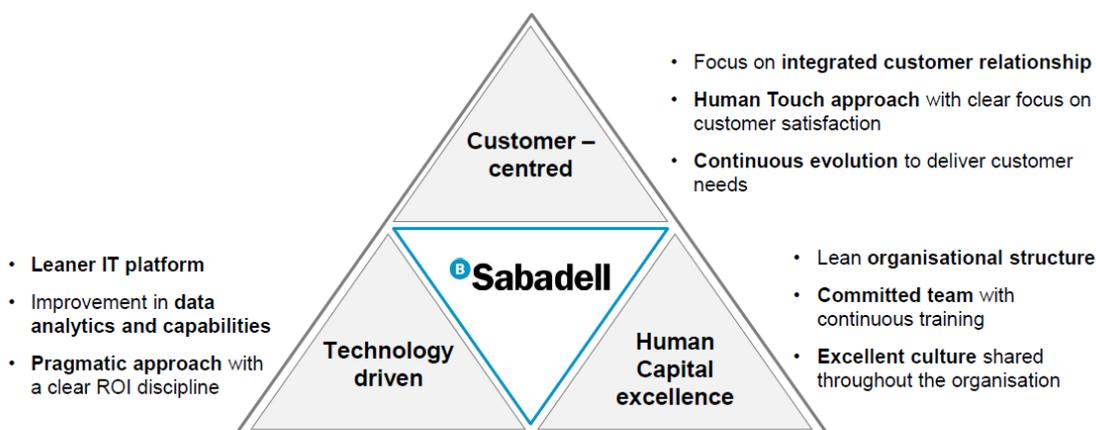
- El nivel de solvencia del Banc Sabell ha alcanzado el 12,8% CET1 *fully loaded* (vs 12,0% en 2016) ocupando la primera posición entre sus iguales (habría que comparar con Bankia tras su fusión con BMN).
- El ratio de morosidad de Banc Sabadell en España disminuye hasta el 5,1% en 2017 desde el 6,1% en 2016 y el ratio de cobertura de la

cartera dudosa se incrementa hasta el 54,7% en 2017 desde el 51,55% en 2016.

Respecto a la estrategia de la entidad, en la actualización a inversores de los objetivos Sabadell 2020<sup>250</sup> se mostró que la visión de Banc Sabadell se basa en:

- **Centrarse en el cliente** a través de un **modelo de relación omnicanal y con un toque humano** que se enfoque en la satisfacción del cliente. Dicho modelo de relación permite al cliente escoger cuando y como interactuar con el banco, combinando lo mejor del mundo digital con el toque humano.
- **Basarse en la tecnología** con una plataforma IT simple y capacidades avanzadas de analítica de datos.
- **Disponer de un capital humano excelente** en constante formación, en una organización simplificada y con una cultura compartida.

Ilustración 133 Banc Sabadell. Visión 2020



**Our approach strengthens our brand recognition, reinforces our culture and creates value for our shareholders**

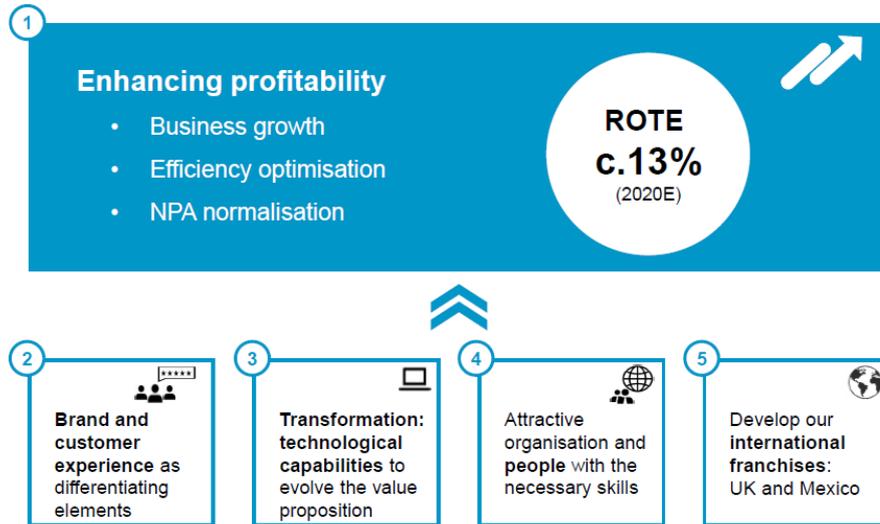
Fuente: Banc Sabadell 2020. Investors Day. Febrero 2018.

Los objetivos del período 2018-2020 a nivel del Grupo Banc Sabadell son:

1. **Incrementar la rentabilidad para alcanzar un ROTE del 13%** mediante un crecimiento del resultado bancario (margen de interés + comisiones) superior al 5% anual, mejora del ratio de eficiencia al 47% y mejora de la gestión de activos con riesgo.
2. **Cumplir la promesa de marca mediante una excelente experiencia cliente:** compromiso, inconformismo, rigor, sinceridad, empatía y eficiencia.
3. **Acelerar la transformación del banco** para proporcionar una **experiencia a los clientes que supere sus expectativas** y crear nuevas propuestas de valor y modelos de negocio, todo ello sustentado en la **gestión de los datos**.
4. **Mejorar la organización y equipo** como factor diferencial, gestionando el talento y construyendo las nuevas habilidades necesarias en el actual entorno de negocio.

5. **Incrementar el valor de las delegaciones internacionales** en TSB y México.

Ilustración 134 Banc Sabadell. Objetivos 2018-2020 del Grupo BS.



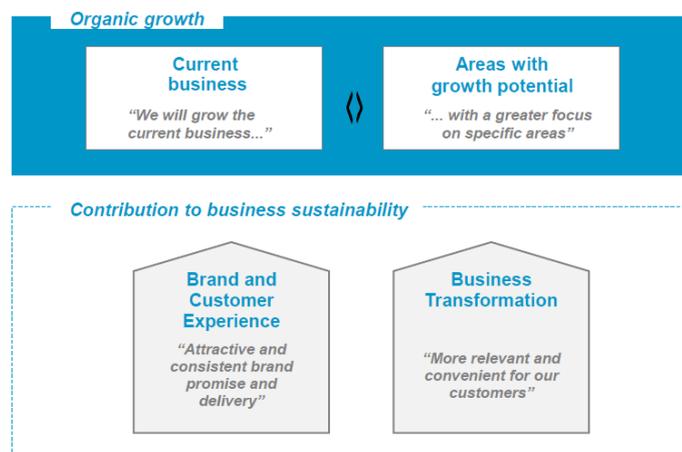
Fuente: Banc Sabadell 2020. Investors Day. Febrero 2018.

Por lo que respecta al crecimiento y transformación del negocio en España, se basará en 4 programas estratégicos:

- **Crecimiento del negocio existente** a través de la evolución del modelo de adquisición de clientes (incremento de clientes del 10%) y un modelo de comisiones que fomente la vinculación y la digitalización.
- **Foco en áreas de negocio con potencial de crecimiento** entre las que destacan:
  - Incremento de la **penetración en seguros**: incremento de la penetración en clientes desde el 21% en 2017 al 28% en 2020 y de las pólizas anuales de seguros de protección desde 387.000 en 2017 a 653.000 en 2020.
  - Incremento de la **penetración en Madrid** desde el 7,84% en 2017 al 9,2% en 2020.
  - Incremento de la **cuota de mercado en préstamos al consumo** desde el 4,59% en 2017 al 6,52% en 2020, creciendo en la base de clientes actual del banco.
  - Establecer al banco como un **referente en ahorro e inversión**, incrementando la cuota de mercado en fondos de inversión desde el 6,25% en 2017 al 8,00% en 2020.
  - Incremento de la **cuota de mercado de financiación a PYMES** desde el 11,4% en 2017 al 12,5% en 2020.
- **Cumplir la promesa de marca a través de una experiencia de cliente diferencial** que permita mantener la primera posición en *Net Promoter Score* en grandes empresas y PYMES, así como alcanzar la segunda posición en banca personal y minorista.

- **Transformar el negocio para ser más relevantes y convenientes** para nuestros clientes. Para ello la entidad identifica tres dimensiones:
  - Transformación del negocio actual para proporcionar un **modelo omnicanal** basado en una **visión cliente 360 grados**. Para ello es necesario un avance en la digitalización (con el objetivo de que el 60% de los clientes sean digitales en 2020 y el 36% de las ventas se realicen digitalmente) y un modelo operativo más simple.
  - Desarrollo de **nuevas propuestas de valor** basadas en las necesidades del cliente y excediendo los límites puramente financieros.
  - Participación activa en el **ecosistema de innovación financiera** a través de InnoCells.

**Ilustración 135 Banc Sabadell. Programas estratégicos 2020 para España.**



Fuente: Banc Sabadell 2020. Investors Day. Febrero 2018.

### 3.4 Análisis Proveedores

Considerando que el principal proveedor de las entidades de bancaseguros son las empresas que ponen a disposición de la red comercial bancaria las propuestas de valor de seguros, en este apartado se analizarán las empresas que realizan dicha función para las principales entidades bancarias en el mercado español<sup>251</sup>.

En general los acuerdos de bancaseguros pueden estructurarse sobre diferentes modelos en función de la estrategia de la entidad bancaria y aseguradora involucrada. Los principales modelos utilizados en la actualidad en el mercado español son:

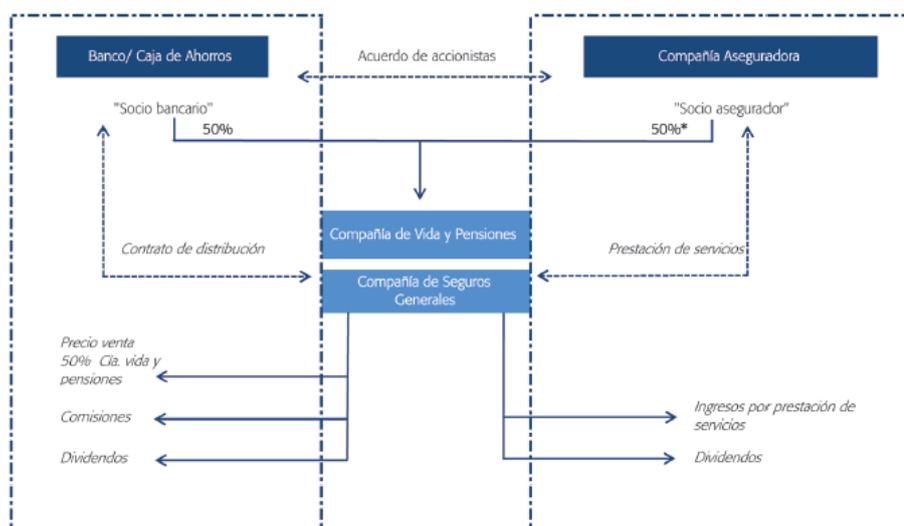
- **Acuerdos de distribución vinculados:** la red de distribución bancaria puede distribuir seguros de diferentes compañías aseguradoras a cambio de comisiones y participación en beneficios. Este modelo no requiere acuerdos accionariales: la empresa aseguradora asume la labor de suscripción mientras que la entidad bancaria asume la labor de comercialización.

- **Acuerdos de distribución en exclusiva:** es similar al anterior pero la entidad bancaria se compromete a comercializar en exclusiva los seguros de la aseguradora para determinados ramos. En este modelo es habitual que la entidad aseguradora realice un pago inicial por la exclusividad y pagos adicionales asociados a la consecución de objetivos del plan de negocio.
- **Acuerdos de coaseguro:** la entidad bancaria dispone de una aseguradora que asume una cuota de participación del riesgo suscrito en régimen de coaseguro con una o varias aseguradoras adicionales. Adicionalmente la entidad bancaria mantiene el derecho al comisionamiento por su actividad de distribución y nuevamente es habitual los pagos indicados en los dos modelos anteriores.
- **Joint Venture:** consistente en la creación de una entidad aseguradora participada por la entidad bancaria y la aseguradora. La estructura habitual se basa en una distribución accionarial cercana al 50% con la posibilidad para el asegurador de consolidar el negocio por integración global y mediante el pago de prima de control, asegurándose además la exclusividad en la comercialización a medio y largo plazo.

En este tipo de acuerdo, las entidades bancarias generalmente gestionan la distribución y colaboran con la empresa aseguradora en el diseño de la propuesta de valor. Las entidades aseguradoras suelen ser las responsables de los aspectos técnicos de la propuesta de valor y gestionan el modelo operativo y de servicio al cliente. Por todo lo anterior, el nivel de integración en procesos y sistemas de información es más elevado.

En este modelo la entidad bancaria puede ingresar un pago inicial por exclusividad, las comisiones y los dividendos por beneficios. La aseguradora ingresa los dividendos por beneficios y el pago de la prestación de servicios.

**Ilustración 136 Modelo ilustrativo de estructura de joint venture**



Nota: (\*) Con posibilidad de consolidar por integración global.

Fuente: Reordenación del sector bancaseguros. Cuadernos de información económica.

- **Grupos de servicios financieros:** se constituye una filial aseguradora que pertenece al 100% a la entidad bancaria y por tanto la entidad aseguradora está integrada totalmente en la estructura organizativa de la entidad de crédito.

A continuación analizaremos brevemente las ventajas e inconvenientes que ofrece cada tipo de modelo a la entidad bancaria, puesto que ésta es la que posee una situación dominante de negociación al disponer de la relación con el cliente y de la red de distribución:

Modelo	Ventajas	Inconvenientes
<p><b>Acuerdos distribución vinculados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere bajo nivel de inversión y desarrollo por parte de la entidad bancaria.</li> <li>• Permite proporcionar al cliente productos de diferentes aseguradoras (ej. comparadores).</li> <li>• Los ingresos dependen exclusivamente de las ventas puesto que no se asume riesgo de suscripción.</li> <li>• No presentan requisitos de capital para la entidad bancaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grado de integración estratégica es muy reducido, lo que repercute en una menor adaptación de las propuestas de valor a la red y clientes.</li> <li>• La entidad bancaria dispone de un control muy reducido sobre el servicio recibido por sus clientes.</li> <li>• En ramos rentables se pierde la oportunidad de incrementar ingresos de margen de suscripción.</li> </ul>
<p><b>Acuerdos distribución exclusiva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere bajo nivel de inversión y desarrollo por parte de la entidad bancaria.</li> <li>• Permite proporcionar al cliente productos de calidad proporcionados por socios con mayores capacidades que las internas de la entidad bancaria.</li> <li>• Los ingresos dependen exclusivamente de las ventas puesto que no se asume riesgo de suscripción.</li> <li>• La entidad bancaria recibe importantes pagos al inicio del acuerdo por la exclusividad.</li> <li>• No presentan requisitos de capital para la entidad bancaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El grado de integración estratégica es reducido, lo que repercute en una menor adaptación de las propuestas de valor a la red y clientes.</li> <li>• La entidad bancaria dispone de un control reducido sobre el servicio recibido por sus clientes.</li> <li>• En ramos rentables se pierde la oportunidad de incrementar ingresos de margen de suscripción.</li> </ul>

<p><b>Acuerdos coaseguro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite proporcionar al cliente productos de calidad proporcionados por socios con mayores capacidades que las internas de la entidad bancaria.</li> <li>• Se incrementan los ingresos en ramos rentables al asumir parte del riesgo de suscripción.</li> <li>• La entidad bancaria dispone de un control medio-alto sobre el servicio recibido por sus clientes.</li> <li>• El grado de integración estratégica es medio, permitiendo adaptar las propuestas de valor a la red y clientes.</li> <li>• La entidad bancaria recibe importantes pagos al inicio del acuerdo por la exclusividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La aseguradora de la entidad bancaria asume parte del riesgo de suscripción.</li> <li>• Requiere nivel de inversión medio para el control y administración del acuerdo.</li> <li>• Presentan requisitos de capital en base a la cuota de coaseguro retenido.</li> </ul>
<p><b>Joint venture</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite proporcionar al cliente productos de calidad proporcionados por socios con mayores capacidades que las internas de la entidad bancaria.</li> <li>• Se incrementan los ingresos en ramos rentables al asumir parte del riesgo de suscripción.</li> <li>• La entidad bancaria dispone de un control alto sobre el servicio recibido por sus clientes.</li> <li>• El grado de integración estratégica es alto, permitiendo adaptar las propuestas de valor a la red y clientes.</li> <li>• La entidad bancaria recibe importantes pagos al inicio del acuerdo por la exclusividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos de control y alineamiento entre accionistas deben ser robustos y pueden impactar la agilidad en la toma de decisiones y respuesta al mercado.</li> <li>• Requiere un nivel medio-alto de inversión y desarrollo por parte de la entidad bancaria para integrarse con la aseguradora.</li> <li>• La entidad bancaria asume parte del riesgo de suscripción.</li> <li>• Presentan requisitos de capital para la entidad financiera en base a su cuota de participación en la <i>joint-venture</i> e impacta en los ratios financieros de la matriz (ej. ROE y ROTE).</li> </ul>

<p><b>Grupos servicios financieros (filial aseguradora)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El alineamiento de la estrategia aseguradora con la entidad bancaria es muy alto, facilitando la rapidez en la toma de decisiones y respuesta al mercado.</li> <li>• Se obtienen todos los ingresos generados (distribución, suscripción y eficiencias).</li> <li>• La entidad bancaria dispone de un control total sobre el servicio recibido por sus clientes.</li> <li>• Las propuestas de valor se pueden adaptar completamente a la red y clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere a la entidad bancaria desarrollar internamente todas las capacidades necesarias para gestionar la cadena de valor aseguradora de forma integral. Exigiendo altos niveles de inversión y desarrollo.</li> <li>• Requiere consolidar los requisitos de capital aseguradores en la entidad bancaria e impacta en los ratios financieros de la matriz (ej. ROE y ROTE).</li> <li>• La aseguradora de la entidad bancaria asume totalmente el riesgo de suscripción.</li> </ul>
---	--	--

Tal como demuestra el análisis anterior, los motivos para escoger entre los anteriores modelos de acuerdo son múltiples y dependen de diversos factores estratégicos. Algunos de los principales son:

- Importancia estratégica concedida por la entidad bancaria al negocio asegurador.
- Capacidades internas para desarrollar de forma integral la propuesta de valor aseguradora.
- Nivel de rentabilidad, volatilidad y complejidad operativa de cada ramo.
- Situación financiera de la entidad bancaria en términos de capital y rentabilidad financiera.

Esta complejidad justifica el hecho de que en la actualidad el mapa de acuerdos de bancaseguros en España presente una gran heterogeneidad entre entidades y ramos:

Entidad	Ramos de Vida	Ramos de No Vida
<p><b>Caixabank</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida Riesgo y Ahorro: <b>VidaCaixa (filial)</b> con el 100% de capital de Caixabank).</li> <li>• Pensiones: gestora y promotora <b>VidaCaixa (filial)</b> con el 100% de capital de Caixabank).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogar, Autos, Salud, Decesos, Accidentes, Negocios, Industria, RC y D&amp;O: <b>Segurcaixa Adeslas (joint venture)</b> con participación 50% Mutua Madrileña, 49,92% Caixabank y 0,08% accionistas minoritarios).</li> </ul>
<p><b>Banco Santander</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida Riesgo: <b>Santander Vida (joint venture)</b> con participación 51% Aegon y 49% Santander Seguros).</li> <li>• Ahorro: <b>Santander Seguros (filial)</b> con el 99,99% de capital de Banco Santander).</li> <li>• Pensiones: gestora <b>Santander Pensiones (filial)</b> con el 100% de capital de Banco Santander) y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogar, Salud, Decesos e Incapacidad: <b>Santander Generales (joint venture)</b> con participación 51% Aegon y 49% Santander Seguros).</li> <li>• Autos: acuerdo de distribución vinculado (<b>comparador de seguros</b> Axa / Direct / Pelayo / Plus Ultra / Reale / Zurich).</li> <li>• D&amp;O: acuerdo exclusivo distribución con Chubb-ACE.</li> </ul>

	promotor Banco Santander.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud Empresas: acuerdo exclusivo distribución con ASISA.</li> <li>• Defensa Jurídica Empresas: acuerdo exclusivo distribución con Legalitas.</li> </ul>
<b>BBVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida Riesgo y Ahorro: <b>BBVA Seguros</b> (filial con el 99,96% de capital de BBVA).</li> <li>• Pensiones: gestora <b>BBVA Pensiones</b> (filial con el 100% de capital de BBVA) y promotor BBVA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogar, Accidentes, ILT y Miniseguros: <b>BBVA Seguros</b> (filial con el 99,96% de capital de BBVA).</li> <li>• Salud: <b>acuerdo coaseguro</b> 50% BBVA Seguros y 50% <b>Sanitas</b>.</li> <li>• Autos: <b>acuerdo coaseguro</b> 50% BBVA Seguros y 50% <b>Liberty</b>.</li> </ul>
<b>Bankia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida Riesgo y Ahorro: <b>Bankia Mapfre Vida</b> (<i>joint venture</i> con participación 51% Mapfre Vida, 29,61% Bankia Inversiones Financieras y 19,39% Bankia).</li> <li>• Pensiones: gestora <b>Bankia Pensiones</b> (filial con el 100% de capital de Bankia) y promotor Bankia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogar, Autos, Salud, Decesos, Empresas, RC, D&amp;O: <b>acuerdo exclusivo distribución</b> con <b>Mapfre España</b>.</li> <li>• Accidentes: Bankia Mapfre Vida (<i>joint venture</i> con participación 51% Mapfre Vida, 29,61% Bankia Inversiones Financieras y 19,39% Bankia).</li> </ul>
<b>Banc Sabadell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida Riesgo y Ahorro: <b>BanSabadell Vida</b> (<i>joint venture</i> con participación 50% Zurich Vida y 50% Banc Sabadell, el control lo ostenta Zurich).</li> <li>• Pensiones: gestora <b>BanSabadell Pensiones</b> (<i>joint venture</i> con participación 50% Deutsche Zurich Pensiones y 50% Banc Sabadell, el control lo ostenta Zurich).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogar, Protección de Pagos y Comercios: <b>BanSabadell Seguros Generales</b> (<i>joint venture</i> con participación 50% Zurich Insurance plc y 50% Banc Sabadell, el control lo ostenta Zurich).</li> <li>• Autos, Empresas, RC y D&amp;O: <b>acuerdo exclusivo distribución</b> con <b>Zurich Insurance plc</b>.</li> <li>• Salud, Decesos y Subsidio Autónomos: <b>acuerdo exclusivo distribución</b> con <b>DKV</b>.</li> <li>• RC Startup: acuerdo exclusivo distribución con AXA.</li> </ul>

### 3.5 Nuevos Entrantes

El proceso de digitalización de la sociedad está acelerando la aparición de nuevos entrantes digitales en todos los sectores, así como facilitando la entrada de competidores de otros sectores.

El sector asegurador no es una excepción a este proceso y un análisis realizado por Accenture con +32.000 clientes de 18 mercados diferentes mostraba que **el 29% de los clientes estaría dispuesto a comprar seguros en Google o Amazon** pero también que también **el 30% lo haría en un distribuidor o supermercado**.

**Ilustración 137 Los clientes están dispuestos a comprar seguros fuera de las compañías tradicionales**

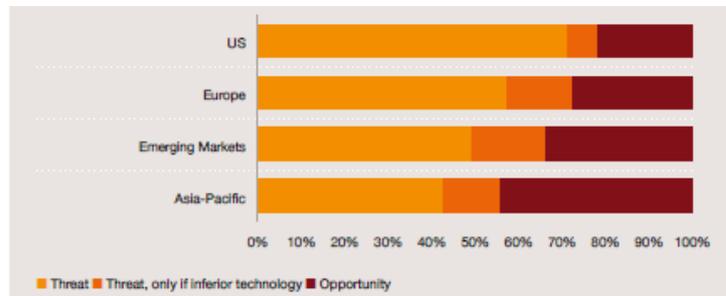


Fuente: Accenture. "The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution"<sup>252</sup>.

La principal duda a resolver respecto a los nuevos entrantes digitales es si estos representan una amenaza o una oportunidad para las empresas tradicionales:

- Conforme a una encuesta a 560 directivos en 17 mercados realizada por PWC en 2017, el 70%-80% de los directivos en Estados Unidos y Europa consideran que los nuevos entrantes digitales con una amenaza para su empresa pero el 20-30% restantes consideran que son una oportunidad.

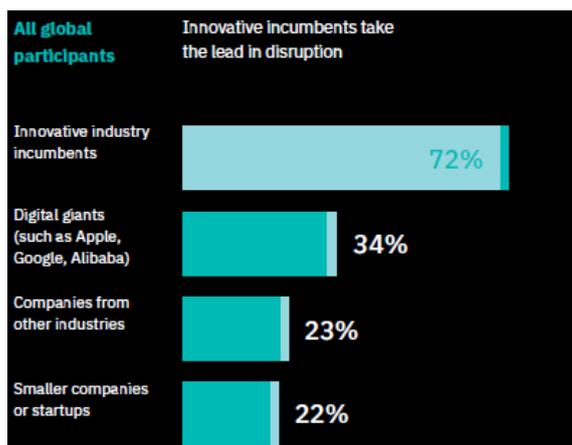
**Ilustración 138 Nuevos entrantes digitales. ¿Amenaza u oportunidad?**



Fuente: PWC. Banking 2020 Survey<sup>253</sup>.

- Un estudio similar realizado por IBM con 12.800 ejecutivos en 2018, indica que **el 72% de los ejecutivos considera que los líderes tradicionales de las industrias serán quienes lleven a cabo las innovaciones más relevantes** por el mayor conocimiento de su industria y los datos de sus clientes. Estas innovaciones serían implementadas por los líderes o gigantes de cada sector, en ocasiones colaborando con empresas digitales o *partners* de otros sectores.

Ilustración 139 ¿Qué empresas liderarán la disrupción en su sector?



Fuente: IBM Institute for Business Value. Incumbents strike back<sup>254</sup>.

En la presente tesis, analizaremos como principales grupos de nuevos entrantes en el sector bancoasegurador a los siguientes grupos:

- **Neo-banks y Challenger banks:** son bancos digitales que nacen con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de los clientes y destacan en su apuesta por la experiencia del usuario y la personalización.
- **Competidores Big Tech** o también denominados GAFAA (Google, Apple, Facebook, Amazon y Alibaba).
- **Empresas Fintech** con especial foco en las que se considera que tendrán un mayor impacto en el negocio asegurador: Insurtech, Investment & Wealth Management, PFM & Personal Advisory y Lending.

Ilustración 140 Ranking IEB de competidores financieros 2015-2016

EMPRESAS Y SECTORES 2016		Amenaza 2015	Amenaza 2016	Colaboración 2016
BIGTECH	Facebook	7	8	8
	Apple	8	7	7
	Google	8	8	7
	Amazon	7	7	6
	Paypal	9	9	6
FINTECH	Lending & Crowd Equity	9	7	6
	Payments & Transactional	7	7	7
	PFM & Personal Advisory	*	6	8
	Investment & Wealth Management	*	7	8
	Blockchain & Bitcoins	8	5-8	8-1
NEOBANKS	Neo & Challenger Banks	*	10	6

Fuente: IEB. III Ranking anual de competidores del Sector Financiero<sup>255</sup>.

### 3.5.1 NEO & Challenger Banks

Los *Neo-banks* son entidades que no cuentan con licencia bancaria y ofrecen servicios financieros, generalmente mediante el uso de aplicaciones móviles, asociándose con los bancos y entidades financieras tradicionales.

Los *Challenger banks*, son entidades con licencia bancaria o que están en proceso de adquirirla, pero son completamente digitales.

Ilustración 141 Los nuevos modelos bancarios: Neo-banks, Challenger banks y BaaS

MODELO DE NEGOCIO	DEFINICIÓN	REQUIERE LICENCIA BANCARIA	CANAL	FORTALEZAS	DESAFÍOS	FOCO	EJEMPLOS
'Challenger banks'	Nuevos bancos 100% digitales	✓	Digital	Transparencia, personalización, costes, producto enfocado al usuario	Confianza, captación de clientes, seguridad, regulación	Personalización del cliente, precio dinámico, uso de datos	2gether, STALING BANK, Atom bank, monzo, N26, Revolut
'Neobanks'	Servicios de banco móvil en alianza con bancos tradicionales	✗	Aplicación móvil	Experiencia de usuario, interfaz, nuevos productos, acceso a mercados	Captación de clientes, seguridad, marketing, regulación	Interacción con el producto, accesibilidad, enfoque en el cliente, uso de datos	2gether, BNXT, SIMPLE
BaaS 'Bank as a Service'	Plataformas de servicios financieros	✗	Digital	Uso de plataformas, monetización de datos, comunidades de terceros, confianza	Seguridad, alianzas, regulación	Plataforma abierta, arquitectura modular, automatización, uso de datos	2gether, LOOT, fidor BANK
Banca tradicional	Entidades de crédito tradicionales	✓	Sucursales y digital	Confianza, control de mercado	Modernización del modelo de negocio, implicación y retención del cliente	Regulación, honorarios, productos basados en tipos de interés	Santander, BBVA, CaixaBank, Sabadell, Bankinter, Banca, Liberbank, Unicaja

Fuente: Cinco Días en base a información de Asociación Española de Fintech e Insurtech<sup>256</sup>.

Cada entidad presenta un modelo de negocio diferente pero todas concuerdan en cuanto a su foco en la experiencia del usuario, la personalización de su oferta, la simplicidad, la transparencia, los menores costes asociados y el uso de tecnología puntera. Por todo ello representan un **claro riesgo a las entidades bancarias tradicionales puesto que son una competencia directa con menores costes y expertos en experiencia de usuario.**

Actualmente, prácticamente todos se encuentran en la fase de captación de clientes y aún debe comprobarse la rentabilidad en el largo plazo de sus modelos de negocio.

Por lo que respecta a su impacto en el sector asegurador, por el momento no están enfocadas en este tipo de propuestas de valor pero serán un **nuevo canal de distribución de seguros** a tener en cuenta si captan la vinculación con el cliente y se constituyen en su interfaz digital financiero habitual.

Algunas de las primeras entidades en disponer de presencia en España son:

- **N26:** *challenger bank* que destaca por la simplicidad de su alta y la carencia de costes en cuentas y tarjetas. Está presente en 17 países y ha recaudado 215 millones de euros de inversión. En España su objetivo es alcanzar los 100.000 usuarios en los próximos meses y proporciona cuenta bancaria, tarjeta y pago móvil con Google Play y Apple Play.
- **Revolut:** *challenger bank* que permite crear una cuenta en la app en 60 segundos y realizar diversas transacciones sin prácticamente comisiones: gastar en el extranjero, realizar transferencias nacionales e internacionales, comprar divisas, intercambiar criptomonedas. Su modelo de monetización se basa en la suscripción a productos premium (ej. seguro de móvil por 1 euro a la semana). En España está implantado desde octubre de 2017 y ya tiene 90.000 clientes.

- **Bnext:** *neo-bank* español que se apoya en la institución financiera Pecunia Cards, lanzado en Diciembre 2017 y que actualmente cuenta con 20.000 clientes. Ofrece cuentas con rápida alta, sacar dinero sin comisiones en cualquier cajero de España, transferencias a través del teléfono, consultar centralizadamente las operaciones en entidades bancarias tradicionales y contratar productos financieros a través de su *marketplace*: tarjetas de crédito propias, microcréditos de Préstamo10, hipotecas de Helloteca o avales de AvalVida.

### 3.5.2 Competidores Big Tech<sup>257</sup>

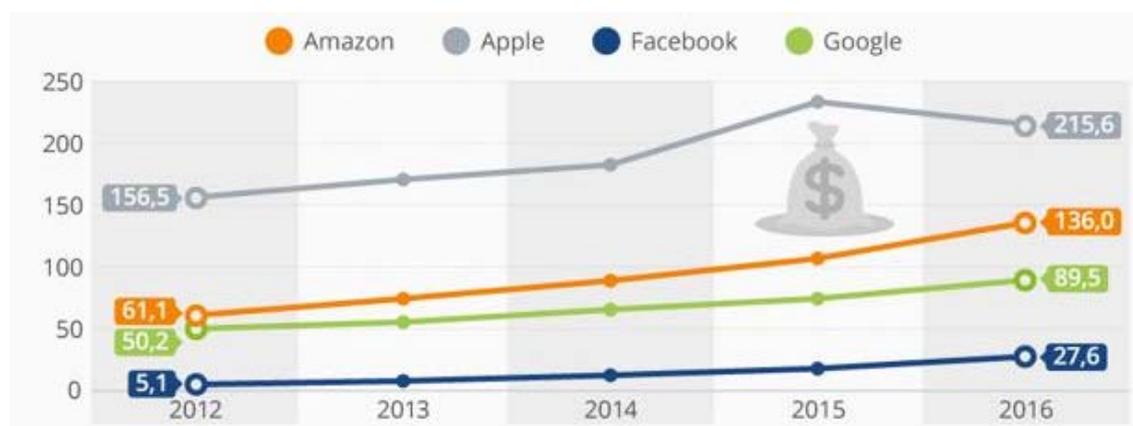
La entrada de los GAFAAs (Google, Apple, Facebook, Amazon y Alibaba) en el sector financiero y asegurador es una posibilidad ampliamente analizada en los últimos años, pero hay una **gran disparidad de opiniones** al respecto.

Francisco González, presidente de BBVA, indicó recientemente en *Financial Times*<sup>258</sup> que considera que la amenaza de los gigantes tecnológicos es ya una realidad, especialmente en China, donde Tencent y Ant Financial están liderando la nueva oleada de competidores de los bancos.

Sin embargo, Antonio Huertas, presidente de Mapfre, indicaba recientemente en una entrevista de la revista “Empresario” de la CEOE<sup>259</sup> que las grandes tecnológicas y las aseguradoras tradicionales “podemos, más que competir, colaborar, y en eso estamos teniendo experiencias muy interesantes”. Aseguraba que las grandes tecnológicas “tienen mucho que aportar” pero que en su opinión “descuidan muchos aspectos que son necesarios para la prestación de un servicio personalizado”.

Incluso las mismas compañías GAFAA, indican que no están entrando en nuevos negocios como competidores sino como colaboradores. Anaïs Figueras, directora de comunicación de Google en España, indicaba recientemente<sup>260</sup>: “el hecho de que ayudemos a las empresas de distintos sectores en su desarrollo y negocio digital no significa que [Google] se convierta en una de ellas, no tenemos intención de convertirnos en un banco, ni en una empresa de creación de coches, ni en una agencia de viajes”.

Ilustración 142 Ingresos de los GAFA



Fuente: ABC en base a información de Statista y las empresas<sup>261</sup>.

En el fondo hay motivos tanto para pronosticar la entrada de los GAFAA como competidores en el sector financiero y asegurador como para pensar que preferirán adoptar un rol diferente en el mercado (ej. distribuidor). A

continuación, describo brevemente los principales motivos a favor y en contra de la entrada de los *big tech* como competidores directos:

Motivos a favor	Motivos en contra
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inmensa <b>base de clientes</b>, marcas reconocidas y buena reputación.</li> <li>• Disponen de <b>plataformas o ecosistemas digitales a los que el cliente accede con frecuencia</b> y desde los que pueden prestar todos los servicios que necesita (ej. compra de viajes, consultas financieras).</li> <li>• <b>Conocimiento de los clientes</b> (datos, hábitos de consumo, etc.) y dominio del diseño de <b>excelentes experiencias de cliente</b>.</li> <li>• <b>Capacidades tecnológicas diferenciales</b>: análisis masivo de datos, algoritmos predictivos, infraestructuras <i>cloud</i>, etc.</li> <li>• Gran <b>capacidad financiera y capital humano</b> para desarrollar nuevos modelos de negocio.</li> <li>• <b>Primeras incursiones</b> en medios de pago, préstamos y seguros de extensión de garantía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los <b>requisitos regulatorios</b> de las empresas financieras son mucho más exigentes de los que soportan las tecnológicas.</li> <li>• <b>Rentabilidades del sector financiero</b> (ROA 1%) <b>muy inferiores</b> a las del sector <i>big tech</i> (ROA 11%) y otros sectores.</li> <li>• <b>Incidencias habituales en el negocio financiero impactarían negativamente a la marca</b> y resto de negocios (ej.: pérdidas en inversiones por recomendaciones, gestión incorrecta de siniestros).</li> <li>• Las <b>compañías financieras</b> y aseguradoras son a su vez clientes que <b>generan muchos ingresos a Google, Facebook y Apple</b>.</li> <li>• La gestión de servicio y siniestros en los ramos de No Vida presentan <b>modelos operativos más complejos</b> a los de las <i>big tech</i>.</li> <li>• Los <b>requisitos de seguridad y privacidad</b> en la gestión de datos financieros son muy elevados.</li> </ul>

Para completar el análisis de esta tipología de nuevos entrantes, se incluye un breve análisis de la posición competitiva respecto al sector financiero y asegurador de las compañías *big tech* con más probabilidad de entrar:

### Alphabet (Google)

**Google dispone ampliamente de las capacidades esenciales en el sector financiero** y asegurador: capacidad de gestión de datos e información, capital y el talento humano.

### Ilustración 143 % clientes dispuestos a contratar servicios financieros de Google



Fuente: Bloomberg con datos de Bain & Co.<sup>262</sup>.

El 10 de agosto de 2015 completó una reestructuración organizativa de su conglomerado tecnológico (Alphabet) orientada a fomentar nuevas áreas de negocio adicionales a su área de actividad tradicional (Google). Entre los nuevos proyectos existen **dos brazos inversores con importante actividad en el sector *fintech***:

- Google Venture: el 13% de las 245 *startups* en las que ha invertido son *fintech*. Su foco está puesto en la autenticación, seguridad, APIs bancarias, criptomonedas, préstamos y pagos.
- Google Capital: ha invertido en plataformas de préstamos online como Lending Club (líder mundial en *crowdlending*) y Credit Karma.

Aparte de los puntos anteriores, ya ha iniciado algunas incursiones en diferentes ámbitos financieros:

- **Android Pay** para el pago *contactless* en comercios y **Google Wallet** para su uso como monedero virtual y realizar pagos P2P.
- Dispone de **licencia bancaria en Holanda** que le permitiría ejercer la actividad bancaria en toda Europa.
- Google **realiza préstamos** en Estados Unidos y Reino Unido a sus *partners* para que compren espacios de publicidad en su buscador.
- Google Compare permitía **comparar diferentes servicios financieros en Estados Unidos**: cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, cuentas corrientes, hipotecas y seguros de automóviles. Este servicio se cerró en Marzo de 2018 por su reducida aceptación.
- Alphabet forma parte de la coalición ***Financial innovation now*** que pretende promover políticas que fomenten la innovación tecnológica en los servicios financieros.

Alphabet también ha realizado algunos intentos de colaboración con entidades financieras:

- En 2015 analizó la posibilidad de crear una *joint venture* con Blackrock para colaborar en la recomendación de productos financieros.

- Ofrece a las entidades financieras el servicio *Think with Google* en el que proporciona un conjunto de datos, ideas y casos de estudios sobre tendencias financieras.

En el medio plazo parece improbable que Alphabet pretenda iniciar actividades como un banco o aseguradora, pero **es probable que continúe intentando ampliar sus actividades en la distribución de productos y servicios financieros específicos.**

## Amazon

Amazon se ha constituido como un *marketplace* digital en el que los usuarios están acostumbrados a adquirir de un modo fácil una gran diversidad de productos y servicios de diversos sectores y compañías. Su negocio evoluciona de forma continuada incorporando nuevos mercados (moda, electrodomésticos, coches, etc.) en los que interviene como un intermediario con una excelente plataforma logística de acceso final a los clientes.

La única **dificultad adicional relevante que tiene ofrecer productos financieros o aseguradores en Amazon es que el servicio post-venta ofrece mayores complejidades** que las habituales en la venta de productos tangibles.

Amazon ya ha iniciado diferentes iniciativas en diferentes ámbitos financieros:

- **Plataforma de pago** Amazon Payments con +23 millones de usuarios activos que gestiona los pagos en Amazon y otras compañías (que crecen en número +200% anual).
- **Línea de crédito para consumidores corporativos** Amazon Corporate Credit Line.
- **Tarjetas de crédito o débito** como por ejemplo Amazon.com Reward y Amazon.com Store Card.
- **Préstamos a vendedores** de hasta 600.000 dólares en Amazon Lending.
- **Moneda virtual** Amazon Coins que permite comprar aplicaciones en Amazon y dispositivos Android.
- **Seguros de extensión de garantía** Amazon Protect para algunos productos comprados en Amazon. La compañía aseguradora es London General Insurance Group del grupo Assurant (líder en Europa de seguros para móviles).

Adicionalmente Amazon ha iniciado algunas acciones que parecen indicar su interés en intensificar su actividad en el sector asegurador:

- Rumores de actividades de reclutamiento de diferentes ejecutivos del sector asegurador en Reino Unido y el resto de Europa en Octubre 2017<sup>263</sup>.
- Inversión de 12 millones de dólares en Mayo 2018 en la aseguradora india Acko General Insurance, en la que ya se ofrecen descuentos a los clientes que paguen su seguro de coche con Amazon Pay o se consiguen tarjetas de regalo en Amazon al contratar seguros de móvil<sup>264</sup>.

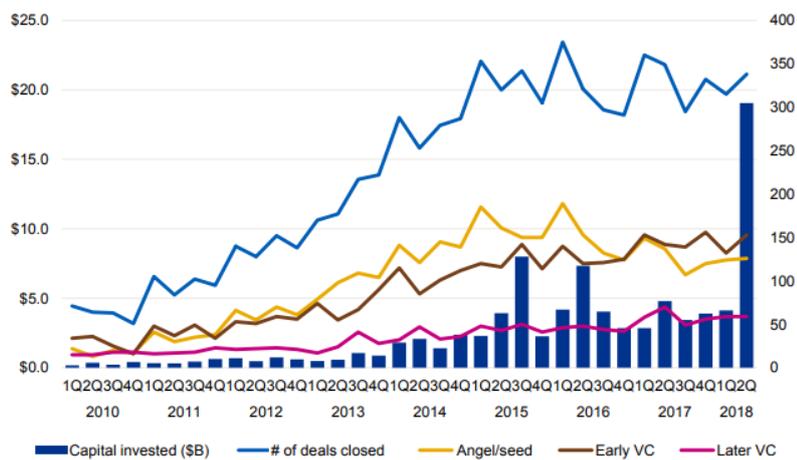
- Conversaciones en Agosto 2018 con diferentes compañías aseguradoras en Reino Unido para el lanzamiento de un comparador de seguros<sup>265</sup>.

En definitiva, **parece probable que Amazon extienda sus actividades financieras y aseguradoras** en el corto y medio plazo en Estados Unidos o Europa, aunque lo más coherente sería que lo hiciese **como distribuidor**. El rol de intermediario es coherente con su modelo de negocio y distribuye diferentes productos en los que la financiación y el seguro encajarían de forma natural en el proceso de venta (ej. electrodomésticos, vehículos).

### 3.5.3 Fintech e Insurtech

A nivel mundial es evidente el incremento en la actividad de creación y financiación de compañías Fintech a partir de 2015, alcanzando la inversión realizada por empresas de capital riesgo un nuevo récord en el segundo trimestre de 2018 y produciéndose incrementos continuados de acuerdos en las fases más maduras de crecimiento de las compañías.

**Ilustración 144 Actividad mundial en Venture Capital de Fintech (2010-2Q 2018)**



Fuente: KPMG. The Pulse of Fintech 2018<sup>266</sup>.

En Europa la implantación de la normativa PSD2 puede provocar en los próximos meses un incremento de la actividad por parte de compañías *fintech* y tecnológicas buscando nuevas oportunidades de negocio basadas en la explotación de los nuevos datos de clientes que a partir de ahora estarán a su disposición.

Por lo que respecta a España, conforme a los datos del mapa Fintech español realizado por Finnovating, a fecha de julio 2018 existían 308 compañías *fintech*, lo que supone un drástico incremento respecto a las 78 identificadas a finales de 2016.

Ilustración 145 Mapa Fintech español Julio 2018

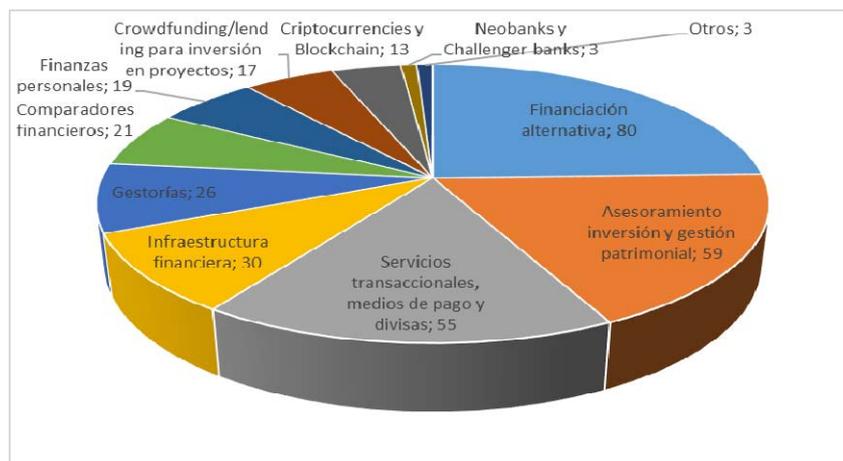


Fuente: Finnovating. Mapa Fintech<sup>267</sup>.

Aprovechando la clasificación de las compañías *fintech* realizada por la Asociación Española de Fintech e Insurtech (AEFI) y el mapa realizado por Finnovating destacamos las siguientes categorías:

- **Financiación alternativa (80):** incluye las diferentes entidades que proporcionan financiación enfocada a préstamos (*crowdlending*, *crowdfunding*, préstamos P2P, microcréditos, etc.)
- **Asesoramiento inversión y gestión patrimonial (59):** incluye tanto redes de inversión como las empresas que prestan servicio de asesoramiento automático (*robo-advisors*, *quant-advisors*).
- **Servicios transaccionales, medios de pago y divisas (55):** entidades que intentan evitar los costes derivados de la intermediación bancaria.
- **Infraestructura financiera (30):** entidades cuya actividad consiste en el aprovechamiento y mejora de la tecnología existente para la prestación de servicios financieros.
- **Gestorías (26):** entidades que facilitan soluciones de administración y contabilidad a las empresas.
- **Comparadores financieros (21):** servicios de comparación de productos de ahorro, hipotecas, etc.
- **Finanzas personales (19):** comparadores de productos financieros y servicios de optimización de finanzas personales (PFM).
- **Crowdfunding/lending para inversión en proyectos (17):** entidades orientadas a la captación de fondos con la finalidad de inversión en proyectos.
- **Criptocurrencies y Blockchain (13):** recoge las consideraciones respecto de las criptomonedas como medio digital de intercambio, así como la tecnología en que éstas se sustentan: el *blockchain*.

**Ilustración 146 Distribución entidades Fintech por verticales**



Fuente: Elaboración propia en base a datos Finnovating.

De las categorías indicadas anteriormente, las que probablemente presentarán un mayor impacto en el sector asegurador son<sup>268</sup>:

- **Asesoramiento inversión y gestión patrimonial (*WealthTech*)**. El año 2016 fue el año de la consolidación de los *roboadvisors* de gestión pasiva en Europa con la implantación de casi un centenar de compañías. Estas empresas se están consolidando en 2017 junto con la aparición de los nuevos *quant-advisors*. Algunos estudios consideran que **el volumen de oportunidad del asesoramiento financiero a nivel mundial asciende hasta los 10 billones de dólares**. A pesar de lo anterior, en la actualidad estas plataformas gestionan únicamente 0,02 billones de dólares vs los 33 billones de dólares gestionados por las empresas tradicionales.

Estas herramientas facilitan el acceso a estrategias de inversión diversificadas y adaptadas a la apetencia de riesgo del cliente para el segmento de público digital que no tiene habitualmente acceso al asesoramiento personalizado por insuficiencia de patrimonio. Por otro lado, entre los activos que utilizan estas herramientas para sus inversiones destacan los ETFs y acciones, dejando de este modo de lado los productos aseguradores.

Existen ya casos en los que compañías financieras tradicionales han llegado a acuerdos con entidades de *WealthTech* para utilizar *roboadvisors* como herramientas de asesoramiento a gestores y clientes (ej. Fidelity ha adquirido Money Advisor, BlackRock ha adquirido FutureAdvisor). Sin embargo el negocio directo con clientes de las compañías *WealthTech* permitirá mayores márgenes, haciendo probable que prefieran este modelo de relación con el cliente.

En definitiva, este tipo de entidades **representan con alta probabilidad una amenaza a medio y corto plazo de reducción de cuota de mercado para los productos aseguradores de ahorro y pensiones**.

- **Finanzas personales (PFM) y comparadores financieros**. Las plataformas PFM permiten que los usuarios tengan un mayor control de sus finanzas personales mediante interfaces de información fáciles y funcionales. El **principal riesgo para las entidades bancarias consiste en perder el control de la relación e interacciones con sus clientes** si éstos prefieren las interfaces de usuario de estas compañías

por sus ventajas: mayor usabilidad, agregación de información de otras entidades, capacidades de análisis y planificación financiera.

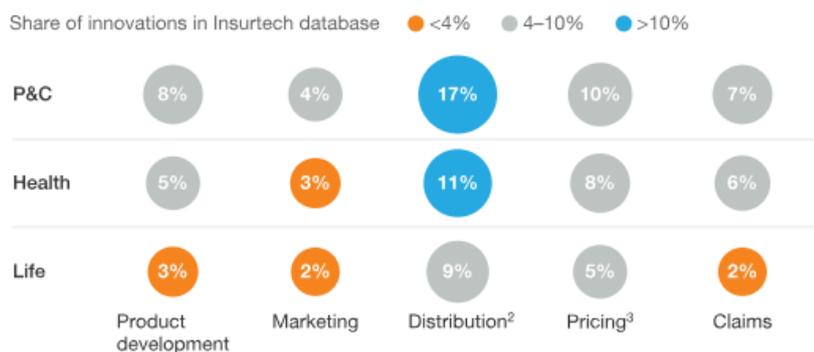
Sin embargo con gran probabilidad, **el principal rol de estas empresas fintech será colaborar con las entidades bancarias para enriquecer las funcionalidades que proporcionan a sus clientes** y evitar su fuga a otras entidades. Esto ya es una realidad en entidades como BBVA y La Caixa que han empezado recientemente a proporcionar de forma gratuita soluciones PFM a sus clientes digitales.

- **Financiación alternativa.** El volumen de negocio de este tipo de préstamos se ha incrementado considerablemente en los últimos años, compitiendo directamente en hipotecas y préstamos al consumo con las entidades bancarias. Reducciones en la cuota de mercado de los bancos tradicionales en este negocio también impactarán negativamente la tradicional vinculación o combinación de seguros de vida, protección de pagos y hogar que realizan las bancoaseguradoras. Sin embargo, considero que en el medio plazo **el impacto de la amenaza será reducido porque la base de clientes de estas empresas es reducida y disponen de volúmenes de capital muy inferiores a los de las entidades tradicionales.**

Por lo que respecta a las *Insurtech* a nivel mundial, presentan un retraso respecto al resto del sector *Fintech* pero se está produciendo un incremento de actividad y en el primer semestre de 2018 se han gestionado rondas de financiación superiores a los 100 millones de dólares en compañías como Oscar y Lemonade. En este período se ha **acelerado la tendencia al establecimiento de alianzas con compañías de otros sectores con importantes bases de clientes para incorporar servicios aseguradores embebidos** en la venta de otros productos y servicios. Un ejemplo de este tipo de alianzas es el reciente acuerdo entre ING y AXA para ofrecer seguros de auto, hogar, vida y salud a través de una plataforma digital centralizada en seis países (Francia, Alemania, Italia, República Checa, Austria y Australia), donde ING cuenta con unos 13 millones de clientes<sup>269</sup>.

Conforme a la *Panorama Insurtech Database* gestionada por McKinsey, **las áreas de actividad con mayor número de empresas**, si se descartan los servicios de asesoramiento inversor, **son los seguros de Autos y Diversos** (46%) seguidos de Salud (33%) y de Vida (24%). Por lo que respecta a las áreas impactadas de la cadena de valor, claramente la mayor parte de compañías se concentran en **Ventas y Distribución** (35%), seguidas de Suscripción y Tarificación (23%), Desarrollo de productos (16%) y Siniestros (15%).

### Ilustración 147 % de entidades *Insurtech* por área de actividad a nivel mundial



<sup>1</sup>–500 commercially most well-known cases registered in the database (excluding wealth management-related innovations).

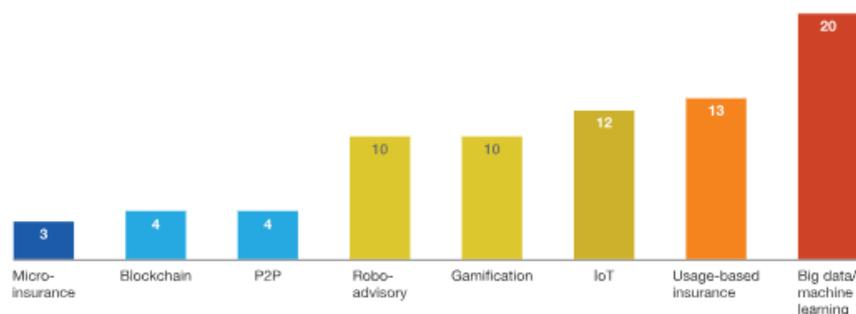
<sup>2</sup>Includes sales.

<sup>3</sup>Includes underwriting and policy issuance.

Fuente: McKinsey. *Panorama Insurtech Database*<sup>270</sup>.

Otro aspecto claramente diferencial de estas compañías es su apuesta por nuevas tecnologías y modelos de negocio, con **especial relevancia del uso de analítica de datos, pago por uso e IoT**.

### Ilustración 148 % adopción nuevas tecnologías en Insurtechs a nivel mundial



<sup>1</sup>–500 commercially most well-known cases registered in the database.

Fuente: McKinsey. *Panorama Insurtech Database*<sup>271</sup>.

Algunas de las compañías *Insurtech* con un mayor grado de desarrollo o inversión a nivel mundial son<sup>272</sup>:

- **Lemonade:** Compañía creada en 2015 que vende *online* seguros de hogar en diversos estados de Estados Unidos. Sus principales factores diferenciales son:
  - Paga los siniestros y retiene el 20% de las primas para gastos. El resto de prima no consumida se destina a ONGs seleccionadas por el cliente.
  - La contratación de pólizas y la gestión de siniestros se realiza en pocos minutos con el soporte de *chatbots* e inteligencia artificial.
- **Metromile:** es una aseguradora digital de autos fundada en 2011 y actualmente disponible en 7 estados de Estados Unidos. Su enfoque *pay-per-use* ofrece ahorros de hasta 500 dólares a los vehículos que recorren menos de 10.000 millas anuales. Para ello proporciona a sus clientes un dispositivo denominado Metromile Pulse que se conecta al vehículo. A través de su app incorpora funciones adicionales de

optimización de viajes, recuperación de vehículos robados o diagnóstico del estado del vehículo.

- **Root:** es una aseguradora digital de autos fundada en 2015 y actualmente disponible en 19 estados. Su enfoque es *pay-as-you-drive* para ofrecer ahorros de hasta el 52% en primas a sus clientes. Su aspecto diferencial es que a través de una app analiza la conducción del cliente y únicamente asegura a los mejores conductores tras un test de conducción de tres semanas.

**Tabla 5 Resultados 2017 de las principales Insurtech de Estados Unidos**

2017 statutory financials	Lemonade	Metromile	Root
Known for	Cheap renters' insurance with a charity giveaway	Auto insurance for people who don't drive much	Auto insurance for people who don't drive badly
Founded	2015	2011	2015
Funding (per Crunchbase)	\$180M	\$205M	\$12M*
Selected backers (per Crunchbase)	Softbank, Allianz, Sequoia	Intact, China Pacific Ins., Mark Cuban	Drive Capital, SVB
<b>Direct premiums written \$000</b>	<b>8,996</b>	<b>52,781</b>	<b>3,966</b>
Net premiums earned \$000	2,287	32,540	792
Losses & loss adjustment expenses incurred \$000	1,702	34,886	1,330
Net underwriting result (before expenses) \$000	585	-2,346	-539
Other underwriting expenses incurred \$000	16,401	7,076	15,223
<b>Net income \$000</b>	<b>-15,731</b>	<b>-9,269**</b>	<b>-15,643</b>
<b>Gross loss ratio</b>	<b>161%</b>	<b>98%</b>	<b>156%</b>
Net loss ratio (including loss adjustment expenses) (a)	75%	107%	168%
Expense ratio (b)	717%	22%	1922%
Expense ratio calculated on DPW	182%	13%	384%
<b>Combined ratio (a+b)</b>	<b>791%</b>	<b>139%</b>	<b>2089%</b>

Fuente: Insurance Thought Leadership. 5 dispatcher from Insurtech island<sup>273</sup>.

- **Oscar:** es una aseguradora digital de salud fundada en 2012, actualmente disponible en 5 estados de Estados Unidos y que ha alcanzado 1.300 millones de dólares de financiación según *Crunchbase*. Proporciona servicios médicos telefónicos 24x7, acceso a enfermeras e incentivos por mantener hábitos saludables a través de su app.

**Tabla 6 Ratios financieros de la insurtech Oscar**

2017 statutory financials	Expense ratio	Medical loss ratio
Oscar Ins Corp (NY)	34%	99%
Oscar Ins Co of Texas	41%	100%
Oscar Health Plan of Calif.	85%	95%

Fuente: Insurance Thought Leadership. 5 dispatcher from Insurtech island<sup>274</sup>.

En base a los anteriores resultados financieros se demuestra que **las grandes empresas insurtech mundiales todavía** necesitan mejorar sus resultados técnicos puesto que **presentan ratios combinados claramente negativos**. Adicionalmente, y tal como ocurre en las compañías de seguros directos no digitales, los elevados costes de adquisición de clientes y de *back-office* exceden las eficiencias generadas por la digitalización y nuevas tecnologías.

Por lo que respecta a España, el crecimiento en número de entidades se ha acelerado considerablemente. Conforme a datos del mapa *Insurtech* de Finnovating, el número de compañías ha pasado de 72 en Mayo 2017 a 107 en Julio 2018.

Ilustración 149 Mapa Insurtech español Julio 2018



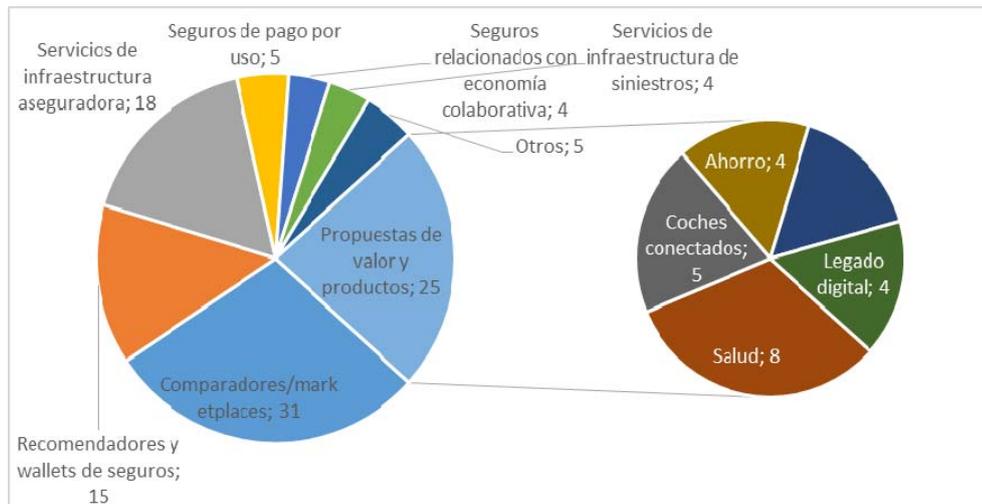
Fuente: Finnovating. Mapa Insurtech<sup>275</sup>.

Aprovechando la clasificación de verticales *insurtech* realizada por Finnovating, considero que es necesario destacar las siguientes categorías:

- **Comparadores/marketplaces (31):** sitios digitales que facilitan al cliente la comparación de las ofertas de diferentes compañías de seguros generalmente obteniendo comisiones de las compañías (ej. Rastreator, Acierto).
- **Recomendadores y wallets de seguros (15):** sitios digitales que permiten al cliente gestionar sus seguros en diferentes compañías y proporcionan recomendaciones (ej. Coverfy, Fintonic).
- **Propuestas de valor y productos (25):** entidades que proporcionan nuevas propuestas de valor o servicios a través del uso de capacidades digitales o IoT. Destacan las existentes en salud (8), coches conectados (5), hogar (4), ahorro (4) y servicios de legado digital (4).
- **Servicios de infraestructura aseguradora (18):** compuesto principalmente por proveedores de software y proveedores de *credit scoring*.
- **Seguros de pago por uso (5):** con entidades que proporcionan este servicio en auto, asistencia médica y cancelación de eventos.
- **Seguros relacionados con economía colaborativa (4):** proporcionando servicios de seguros embebidos en otros servicios de economía colaborativa (ej. BlaBlaCar) o compañías de seguros P2P (ej. Cobertoo).

- **Servicios de infraestructura de siniestros (4):** como servicios de teleperitación, asesoría legal, etc.

**Ilustración 150 Distribución entidades Insurtech por verticales**

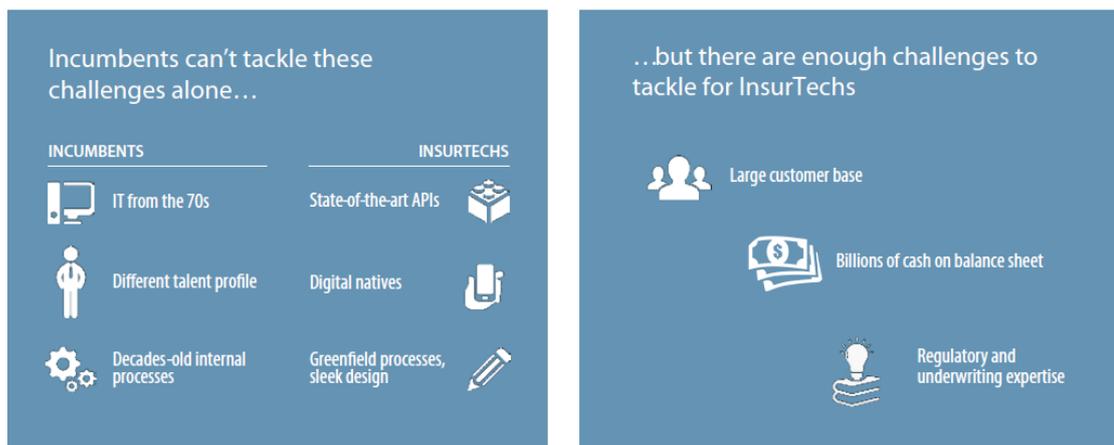


Fuente: Elaboración propia en base a datos Finnovating.

En base al análisis anterior es indiscutible que las entidades *insurtech* continuarán creciendo tanto en volumen de negocio como en su capacidad transformadora de las diferentes etapas de la cadena de valor del sector financiero. Estas empresas presentan claras ventajas de agilidad e innovación que contrastan con las grandes estructuras heredadas por las entidades financieras tradicionales. Por todo ello las grandes *insurtech* afectarán al entorno competitivo provocando:

- Reducción de márgenes del sector en los nichos que consigan rentabilizar al descremar la base de clientes (ej. *pay-as-you-drive* seleccionando los buenos conductores).
- Incremento de la exigencia de los clientes al resto de propuestas de valor en términos de facilidad de uso, transparencia y digitalización.

**Ilustración 151 Retos que afrontan las entidades tradicionales e *insurtechs***



Fuente: EIOPA, Finleap. Sixth Consumer Trends Report<sup>276</sup>.

Sin embargo es evidente también que las entidades *fintech* e *insurtech* están teniendo **dificultades para aumentar su base de clientes, afrontar los requisitos normativos, monetizar sus modelos de negocio y generar beneficios**. Conforme a Luis Castejón, coordinador del *Anuario de Banca Digital y Fintech 2017* del IEB: "Los modelos de negocio de las *fintechs* encuentran dificultades para mejorar su monetización, probablemente inherentes al concepto o a la industria. Los neobancos tienen un coste muy alto de lanzamiento —entrar en el negocio de préstamos requiere de capital propio—, los *roboadvisors* están luchando por la adquisición de clientes, las empresas de transferencia de dinero han atraído a clientes con tarifas bajas, pero ahora están luchando para monetizar y escalar, y mientras que los negocios de *lending* han alcanzado escala, pero los ciclos macroeconómicos les exigen cambios en sus modelos de negocio. Por ejemplo, un cálculo simple, no exhaustivo, ni riguroso: Atom Bank ha levantado hasta la fecha £219 millones de capital; con los ratios de requerimientos de capital propio del 10% podría aspirar a prestar £2.190 millones, prácticamente nada comparado con cualquier banco local."

**Ilustración 152 Ventajas de las entidades financieras tradicionales respecto a las *fintech***

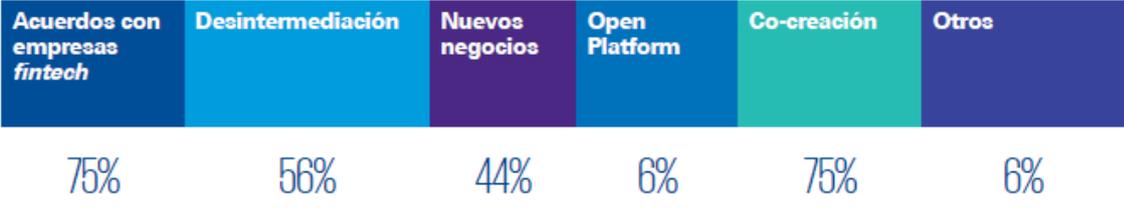


Fuente: Funcas-KPMG. Fintech, innovación al servicio del cliente<sup>277</sup>.

En los últimos años se ha producido un importante cambio de percepción en el sector: **las entidades financieras tradicionales y las empresas *fintech* han dejado de considerarse exclusivamente competidores y han identificado importantes oportunidades y necesidades de colaboración**.

El 75% de los bancos realiza acuerdos con empresas *fintech* y el 75% de las empresas *fintech* considera a los bancos como colaboradores. Las empresas *fintech* proporcionan nuevas ideas, tecnologías y herramientas que las entidades tradicionales son capaces de escalar y distribuir entre sus clientes.

**Ilustración 153 Modelos de negocio aplicados por la banca para ofrecer nuevos productos y servicios**



Fuente: Funcas-KPMG. El nivel de madurez digital<sup>278</sup>.

En definitiva, **las entidades tradicionales deben promover modelos de colaboración con las *startups* que les permitan incorporar innovación de un modo continuado** a los modelos de relación con sus clientes y sus propuestas de valor. De este modo conseguirán convertirse en *smart followers* y aprovecharán las oportunidades que genera la innovación disruptiva.

Para ello existen diferentes modelos de colaboración que ya han iniciado una decena de entidades en España. Los más relevantes se han comentado anteriormente en el apartado estratégico del subapartado 3.3.3 *Análisis BBVA*.

### 3.6 Productos Sustitutivos

Tal como se indicaba en el capítulo 1 *Presentación del problema* de esta tesis, los avances tecnológicos provocan que estemos en uno de los momentos de mayor rapidez en la transformación de los modelos de negocio de todos los sectores. El sector financiero en general y el de bancaseguros en particular, no son ajenos a dicha transformación.

Sin embargo hay que tener en cuenta que el sector seguros existe desde antes del siglo XVIII y ha sabido adaptarse a las diferentes transformaciones económicas y sociales. **Mientras haya riesgos no predecibles que puedan impactar a las personas y empresas, el servicio asegurador podrá ser transformado radicalmente pero es improbable que se vuelva innecesario.**

En este apartado trataremos los nuevos tipos de servicios y productos que pueden impactar a los productos aseguradores tal como los conocemos hoy en día. En primer lugar revisaremos los cambios que pueden impactar a los productos aseguradores en general y posteriormente los que pueden impactar a ramos específicos.

Las principales tendencias que identificamos que pueden transformar los productos aseguradores en general son:

- **Seguros Peer-to-peer (P2P):** en diversos países europeos están apareciendo modelos P2P, que buscan distribuir los riesgos entre grupos de individuos con intereses o perfiles de riesgo similares. Esta agrupación de clientes permite aumentar el poder de negociación con las aseguradoras y establecer mecanismos de redistribución de las primas no consumidas entre los partícipes.

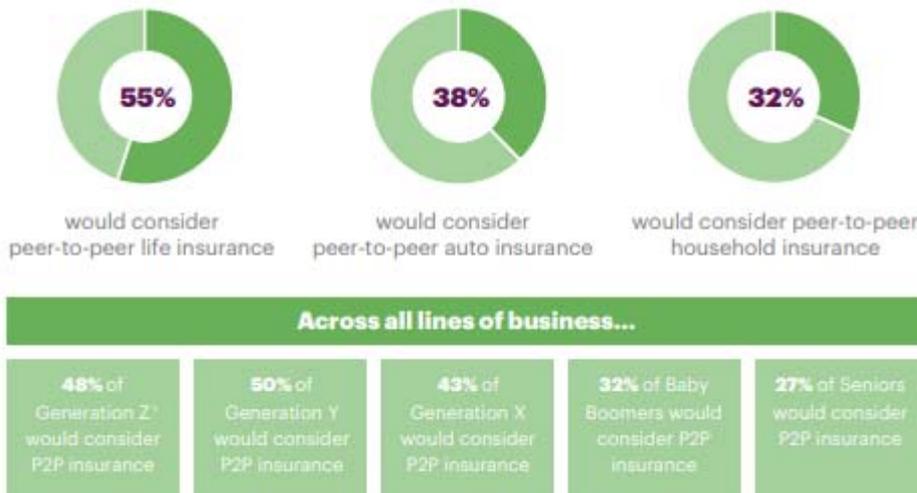
Ilustración 154 Las tres olas del seguro P2P



Fuente: The Digital Insurer. "Introducing the third wave of Peer-to-peer insurance"<sup>279</sup>.

En el fondo no es un concepto completamente nuevo, puesto que es muy similar a las mutuas tradicionales. Sin embargo estas compañías **están consiguiendo construir una vinculación emocional con sus clientes** a través de la transparencia en la gestión, sentido de pertenencia a un grupo socialmente responsable y mediante la redistribución de beneficios.

**Ilustración 155 Los clientes están dispuestos a considerar seguros P2P**



Fuente: Accenture. "The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution"<sup>280</sup>.

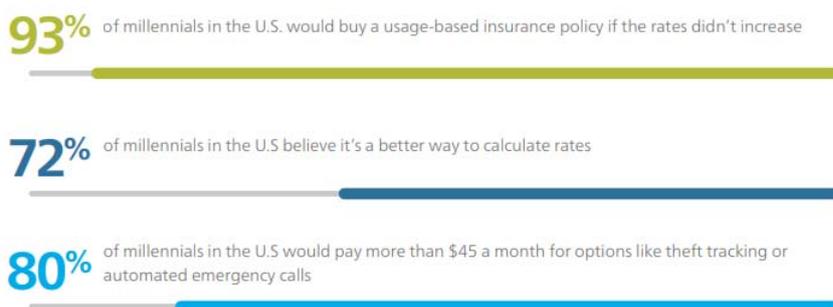
En España ya han aparecido las primeras compañías con este modelo:

- **Muno:** distribuye seguros de BBVA Seguros para autónomos, siendo el primero el de incapacidad temporal o enfermedad.
- **Cobertoo:** asegurador digital de móviles que retiene el 20% de las primas para mantenimiento de la plataforma y dedica el resto al pago de siniestros, devolución a clientes o causas sociales.
- **Seguros On-Demand<sup>281</sup>:** propuestas de valor que permiten al cliente contratar seguros en el momento que realmente los necesitan activándolos a través de una app o web. Generalmente estos productos están asociados a dispositivos telemáticos o IoT que permiten monitorizar la actividad del cliente u objeto asegurado. Esta flexibilidad conlleva un ahorro para los clientes que hagan un uso reducido del bien asegurado, pero también un sobre coste si el uso es elevado.

Uno de los principales retos que deben afrontar este tipo de seguros es el posible incremento del fraude al poder activarlos únicamente cuando se produce un siniestro. Para disuadir a los clientes, las compañías implementan controles mediante dispositivos IoT y usan modelos colaborativos de reparto de beneficios.

**Este concepto es prácticamente aplicable a todos los seguros de protección y permite ahorros a los clientes que utilizan de forma adecuada y/o reducida los bienes asegurados.**

### Ilustración 156 Opinión sobre seguros UBI de los *millennials*



Fuente: Mitchell International con datos de WTW.<sup>282</sup>

WTW estimaba que a finales de 2016 17 millones de clientes ya habían probado este tipo de seguros. Aunque su cuota de mercado todavía se considera muy reducida, diversas compañías siguiendo este modelo están obteniendo importantes rondas de financiación: Trov (87,8 millones de dólares de financiación), Slice (15,5 millones de dólares de financiación).

En España también se han lanzado diferentes iniciativas en esta línea:

- **Klinc:** Zurich lanzó recientemente un seguro *on-demand* para móviles, tablets y portátiles.
- **Nextseguros** y **Seguropordias:** ofrecen seguros de auto únicamente en el momento que se utilice el vehículo.

#### 3.6.1 Seguros de Protección Vida Riesgo

En la actualidad no podemos hablar de productos que sustituyan completamente a los seguros de vida, pero sí que se identifican algunas tendencias importantes que están transformando el ramo:

- **Convergencia con servicios del ramo de salud**, que se traducen en:
  - Inclusión de **coberturas ante enfermedades graves** que permiten al asegurado recuperar parte del capital asegurado para recibir tratamientos médicos de prestigio.
  - Inclusión de **incentivos y programas de hábitos saludables con soporte de wearables**. Son diversas las compañías que aplican estas propuestas de valor: Oscar en Estados Unidos, Vitality en UK y Vida Movida de Seguros El Corte Inglés en España.
  - Inclusión de servicios médicos adicionales: orientación médica y segunda opinión, test de hábitos saludables, etc.
- **Adaptación de la propuesta de valor ofrecida a perfiles de clientes que presentan necesidades específicas** de aseguramiento:
  - Seguros de vida para grupos generalmente descartados por motivos de suscripción médica. AllLife proporciona seguros a personas con Sida o Diabetes en Sudáfrica y UK, unUsual Risks también lo hace en Australia.

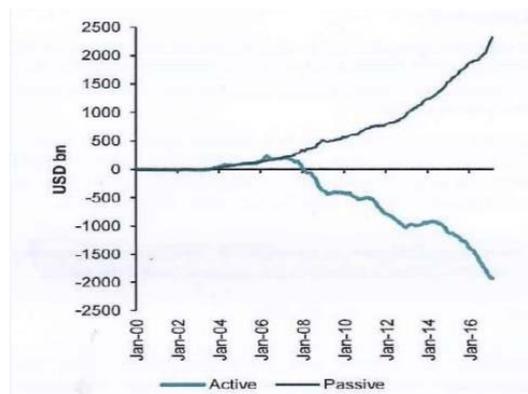
- Seguros de vida con coberturas y servicios específicos para mujeres: Santander Protección en Femenino en España.
- Incorporación de **servicios adicionales orientados a aumentar el número de contactos con el cliente** y su percepción de valor. Algunos casos habituales son los servicios de testamentaría y legado digital (ej. Testamenta, Tellmebye, Bajo Llave, milegadodigital).

### 3.6.2 Seguros de Ahorro y Pensiones

En el caso de los ramos de Ahorro y Pensiones, los productos sustitutivos no son un aspecto del futuro sino ya una realidad. Existe una gran diversidad de productos que permiten a los clientes gestionar el ahorro a largo plazo sin necesidad de hacerlo en productos aseguradores. Resumiremos brevemente los principales:

- La reducida rentabilidad que ofrecen los productos garantizados y la falta de incentivos fiscales relevantes en los seguros de ahorro, provocan que **la inversión en España se esté concentrando en fondos de inversión** con el consiguiente decrecimiento de los *unit linked* y posible impacto futuro en el resto de seguros de ahorro (ver 3.2.4 Seguros de Ahorro y Pensiones).
- Existe un importante **auge de la gestión pasiva mediante el uso de ETFs indexados** ocasionada por menores comisiones de gestión, simplicidad de la metodología de inversión y rentabilidades superiores a la mayoría de fondos de renta variable (el 96% de los gestores no consiguen batir al S&P500 a cinco años y el 85% no lo consigue con el IBEX35 a un año).

Ilustración 157 Flujos globales en fondos activos y pasivos



Fuente: EPFR Global, Bernstein analysis.

A esta tendencia se le añade **la irrupción de los roboadvisors que fomentan el uso de estas políticas pasivas de inversión** y facilitan su uso al público con bajos conocimientos financieros. En España ya existen ejemplos como el de Finizens que ha levantado 4,7 millones de euros de financiación por parte de Caser y Fintech Ventures.

- Ante las elevadas valoraciones actuales de la renta variable y las rentabilidades negativas esperadas en la renta fija por las subidas de tipos, se espera un importante **crecimiento de la inversión en productos alternativos o no cotizados** (infraestructuras, inmobiliario,

arte, etc.). A este efecto se puede añadir la aparición de diversas compañías de *crowdlending* y *equity financing*.

**Ilustración 158 Proyección de la distribución del patrimonio global en diferentes familias de productos de inversión**



Fuente: Citi Business Advisory Services con datos de eVestmnet, SimFund, BCG, HFR, Morningstar, Preqin.

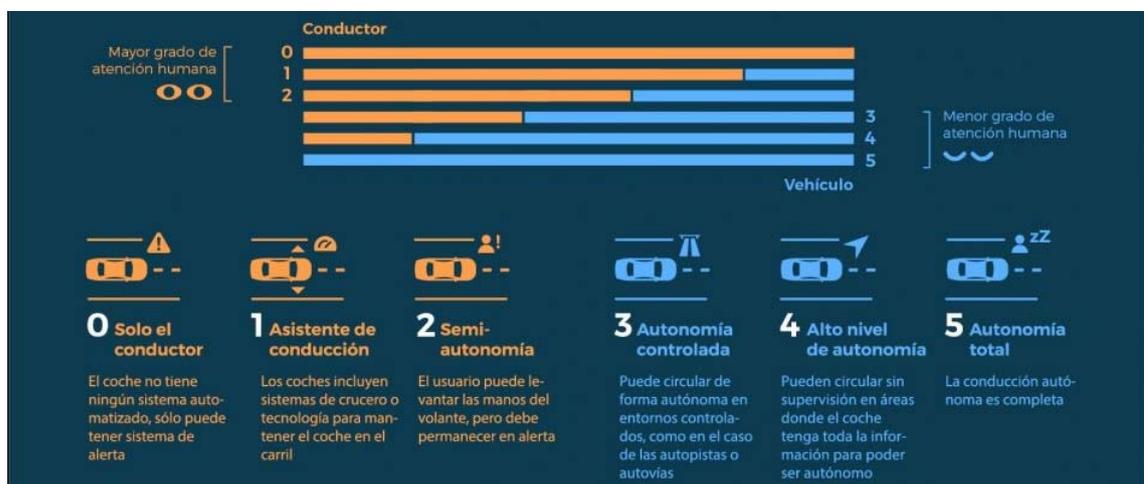
### 3.6.3 Seguros de Protección No Vida

#### 3.6.3.1 Autos

Sin lugar a dudas el ramo de Auto es el que presenta mayores factores internos (ej. elevada competencia en precios, necesidad de diferenciación, multitud de proveedores) y externos al sector seguros (ej. innovaciones tecnológicas, cambios sociales) que llevan a pronosticar una profunda transformación o incluso la obsolescencia del modelo de negocio en el medio y largo plazo. Las principales tendencias identificadas son:

- **La irrupción de coches autónomos comportará una importante reducción de la siniestralidad y un cambio total del modelo de aseguramiento** en las coberturas de responsabilidad civil del conductor antes de 2026.

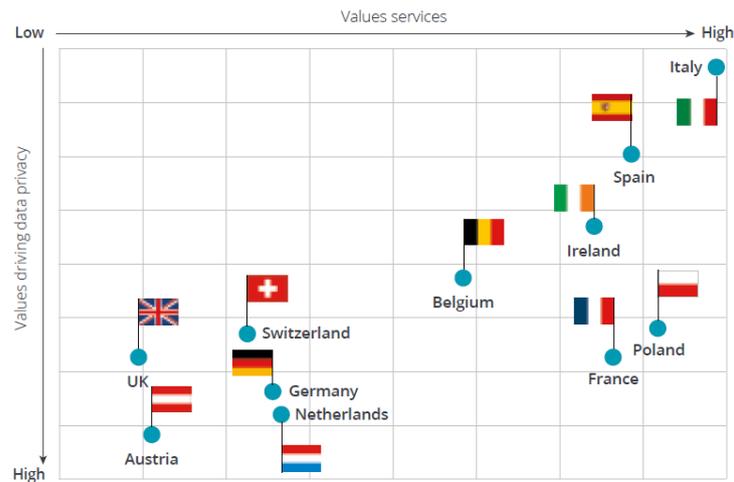
**Ilustración 159 Niveles de autonomía de un coche**



Fuente: SAE (Sociedad de Ingenieros Automotrices)

- En la actualidad diversas compañías han realizado pruebas en vías urbanas e interurbanas con vehículos que presentan un alto nivel de autonomía (nivel 4 sobre 5). Los vehículos de Waymo (grupo Alphabet) y GM han recorrido más de 350.000 km y más de 132.000 km respectivamente<sup>283</sup>. En el momento en que dichos vehículos puedan prescindir completamente del conductor (nivel 5 de autonomía), la responsabilidad en caso de accidente dejará de residir en el conductor y pasará al fabricante. En consecuencia, las coberturas de RC en pólizas individuales probablemente dejarán paso a **seguros de RC a pagar por los fabricantes del vehículo o software de conducción**.
- Entre el 80 y 90% de los accidentes de circulación se deben a factores humanos que no se producirán en el caso de los coches autónomos. Adicionalmente los fabricantes de vehículos autónomos no pueden permitirse elevadas siniestralidades porque pondrían en peligro la adopción por el público de la tecnología que tanta inversión ha requerido. Esta reducción de la siniestralidad provocará una reducción de primas. Éste es el motivo por el que Tesla ya está gestionando con diferentes aseguradoras el paquete personalizado *InsureMyTesla* para sus vehículos autónomos con precios más reducidos.
- La implantación de vehículos autónomos favorecerá el **crecimiento de los modelos de uso compartido de vehículos** y por tanto una disrupción en la contratación de los seguros:
  - Los modelos de compartición de vehículos iniciaron su actividad en España en la pasada década y existen actualmente diferentes compañías con importante volumen (Cabify, Uber, Blablacar o Amovens). Su facturación alcanzó en 2017 la cifra de 31,7 millones de euros pero sus beneficios son todavía muy reducidos.
  - Goldman Sachs predice que los coches autónomos provocarán que el negocio del *carsharing* crezca de 5 billones en ingresos hoy a 285 billones de dólares para el 2030, con márgenes de operación en el rango del 20% (más del doble de lo que los fabricantes de automóviles generan en este momento)<sup>284</sup>.
- **Los consumidores demandan servicios adicionales generados por los coches conectados**. Si no los proporcionan las aseguradoras pasarán a contratarlos en otro tipo de entidades.
  - Los modelos de pago en función del kilometraje (*pay-per-use*) están bastante extendidos en países como Italia y UK. En el caso del primero, aproximadamente el 19% de los seguros a terceros ya cuentan con estas funcionalidades. Adicionalmente son múltiples las aseguradoras que están ofreciendo este tipo de seguros o los de precio en función de los hábitos de conducción (*pay-how-you-drive*) en Estados Unidos, destacando entre ellas Metromile, Progressive y Allstate. En España compañías como Mapfre y Generali ya lanzaron pólizas *pay-per-use* en 2007 con poco volumen de ventas. En la actualidad también ofrecen estos productos algunas *startup* como DriveSmart, Drive&Win y Drivies.

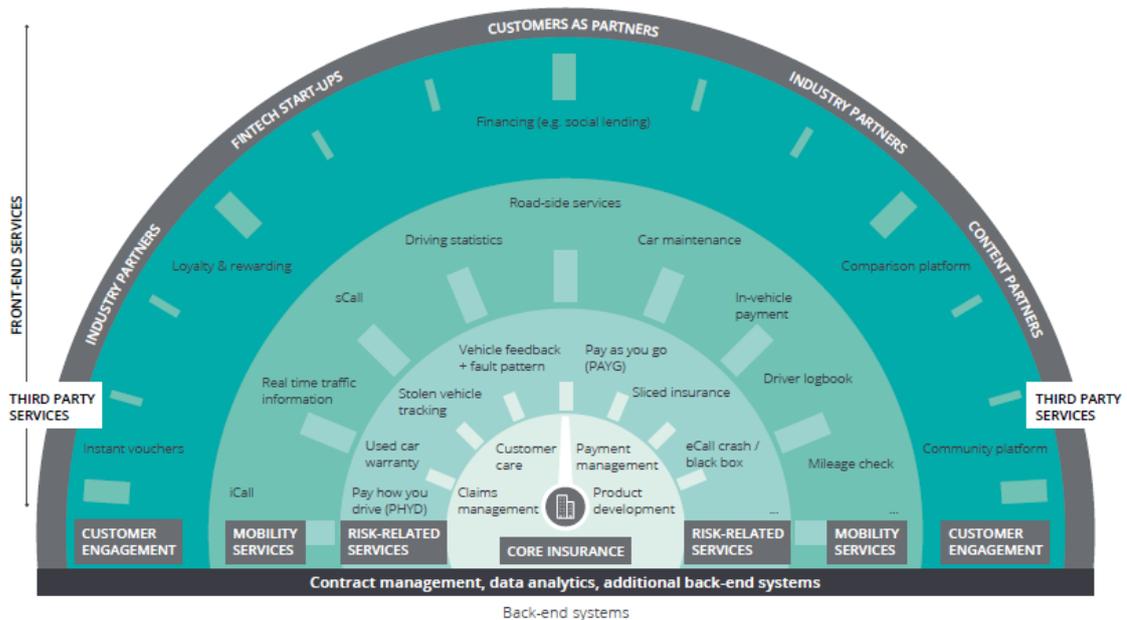
### Ilustración 160 Servicios vs privacidad de datos en países europeos



Fuente: Deloitte. European Motor Insurance Study 2016<sup>285</sup>.

- o Las capacidades de los dispositivos IoT posibilitan una experiencia mucho más rica para los conductores pudiendo incluir múltiples funcionalidades adicionales: consejos para el ahorro de combustible, monitorización del estado técnico del vehículo, recomendaciones de prevención, gestión de rutas, etc. Las aseguradoras pueden aprovechar esta oportunidad para mejorar su modelo de relación con los clientes y capturar información relevante. Si no lo hacen ellos, lo harán los OEM u otros competidores. En España ya existen algunas *startups* trabajando en esta línea: Carmetry y My Zuum.

### Ilustración 161 Experiencia usuario global del coche conectado



Fuente: Deloitte. European Motor Insurance Study 2016<sup>286</sup>.

### 3.6.3.2 Salud

En el ramo de Salud, aparte de la posible convergencia con ramo de Vida comentada en el subapartado 3.6.1 *Seguros de Protección Vida Riesgo*, identificamos las siguientes tendencias:

- La incorporación de **wearables que permitan mejorar la suscripción y prevención de los clientes** con el objetivo de reducir su siniestralidad. Aparte de las pulseras de actividad se empieza a analizar el uso de otros dispositivos que permitan medir factores como la presión sanguínea y los niveles de glucosa.
- Los avances en el **análisis de perfiles genéticos** y epigenéticos, si la normativa europea de protección de datos lo permite, **abren múltiples posibilidades para la incorporación de servicios preventivos** en los productos aseguradores. HSBC lanzó en 2017 el servicio ONEdna que permite a sus clientes identificar riesgos de padecer cáncer así como identificar acciones preventivas para mejorar su salud y bienestar.
- Diversas compañías están incorporando **servicios de atención telemática por parte de médicos**. Algunos ejemplos son Teladoc en Estados Unidos y Diagnose.me en Eslovaquia. En España la *startup* Mediquo ha conseguido 3 millones de euros de financiación para lanzar un servicio de chat médico que además se puede combinar con un esquema de copago a precios competitivos en una amplia red de proveedores sanitarios.

## 4 Conclusiones

Tal como se indicaba en el apartado Presentación del problema, el mercado de bancaseguros presenta una excelente senda de crecimiento en cuota de mercado en los últimos años, pero el nivel de cambio e incertidumbre en su entorno competitivo es excepcionalmente elevado, al igual que ocurre en la actualidad en el resto de sectores económicos.

Esta transformación disruptiva y constante de los modelos de negocio provoca entre los directivos una percepción constante de falta de preparación de sus empresas y necesidad de inversión.

En base al análisis realizado en esta tesis, tanto del entorno como del mercado competitivo de bancaseguros en España, he identificado una prioridad estratégica básica y 5 áreas en las que considero que las diferentes compañías que compiten en este mercado deben poner foco en sus planes estratégicos y tomar decisiones estratégicas relevantes.

**PRIORIDAD ESTRATÉGICA BÁSICA: El cliente debe situarse REALMENTE en el centro de todas las decisiones aunque esto comporte impactos negativos en la cuenta de resultados de la compañía en el medio plazo**

Todas las compañías líderes del sector bancaseguros en España marcan en sus planes estratégicos la focalización en el cliente como una de sus principales prioridades. Pero, ¿las entidades consiguen que esa priorización realmente se materialice y se refleje en la experiencia de los usuarios?

Me atrevo a responder que no puesto que la gran mayoría de compañías bancoaseguradoras todavía muestran modelos comerciales basados casi íntegramente en campañas y productos.

Esta afirmación no es gratuita, sino que está refrendada por la opinión de los mismos directivos de entidades bancarias, tal como refleja la encuesta *Banking Survey 2020* realizada por PWC. En dicho estudio, sólo el 17% de los ejecutivos indicaron que sus organizaciones están muy bien preparadas para enfocarse en el cliente.

**Ilustración 162** *Gap* entre la importancia del foco en cliente y la consecución del objetivo



Fuente: PWC. Banking 2020 Survey<sup>287</sup>.

En la actualidad los clientes disponen de más opciones de contratación de seguros y más fuentes de información que nunca (mediadores tradicionales, mediadores complementarios, proveedores directos, comparadores, redes sociales, etc.). Por todo lo anterior y porque están acostumbrados a recibir excelentes experiencias de usuario con los productos y servicios que contratan en múltiples sectores, los clientes son mucho más exigentes. El 40% de los clientes cambiarían de entidad ante una mala experiencia y el 45% compartirían esta experiencia negativa dentro de su círculo de influencia<sup>288</sup>.

En un mercado con exceso de oferta, los clientes son el recurso más escaso y esencial de las compañías en todos los sectores. **Las únicas empresas que sobrevivirán serán las que sean capaces de fidelizar y vincular a una base de clientes suficiente para realizar su actividad a niveles competitivos.**

Para ello es urgente e imprescindible que las compañías de bancaseguros tomen decisiones en las que prioricen la experiencia cliente aunque éstas puedan implicar la pérdida de ingresos y/o la realización de inversiones con inciertos retornos de inversión. Este sacrificio de la rentabilidad a corto plazo en aras de rentabilizar el valor añadido proporcionado al cliente en el largo plazo no es un concepto novedoso, sino la base del modelo de crecimiento de compañías como Amazon, Facebook y Google. En el entorno competitivo actual, ésta es la única forma de mantener la vinculación de los clientes y por tanto la sostenibilidad de los modelos de negocio.

### **Proporcionar al cliente una experiencia de usuario adecuada sin incidencias negativas y completamente omnicanal**

Esta área estratégica es común a las distintas actividades económicas en la actualidad. **Para fidelizar a los clientes mediante la experiencia cliente hay que hacer muchas cosas bien y ninguna mal.** Las principales acciones a desarrollar en esta área son:

- Asegurar **experiencias de usuario con la suficiente calidad** para que no se planteen un cambio de compañía, con especial foco **en los momentos de la verdad**.
  - Proporcionar un modelo de servicio efectivo y proactivo ante siniestros, con especial sensibilidad a los casos emocionalmente más complejos y a los rehúses en clientes vinculados.
  - Procesos rápidos y efectivos en las interacciones con los clientes.
  - Compartir antes de la contratación con claridad y transparencia las expectativas de servicio con el cliente, exclusiones y/o comisiones.
  - Establecer mecanismos eficientes de gestión de reclamaciones para resolver rápidamente posibles incidencias con clientes vinculados y crear modelos de mejora continua para solucionar los problemas raíz.
- Establecer un **modelo de relación con suficientes interacciones para estar presentes en la mente del cliente** pero sin generarle sensación de intrusividad ni fatiga.

- Desarrollar modelos comerciales proactivos pero siempre ofertando productos o servicios relevantes para el cliente y evitando modelos de venta agresivos.
- Fomentar el uso de servicios de prevención y/o complementarios al seguro con el objetivo de incrementar la interactividad (ej. manitas en el hogar, *apps* con recomendaciones de salud).
- Realizar inversiones en fortalecer la imagen marca y asociarla a valores positivos para el público objetivo.
- **Desarrollar modelos operativos omnicanal que permitan al cliente interactuar de una forma fluida con la compañía cuando y como desee.**
  - Asegurar que las principales operativas de los principales productos están accesibles por canales digitales y telemáticos (ej. contratación, gestión de siniestros, suplementos).
  - Crear la plataforma tecnológica óptima para poner a disposición de los distintos canales una visión 360 grados del cliente (oficinas, contact centers, canales de autoservicio).
  - Proporcionar un gestor especialista para las interacciones de mayor valor para el cliente (ej. planificación del ahorro, siniestros). Es necesario subsanar la diferencia de servicio tradicionalmente percibida respecto a los agentes y corredores tradicionales por parte de los clientes de bancoaseguradoras.
  - No descuidar a las oficinas como punto físico de contacto con los clientes: hay que asegurar la disponibilidad de herramientas y procesos eficientes en seguros y pensiones, así como una adecuada formación de los gestores.

### **Convertirse en el asesor de confianza del cliente especializado en necesidades financieras y aseguradoras**

El uso del término asesoramiento asociado con la venta de productos financieros ha sido aparcado en los últimos años por las responsabilidades legales que conlleva a las entidades financieras. Sin embargo, el cliente requiere asesoramiento. **El cliente requiere un especialista de confianza que le asesore en la toma de decisiones importantes de protección aseguradora y ahorro.**

Para ello el primer paso es la recuperación de la confianza de los clientes en sus entidades que se ha deteriorado progresivamente desde la década de 1990 hasta llegar a su peor situación durante la crisis de 2008. Adicionalmente, tal como se reflejaba en el análisis PESTEL, los diferentes gobiernos y entidades reguladoras están realizando importantes esfuerzos normativos y supervisores para asegurar la erradicación de malas prácticas en las entidades financieras.

La clave nuevamente está en hacer muchas cosas bien y ninguna mal. Las principales acciones a desarrollar en esta área son:

- Ser el **proveedor global de seguros y ahorro de los clientes vinculados** (proveedor “*all-in-one*”) proporcionando todas las

propuestas de valor que realmente necesiten y que además sean de calidad y competitivas.

- Focalizarse en las líneas de negocio más adecuadas al canal bancaseguros, descartando aquéllas en las que el cliente pueda recibir mejor servicio por otro tipo de proveedor (ej.: riesgos industriales).
- Alinear la prima del seguro con la aportación de valor percibida por el cliente evitando diferencias competitivas importantes.
- Establecer programas integrales de aseguramiento a los clientes, familias y empresas que permitan asegurar un enfoque holístico.
- Distribuir productos y servicios de terceras compañías en aquellos casos en que su propuesta de valor sea diferencial respecto a la propia.

**Tabla 7 Posibles modelos de futuro aseguradores**

	<b>ON-THE-GO</b>	<b>BEYOND INSURANCE</b>	<b>ALL-IN-ONE</b>
<b>CUSTOMER PROFILE</b>	<b>NOMADS*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefer non-insurance firms, like GAFA</li> <li>• Use mobile and social to interact</li> <li>• Ultra-connected</li> </ul>	<b>HUNTERS*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prefer traditional insurance providers</li> <li>• Seek value for money and good service</li> <li>• Value human advice</li> <li>• Open to new offerings</li> </ul>	<b>QUALITY SEEKERS*</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Value high-quality service</li> <li>• Need to trust the integrity of the insurer</li> <li>• Value human advice, but are also open to computer-generated advice</li> </ul>
<b>DISTRIBUTION MODEL</b>	<b>ON GAFA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• One-to-many distribution partnerships</li> <li>• Embedded insurance sold at point of sale or in the shopping experience</li> <li>• Computer-generated advice</li> </ul>	<b>'PHYGITAL'</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The insurer is an entry point to a wider ecosystem of lifestyle service providers</li> <li>• Physical stores organized around the "moment of truth" ecosystem, with the experience replicated on the Internet</li> <li>• New shopping experience: from traditional store to flagship</li> </ul>	<b>AUGMENTED</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reinvent the store experience around a comforting atmosphere</li> <li>• Personalized customer path within the store, driven by human expertise</li> <li>• Human expertise augmented by artificial intelligence</li> </ul>
<b>OFFERING</b>	<b>100% DIGITAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pay-per-use</li> <li>• Real-time / temporary insurance via mobile</li> <li>• Connected services and devices</li> <li>• Daily risk coaching / prevention</li> <li>• Automated customer paths</li> </ul>	<b>BEYOND INSURANCE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Full solution for a given "moment of truth" (for example, from finding an apartment to finding assistance with daily household needs)</li> <li>• All connections with other service providers handled by the insurer</li> </ul>	<b>ALL-IN-ONE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subscription-based, tailor-made solution covering all the protection needs of the customer and his family</li> <li>• The insurer automatically adjusts coverage and pricing as it gets a deeper understanding of the customer's lifestyle</li> <li>• Reallocation of premiums between different types of protection done automatically. Savings are reallocated to saving accounts</li> </ul>

Fuente: Accenture. Becoming an everyday insurer<sup>289</sup>.

- Disponer de **profesionales especializados que aporten valor al cliente en la toma de decisiones** y en los momentos de la verdad.
  - Establecer mecanismos de incentivación y control de la red de distribución que eviten la colocación de productos que no sean adecuados para los clientes.
  - Contratar y formar los profesionales necesarios para proporcionar asesoramiento a los clientes en productos de protección y ahorro.
  - Desarrollar las herramientas y procesos necesarios para evitar tareas administrativas a los gestores comerciales y enfocarse en tareas de valor añadido.
  - Cambiar el enfoque comercial sustituyendo las campañas comerciales por la identificación de necesidades del cliente y la planificación a medio plazo.

## Construir propuestas de valor en base a las ventajas competitivas esenciales de las bancoseguradoras:

- **relación con el cliente**
- **interfaces digitales con alto nivel de interacción**
- **abundantes datos relevantes de los clientes vinculados**

El importante crecimiento del sector bancaseguros en los últimos años no es un factor circunstancial, sino que se ha sustentado en dos ventajas competitivas muy relevantes:

1. Redes de distribución con un volumen y nivel de capilaridad diferencial respecto a los mediadores tradicionales.
2. Modelos de relación con los clientes que presentan un mayor nivel de interacción y por tanto más facilidad para generar oportunidades de venta.

Pero la irrupción de los canales y actores digitales ha reducido significativamente la primera ventaja competitiva comentada anteriormente al facilitar el acceso a los clientes por medios digitales y ha transformado la segunda al acostumar a los clientes a nuevos modelos de relación.

Por otro lado, las nuevas capacidades tecnológicas proporcionadas por la analítica de datos y el *Internet of Things* representan una gran oportunidad para las empresas bancoseguradoras que disponen de abundante información relevante de sus clientes vinculados.

En definitiva, las principales acciones a desarrollar en esta área son:

- **Proteger el modelo de relación actual con los clientes vinculados y asegurar que mantienen el control sobre el *place* digital** para necesidades financieras de los clientes (apps, web).
  - Asegurar de modo permanente que los interfaces de usuario de los clientes están alineados con el estado del arte de los líderes en servicios financieros realizando las inversiones tecnológicas necesarias (ej. soluciones PFM como *Fintonic*).
  - Incluir de forma continua a los clientes nuevos servicios relacionados con su actividad financiera y aseguradora (ej. valoración de viviendas, servicios de prevención mediante IoT, simuladores de ahorro).
  - Enriquecer la comunicación con el cliente en momentos de la verdad mediante alertas y notificaciones (ej. confirmación de pago de un siniestro) y generando nuevas oportunidades de venta (ej. ofrecer un *up-sell* tras un siniestro gestionado satisfactoriamente).
- **Personalizar las propuestas de valor** a las necesidades aseguradoras y de ahorro de los clientes **en base al conocimiento diferencial del cliente** que proporcionan sus datos e interacciones bancarias.
  - Maximizar el conocimiento del cliente obtenido de la información que nos proporciona mediante inversión en capacidades y herramientas de análisis de datos.

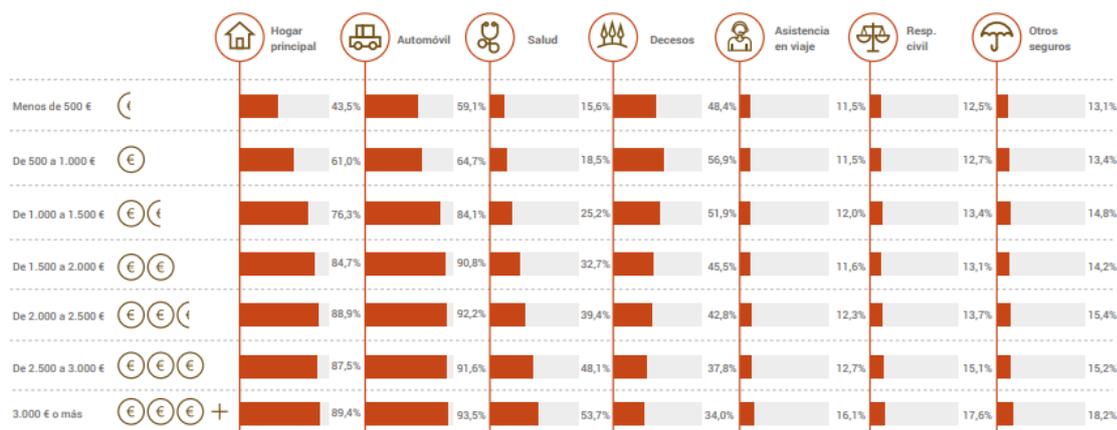
- Crear modelos de predicción de las necesidades de los clientes para adecuar los productos ya contratados a sus necesidades e identificar nuevas oportunidades de venta.
- Crear modelos de suscripción, política de precios y retención que permitan obtener ventajas competitivas respecto a los competidores en términos de siniestralidad y competitividad de precios.

### Concienciar a los clientes respecto la importancia de gestionar sus necesidades de protección y de ahorro a largo plazo

Existe un consenso respecto a diferentes factores que provocan carencias en el nivel de planificación de los clientes españoles tanto respecto al aseguramiento como al ahorro a largo plazo. Los principales son:

- Baja cultura y tradición financiera que se hace especialmente relevante en las familias con bajos ingresos.
- Concentración del ahorro de la población trabajadora durante las primeras décadas en la adquisición de una vivienda en propiedad.
- Reducción de la capacidad adquisitiva media de las familias españolas tras la crisis de 2008.

**Ilustración 163 Contratación de Seguros de Protección según nivel de ingresos**



Fuente: UNESPA Estamos seguros 2017 con datos del INE<sup>290</sup>.

- Excesiva confianza en que la previsión social está asegurada por la gestión pública de la Seguridad Social.

Las principales acciones a desarrollar por las compañías de bancaseguros en esta área son:

- **Concienciar a los clientes de la necesidad de planificar las futuras necesidades financieras y aseguradoras** para asegurar su estabilidad ante adversidades.
  - Colaborar con el resto de entidades aseguradoras, especialmente en materia de ahorro previsional, tanto para enriquecer los grupos de divulgación como para acordar con los gobiernos la implantación de sistemas de incentivación de este tipo de ahorro en la ciudadanía.

- Utilizar los distintos canales de comunicación con el cliente para proporcionarle acceso a simuladores de ahorro y aseguramiento que le ayuden a entender sus necesidades de previsión.
- Facilitar el acceso a información simple y relevante respecto a conceptos básicos de aseguramiento e inversión para clientes con necesidades detectadas (ej. subsidio por desempleo).
- Ofrecer servicios de asesoramiento personalizado para los clientes vinculados a los que se hayan identificado nuevas necesidades de ahorro o aseguramiento (ej. seguros de vida para padres recientes).
- **Crear propuestas de valor simples y convenientes que sean entendibles y generen confianza en el cliente.**
  - Simplificar al máximo la oferta de productos aseguradores, de ahorro y pensiones para que sean fáciles de entender y no generen sorpresas al cliente (ej. planes de ciclo de vida en pensiones).
  - Establecer mecanismos de seguimiento de la situación aseguradora y patrimonial de los clientes, así como de la idoneidad de sus inversiones (dupla rentabilidad-riesgo).
  - Proporcionar acceso a gestores especialistas que puedan ayudar a los clientes a clarificar dudas y tomar decisiones.

### **Convertir a la empresa en una plataforma que sustente un ecosistema ágil de innovación y gestión de riesgos**

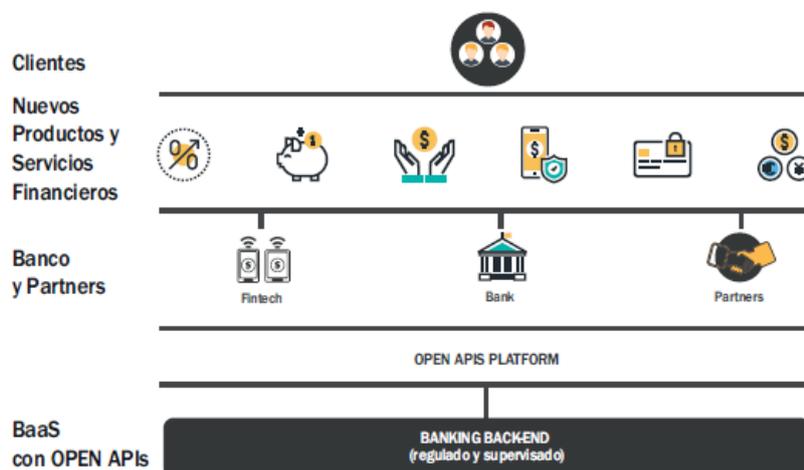
Uno de los factores más relevantes durante todo el análisis realizado es que **la velocidad, diversidad y relevancia de los cambios** que se producen en el mercado competitivo **son mucho mayores a las que el sector financiero está preparado y acostumbrado**. Dichos cambios vienen generados por gran diversidad de factores y actores: entidades reguladoras, clientes, competidores tradicionales, avances tecnológicos, proveedores, etc.

Lo que es indiscutible es que esta situación es ya una realidad para la que las empresas bancoaseguradoras deberán estar preparadas. Para ello, las principales acciones a desarrollar por las compañías son:

- **Transformación operativa de la empresa en una plataforma ágil de productos y servicios financieros para sus clientes**
  - Realizar las adaptaciones necesarias al marco de relación bancoaseguradora para asegurar el alineamiento estratégico y la agilidad en la toma de decisiones.
  - Transformar la estructura organizativa y los procesos para compatibilizar la agilidad en la implementación con una adecuada gestión de riesgos.
  - Fomentar la gestión de proyectos de transformación mediante equipos multidisciplinares corresponsables de la consecución de los objetivos de negocio, autónomos en la toma de decisiones y eficientes en metodologías ágiles de implementación.

- Inversión en las plataformas tecnológicas y modelos operativos para simplificarlos y facilitar su capacidad de integración con proveedores y servicios de terceras compañías en procesos fuera del core de la compañía (ej. “APIficación” de las entidades o plataformas de distribución de servicios financieros)

**Ilustración 164 El Neo-APIBank**



Fuente: Finnovating. APIs White Paper<sup>291</sup>.

- **Establecer un ecosistema interno y externo de innovación en propuestas de valor relevantes para los clientes**
  - Fomentar el cambio cultural necesario para impulsar la focalización externa del personal de la compañía en el análisis continuo del entorno competitivo y de las necesidades de los clientes.
  - Establecer un ecosistema abierto y proactivo de colaboración con otros actores del sector financiero y tecnológico para construir soluciones que aporten un valor diferencial a sus clientes.
  - Experimentar nuevos modelos de negocio: monetización de servicios pseudo-gratuitos para los clientes (ej. compartición de datos), modelos de compartición de ingresos con otros proveedores, servicios tecnológicos u operativos a otros competidores, etc.

## **José Manuel Veiga Couso**

Nacido en Barcelona en 1979.

Licenciado en Ingeniería Superior de Telecomunicaciones y máster de e-Business por la Universitat Politècnica de Catalunya. Executive MBA por ESADE. Diplomado en Empresariales por la Universitat Oberta de Catalunya.

Inicié mi carrera profesional como consultor funcional del sector seguros en Accenture e IBM Global Business Services, colaborando con diferentes entidades a nivel nacional e internacional (Zurich, AXA, Liberty, Mutua Madrileña, Royal & Sun Alliance, Grupo Nacional Provincial).

En 2014 me incorporo al grupo Zurich en España como Gerente Experimentado en el departamento de Proyectos Estratégicos y Procesos. En 2016 se me designa para crear y dirigir la nueva unidad de Business Transformation de Banc Sabadell Seguros (cargo que ostento en la actualidad) y ocupo de forma interina durante año y medio la Dirección de Servicio.



## 5 Bibliografía

<sup>1</sup> MANZANO MARTOS, A. Claves del Seguro Español: Una aproximación a la historia del seguro en España. 2012

<sup>2</sup> Estamos Seguros. ¿CÓMO HA AFECTADO LA CRISIS A LA INDUSTRIA ASEGURADORA?

<<http://www.estamos-seguros.es/como-ha-afectado-la-crisis-a-la-industria-aseguradora/>>

(Fecha de consulta: 22 de mayo de 2018)

<sup>3</sup> ICEA, "Canales de Distribución Año 2017", 2018

<sup>4</sup> PATRON SANCHEZ, M. "Kodak, Nokia y otras empresas castigadas por la innovación empresarial"

<<https://blog.jobandtalent.com/empresas-caidas-innovacion-empresarial-kodak-nokia/>>

(Fecha de consulta: 22 de mayo de 2018)

<sup>5</sup> AHMED, M.; MCGEE, P.; CAMPBELL, P. "Cinco industrias amenazadas por la revolución tecnológica", Financial Times (27 de diciembre de 2016).

<<http://www.expansion.com/empresas/tecnologia/2016/12/27/5862d420268e3e254b8b4650.html>>

<sup>6</sup> ARIÑO, M.A. " La toma de decisiones en entornos VUCA"

<<http://foroe.es/toma-de-decisiones-en-entornos-vuca/>>

(Fecha de consulta: 22 de mayo de 2018)

<sup>7</sup> JOHANSEN, B. "Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World" 2.ª edición. Bilbao: Deusto, 1967 (Manuales Prácticos de Gestión de Empresas).

<sup>8</sup> MACARIO, A. "Cómo gestionar el nuevo entorno VUCA"

<<https://andresmacario.com/como-gestionar-el-nuevo-entorno-vuca/>>

(Fecha de consulta: 22 de mayo de 2018)

<sup>9</sup> PLANELLAS, M. "Aproximación a la esencia de la Estrategia: Presentación de un modelo de gestión estratégica", [Apuntes de General Management, Executive MBA ESADE Business School]

<sup>10</sup> HIA, "An introduction to PESTLE Analysis", Febrero 2011

<[https://web.archive.org/web/20130717211811/http://hia.com.au/upload/hia/documents/business%20information%20services/sbis\\_guides/pestle\\_analysis.pdf](https://web.archive.org/web/20130717211811/http://hia.com.au/upload/hia/documents/business%20information%20services/sbis_guides/pestle_analysis.pdf)>

<sup>11</sup> LEARNED, E.P.; CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R.; GUTH, W.D. "Business Policy: Text and Cases." Homewood, 1965

<sup>12</sup> PORTER, M.E. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" New York: Free Press, 1980

<sup>13</sup> DEHESA, G.; "El futuro de Europa a medio y largo plazo", El País (31 de Diciembre de 2017)

<[https://elpais.com/economia/2017/12/28/actualidad/1514461025\\_696521.html](https://elpais.com/economia/2017/12/28/actualidad/1514461025_696521.html)>

<sup>14</sup> HARRIS, C.; "Cómo se explica el auge del populismo en Europa", Euronews (19 de marzo de 2018)

<<http://es.euronews.com/2018/03/19/como-se-explica-el-auge-del-populismo-en-europa>>

<sup>15</sup> EDELMAN, "2017 Edelman Trust Barometer Global Report"

<sup>16</sup> MARSH Ltd, "EMEA Insurance Market Report 2016"

<sup>17</sup> THINKING HEADS, "El Estado del bienestar, un debate entre la sostenibilidad y la oportunidad"

<<https://www.thinkingheads.com/tendencia-global/estado-del-bienestar-sostenibilidad/>>

(Fecha de consulta: 3 de junio de 2018)

<sup>18</sup> RODRÍGUEZ, J.; “El impuesto a la banca, a examen”, El País (8 de Febrero de 2018)

<[https://elpais.com/elpais/2018/02/06/opinion/1517929373\\_718008.html](https://elpais.com/elpais/2018/02/06/opinion/1517929373_718008.html)>

<sup>19</sup> VIAÑA, D.; “Se agota el viento de cola que salvó a España”, El Mundo (11 de Mayo de 2018)

<sup>20</sup> FUNDACIÓN MAPFRE, “Panorama económico y sectorial 2018”

<sup>21</sup> FUNDACIÓN MAPFRE, “Panorama económico y sectorial 2018”

<sup>22</sup> FERNÁNDEZ, E. “Entorno económico y retos del sector financiero”, [Presentación de Inauguración del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la UB]

<sup>23</sup> SÁNCHEZ, S., “La firma de hipotecas se sitúa en niveles récord tras la crisis”, El Mundo (23 de Abril de 2018)

<<http://www.elmundo.es/economia/vivienda/2018/04/23/5ad9bac8468aeb4578b45b8.html>>

<sup>24</sup> INE. Estadística hipotecas

<[http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736170236&menu=ultiDatos&idp=1254735576757#](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736170236&menu=ultiDatos&idp=1254735576757#)>

(Fecha de consulta: 9 de junio de 2018)

<sup>25</sup> HERRANZ, D., “Los bancos centrales cierran el grifo del dinero barato”, Público (3 de Diciembre de 2017)

<<http://www.publico.es/economia/bancos-centrales-cierran-grifo-dinero-barato.html>>

<sup>26</sup> EIOPA, “Financial Stability Report December 2017”

<sup>27</sup> Investing.com. España 10A

<<https://es.investing.com/rates-bonds/spain-10-year-bond-yield-historical-data>>

(Fecha de consulta: 9 de junio de 2018)

<sup>28</sup> Global-rates.com. Inflación Europa

<<http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipca/eurozona.aspx>>

(Fecha de consulta: 9 de junio de 2018)

<sup>29</sup> Banca March, “Informe mensual de estrategia Junio 2018”

<<http://www.bancamarch.es/recursos/doc/bancamarch/20180104/2018/informe-mensual-de-estrategia-junio-2018-resumen.pdf>>

Banco Sabadell, “Junio 2018: perspectivas de inversión para los mercados financieros”

<<https://www.youtube.com/watch?v=VQYX6CtqLBs>>

BBVA Asset Management, “Perspectivas y Estrategia de mercados en 2018”, Mayo 2018

<<https://www.youtube.com/watch?v=NKQO5rL5WE4>>

<sup>30</sup> MORA, V.; “Los accidentes y la recuperación económica: ¿qué tienen que ver?”, Bolsamanía (4 de Febrero de 2018)

<<http://www.bolsamania.com/noticias/economia/los-accidentes-y-la-recuperacion-economica-que-tienen-que-ver--3113625.html>>

<sup>31</sup> CASTILLO, M.; “La natalidad desciende a mínimos históricos en España y vuelve a perder población”, Expansión (22 de Junio de 2017)

<<http://www.expansion.com/economia/2017/06/22/594b9005468aeb6c4b8b46b9.html>>

- <sup>32</sup> POMÉS, J. ; “La natalidad está herida de muerte”, El Mundo – Actualidad Económica (21 de Mayo de 2018)
- <sup>33</sup> RODRÍGUEZ-PARDO DEL CASTILLO, J.M.; LÓPEZ FARRÉ, A. “Longevidad y Envejecimiento en el Tercer Milenio: Nuevas Perspectivas”, Fundación Mapfre 2017.
- <sup>34</sup> RODRÍGUEZ-PARDO DEL CASTILLO, J.M.; LÓPEZ FARRÉ, A. “Longevidad y Envejecimiento en el Tercer Milenio: Nuevas Perspectivas”, Fundación Mapfre 2017.
- <sup>35</sup> Instituto Nacional de Estadística, “España en cifras 2017”  
<[http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2017/index.html](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html)>
- <sup>36</sup> TORRES, R.; “Más empleo en un mercado mengua”, El País - Negocios (13 de Mayo de 2018)
- <sup>37</sup> Kantar, “Las diez tendencias que cambiarán el consumo en 2025”, MarketingNews.es (15 de Noviembre de 2017)  
<<http://m.marketingnews.es/tendencias/noticia/1110458029005/diez-tendencias-cambiaran-consumo-de-2025-segun-kantar.1.html>>
- <sup>38</sup> Kantar, “Las diez tendencias que cambiarán el consumo en 2025”, MarketingNews.es (15 de Noviembre de 2017)  
<<http://m.marketingnews.es/tendencias/noticia/1110458029005/diez-tendencias-cambiaran-consumo-de-2025-segun-kantar.1.html>>
- <sup>39</sup> PÉREZ, C.; “Rapapolvo europeo a la banca española por las preferentes y cláusulas abusivas”; El País (16 de Junio de 2018)
- <sup>40</sup> EDELMAN, “2018 Edelman Trust Barometer Global Report”
- <sup>41</sup> M.V.G.; “Los sueldos siguen sin notar la mejora”, El País (30 de Mayo de 2018)
- <sup>42</sup> LUCAI, A.; “El Índice de Gini en España en cinco gráficos”, Blog New Deal (20 de Julio de 2017)  
<<http://blognewdeal.com/andrea-lucai/el-indice-de-gini-en-espana-en-cinco-graficos/>>
- <sup>43</sup> DOMÉNECH, R.; “La desigualdad en España: evolución, causas y políticas”, BBVA Research – III workshop ANECO (8 de Julio de 2017)  
<<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/07/PPT-Domenech-Desigualdad-Valencia-8jul2016-1.pdf>>
- <sup>44</sup> Pew Research Center, “Attitudes about Aging: a global perspective” (30 de Enero de 2014)  
<<http://www.pewglobal.org/2014/01/30/attitudes-about-aging-a-global-perspective/>>
- <sup>45</sup> “Las ocho tendencias que marcarán el futuro de España”, Cinco Días (21 de Noviembre de 2016)  
<[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/11/18/sentidos/1479497445\\_587947.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/11/18/sentidos/1479497445_587947.html)>
- <sup>46</sup> “Informe 04|2016 Nuevos hábitos de consumo, cambios sociales y tecnológicos”, Consejo Económico y Social España, 2017
- <sup>47</sup> BBVA Research, “Situación Seguros”, Mayo 2018
- <sup>48</sup> BBVA Research, “Situación Seguros”, Mayo 2018
- <sup>49</sup> TRIAS DE BES, F.; “La paradoja digital”; La Vanguardia – Dinero (18 de Marzo de 2018)
- <sup>50</sup> “Informe 04|2016 Nuevos hábitos de consumo, cambios sociales y tecnológicos”, Consejo Económico y Social España, 2017
- <sup>51</sup> ICEA, “El 55% de las aseguradoras españolas considera que la Inteligencia Artificial y el Machine Learning serán de las tecnologías con más impacto en el sector a medio y largo plazo”, 13 de Junio de 2018  
<<https://www.icea.es/es-ES/noticias/Noticias/Noticias0618/Dia-13/inteligencia-artificial.aspx>>

<sup>52</sup> ICEA, “El 55% de las aseguradoras españolas considera que la Inteligencia Artificial y el Machine Learning serán de las tecnologías con más impacto en el sector a medio y largo plazo”, 13 de Junio de 2018

<<https://www.icea.es/es-ES/noticias/Noticias/Noticias0618/Dia-13/inteligencia-artificial.aspx>>

<sup>53</sup> “The world’s most valuable resource is no longer oil, but data”, The Economist (6 de Mayo de 2017)

<<https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data?fsrc=scn/tw/te/rfd/pe>>

<sup>54</sup> PLACER, D.; “Bancos y aseguradoras pagan 250 euros por tus datos personales en internet”; ED Economía Digital (18 de Septiembre de 2016)

<[https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/bancos-y-aseguradoras-pagan-250-euros-por-tus-datos-personales-en-internet\\_186060\\_102.html](https://www.economiadigital.es/tecnologia-y-tendencias/bancos-y-aseguradoras-pagan-250-euros-por-tus-datos-personales-en-internet_186060_102.html)>

<sup>55</sup> “Las ocho tendencias que marcarán el futuro de España”, Cinco Días (21 de Noviembre de 2016)

<sup>56</sup> “Data is giving rise to a new economy”, The Economist (6 de Mayo de 2017)

<<https://www.economist.com/briefing/2017/05/06/data-is-giving-rise-to-a-new-economy>>

<sup>57</sup> WILLIS TOWER WATSON, “Factores que transformarán el sector asegurador”, Julio 2015

<<https://willisupdate.com/factores-que-transformaran-el-sector-asegurador/>>

<sup>58</sup> “Las ocho tendencias que marcarán el futuro de España”, Cinco Días (21 de Noviembre de 2016)

<sup>59</sup> ICEA, “El 55% de las aseguradoras españolas considera que la Inteligencia Artificial y el Machine Learning serán de las tecnologías con más impacto en el sector a medio y largo plazo”, 13 de Junio de 2018

<<https://www.icea.es/es-ES/noticias/Noticias/Noticias0618/Dia-13/inteligencia-artificial.aspx>>

<sup>60</sup> LIGERO, R. ; “5 predicciones sobre IoT para 2018”, Accent Systems (14 de Diciembre de 2017)

<<https://accent-systems.com/es/blog/5-iot-predictions-for-2018/>>

<sup>61</sup> “Las ocho tendencias que marcarán el futuro de España”, Cinco Días (21 de Noviembre de 2016)

<sup>62</sup> RUBINSTEIN, I. ; “¿Cómo impacta el Internet de las Cosas en el sector asegurador?”; Expansión/CNN (12 de Junio de 2017)

<<https://expansion.mx/opinion/2017/06/12/opinion-como-impacta-el-internet-de-las-cosas-en-el-sector-asegurador>>

<sup>63</sup> Ditrendia, “Informe Mobile en España y en el Mundo 2017”, 2018

<[https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1289.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1289.pdf)>

<sup>64</sup> TAPSCOTT, D.; TAPSCOTT, A.; “The Impact of the Blockchain Goes Beyond Financial Services”, Harvard Business Review (10 de Mayo de 2016)

<<https://hbr.org/2016/05/the-impact-of-the-blockchain-goes-beyond-financial-services>>

<sup>65</sup> PREUKSCHAT, A.; “El sector asegurador será el más afectado por la tecnología Blockchain”; elEconomista.es (27 de Febrero de 2017)

<<http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/8184094/02/17/El-sector-asegurador-sera-el-mas-afectado-por-la-tecnologia-Blockchain.html>>

<sup>66</sup> VAN RIJMENAM, M.; “The transformative power of Blockchain: How it will affect to your enterprise”, Oracle Blog (16 de Mayo de 2018)

<<https://blogs.oracle.com/infrastructure/the-transformative-power-of-blockchain:-how-will-it-affect-your-enterprise>>

<sup>67</sup> “Las ocho tendencias que marcarán el futuro de España”, Cinco Días (21 de Noviembre de 2016)

<sup>68</sup> “Fundación Mapfre organizó ayer un webinar sobre ciberriesgos y su transferencia al mercado asegurador”, ADN del Seguro (24 de Marzo de 2017)

<<https://www.adndelseguro.com/en/node/11816>>

<sup>69</sup> MARSH, “By the Numbers: Global Cyber Risk Perception Survey”, Febrero 2018

<<https://www.marsh.com/co/insights/research/encuesta-global-de-percepcion-de-riesgo-cibernetico.html>>

<sup>70</sup> WILLIS TOWER WATSON, “Factores que transformarán el sector asegurador”, Julio 2015

<<https://willisupdate.com/factores-que-transformaran-el-sector-asegurador/>>

<sup>71</sup> NÚÑEZ, M.; “Aseguradoras: agujero de 135.00 millones por los desastres naturales”; ABC (14 de Enero de 2018)

<[http://www.abc.es/economia/abci-aseguradoras-agujero-13500-millones-desastres-naturales-201801140228\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-aseguradoras-agujero-13500-millones-desastres-naturales-201801140228_noticia.html)>

<sup>72</sup> CARRA, A., “España, entre los países menos vulnerables a desastres naturales”, 26 de Agosto de 2016

<[http://www.abc.es/sociedad/abci-espana-entre-paises-menos-vulnerables-desastres-naturales-201608252151\\_noticia.html](http://www.abc.es/sociedad/abci-espana-entre-paises-menos-vulnerables-desastres-naturales-201608252151_noticia.html)>

<sup>73</sup> AON BENFIELD, “Weather, Climate & Catastrophe Insight – 2017 Annual Report”, 2018

<sup>74</sup> Consorcio de Compensación de Seguros, “Estadística – Riesgos Extraordinarios. Serie 1971-2016”, 2016

<sup>75</sup> Agroseguros, “El seguro agrario en cifras”, 2016

<sup>76</sup> WILLIS TOWER WATSON, “Factores que transformarán el sector asegurador”, Julio 2015

<sup>77</sup> PORTILLO, J.; “Abusos bancarios. Bruselas airea carencias en la defensa del consumidor que hace el Banco de España”; Cinco Días (19 de Junio de 2018)

PÉREZ, C.; “Rapapolvo europeo a la banca española por las preferentes y las cláusulas abusivas”; El País (16 de Junio de 2018)

<sup>78</sup> Deloitte, “PRIIPS and MIFID II – True transparency and comparability at last?”, 13 de Febrero de 2018

<<https://www2.deloitte.com/be/en/pages/financial-services/articles/fsi-reg-newsflash-priips-mifid2-transparency-comparability.html>>

<sup>79</sup> URRUTIA, C.; “Qué es la GDPR: guía para entender la nueva ley de protección de datos”; El Mundo (25 de Mayo de 2018)

<<http://www.elmundo.es/papel/historias/2018/05/24/5b070318ca4741ff208b458e.html>>

Apuntes & Consejos de Indicator; GALLARDO, M.; “Guía Práctica GDPR”; Expansión (Fecha de consulta: 25 de Junio de 2018)

<<http://www.expansion.com/especiales/2018/GDPR/>>

<sup>80</sup> VELÁZQUEZ, I.; “¿Están preparadas las entidades aseguradoras para afrontar la nueva ley de distribución?”; CreandoSolucionesdeValor.com (29 de Noviembre de 2017)

<<http://creandosolucionesdevalor.com/2017/11/29/nueva-ley-de-distribucion/>>

<sup>81</sup> LORENTE HOWELL, J.L.; “Transposición del PSD2 al ordenamiento interno español”; Bird&bBird (11 de Enero de 2018)

<<https://www.twobirds.com/es/news/articles/2018/spain/transposicion-de-la-psd2-al-ordenamiento-interno-espanol>>

<sup>82</sup> “La banca se transforma ante la nueva directiva de servicios de pago”; Expansión (7 de Enero de 2018)

<<http://www.expansion.com/empresas/banca/2018/01/07/5a521542268e3ecd4b8b457f.html>>

<sup>83</sup> SANDROCK, J.; FIRNGES, A.; “Catalyst or threat? The strategic implications of PSD2 for Europe’s banks”; PWC 2016

<sup>84</sup> “121/000012 Proyecto de Ley reguladora de los contratos de crédito inmobiliario”; Boletín Oficial de las Cortes Generales, 17 de Noviembre de 2017

<[http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L12/CONG/BOCG/A/BOCG-12-A-12-1.PDF](http://www.congreso.es/public_oficiales/L12/CONG/BOCG/A/BOCG-12-A-12-1.PDF)>

<sup>85</sup> VELASCO, G.; “El seguro se impone en la nueva Ley Hipotecaria”; Capital Madrid (4 de Abril de 2018)

<<https://www.capitalmadrid.com/2018/4/4/49166/el-seguro-se-impone-en-la-nueva-ley-hipotecaria.html>>

<sup>86</sup> “IORP II Directive”; Pensions Europe

<<https://www.pensionseurope.eu/iorp-ii-directive>>

(Fecha de consulta: 28 de Junio de 2018)

“Grupo de trabajo de transposición de la directiva IORP II en España”, Inverco

<<http://www.inverco.es/archivosdb/newsletter-noviembre-2017-grupo-transposicion-iorp-ii.pdf>>

(Fecha de consulta: 28 de Junio de 2018)

<sup>87</sup> WILLIS TOWERS WATSON, “Tendencias sobre Institutions for Occupational Retirement Provision”, 18 de Mayo de 2018

<<https://www.willistowerswatson.com/es-ES/insights/2018/05/tendencias-sobre-IORP>>

<sup>88</sup> WILLIS TOWERS WATSON, “La nueva normativa mundial IFRS 17 provoca un cambio radical en la contabilidad de los seguros”, 21 de Junio de 2017

<<https://www.willistowerswatson.com/es-ES/press/2017/05/new-global-standard-IFRS-17-triggers-radical-change-to-insurance-accounting>>

<sup>89</sup> PWC, “The wait is nearly over? IFRS 17 is coming, are you prepared for it?”, Septiembre 2016

<<https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/the-wait-is-nearly-over.pdf>>

<sup>90</sup> ALONSO RUIZ-OJEDA, J.; “La relación con el cliente bancario”; 13 de Diciembre de 2017 [Apertura del 13 Encuentro del Sector Bancario “Una Banca competitiva en una nueva sociedad”, IESE]

<sup>91</sup> NÚÑEZ, M.; “Los seguros se reinventan para adaptarse al nuevo entorno digital”; ABC (13 de Noviembre de 2017)

<[http://www.abc.es/economia/abci-seguros-reinventan-para-adaptarse-nuevo-entorno-digital-201711130259\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-seguros-reinventan-para-adaptarse-nuevo-entorno-digital-201711130259_noticia.html)>

<sup>92</sup> E&Y, “2017 European insurance outlook”, 2017

<sup>93</sup> Neovantas Consulting; “Cómo es el nuevo cliente bancario”; 11 de Julio de 2015

<<http://www.neovantas.com/como-es-el-nuevo-cliente-bancario/>>

<sup>94</sup> NÚÑEZ, M.; “Los seguros se reinventan para adaptarse al nuevo entorno digital”; ABC (13 de Noviembre de 2017)

<[http://www.abc.es/economia/abci-seguros-reinventan-para-adaptarse-nuevo-entorno-digital-201711130259\\_noticia.html](http://www.abc.es/economia/abci-seguros-reinventan-para-adaptarse-nuevo-entorno-digital-201711130259_noticia.html)>

<sup>95</sup> Accenture, "The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution", 2017

<sup>96</sup> HelpMyCash, "Premios a la Excelencia Bancaria 2018", 2018

<<https://www.helpmycash.com/banco/premios-helpmycash/>>

<sup>97</sup> Accenture, "The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution", 2017

<sup>98</sup> ALCAIDE, J.C.; "Personalización de productos y servicios: Una quimera posible"; Expansión blogs (11 de mayo de 2017)

<<http://www.expansion.com/blogs/consumidor-que-viene/2017/05/11/personalizacion-de-productos-y-servicios.html>>

<sup>99</sup> Accenture, "The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution", 2017

<sup>100</sup> McKinsey, "Digital disruption in insurance: Cutting through the noise", Marzo 2017

<<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Time%20for%20insurance%20companies%20to%20face%20digital%20reality/Digital-disruption-in-Insurance.ashx>>

<sup>101</sup> Accenture, "Consumers Welcome Personalized Offerings but Businesses Are Struggling to Deliver, Finds Accenture Interactive Personalization Research", Accenture Newsroom (13 de Octubre de 2016)

<<https://newsroom.accenture.com/news/consumers-welcome-personalized-offerings-but-businesses-are-struggling-to-deliver-finds-accenture-interactive-personalization-research.htm>>

<sup>102</sup> "Understanding the 4 Rs of personalization", CMO Innovation (3 de Octubre de 2017)

<<https://www.enterpriseinnovation.net/article/understanding-4-rs-personalization-132671639>>

<sup>103</sup> BHARGAVA, V., "Changing with the times: The future of personalization"; ExitBee (13 de Octubre de 2016)

<<http://blog.exitbee.com/changing-with-the-times-the-future-of-personalization-2017/>>

<sup>104</sup> Wikipedia, "Personalized marketing"

<[https://en.wikipedia.org/wiki/Personalized\\_marketing](https://en.wikipedia.org/wiki/Personalized_marketing)>

(Fecha de consulta: 6 de julio de 2018)

<sup>105</sup> ABRAHAM, M. *et al.*; "Profiting from personalization"; BCG (8 de mayo de 2017)

<<https://www.bcg.com/publications/2017/retail-marketing-sales-profiting-personalization.aspx#9-11110-1>>

<sup>106</sup> ABRAHAM, M. *et al.*; "Profiting from personalization"; BCG (8 de mayo de 2017)

<<https://www.bcg.com/publications/2017/retail-marketing-sales-profiting-personalization.aspx#9-11110-1>>

<sup>107</sup> JHA, P., "Why Hyper-Personalization Is The Future Of Marketing (And How To Do It)"; WebEngage Monk (5 de Enero de 2018)

<<https://monk.webengage.com/hyper-personalization-marketing-future/>>

<sup>108</sup> ABRAHAM, M. *et al.*; "Profiting from personalization"; BCG (8 de mayo de 2017)

<<https://www.bcg.com/publications/2017/retail-marketing-sales-profiting-personalization.aspx#9-11110-1>>

<sup>109</sup> KEANY, M.; "Stop Being Rude: 22 Data-Backed Reasons to Personalize Your Marketing"; HubSpot (12 de Septiembre de 2013)

<<https://blog.hubspot.com/marketing/data-personalize-marketing-li>>

<sup>110</sup> KEANY, M.; “Stop Being Rude: 22 Data-Backed Reasons to Personalize Your Marketing”; HubSpot (12 de Septiembre de 2013)

<<https://blog.hubspot.com/marketing/data-personalize-marketing-li>>

<sup>111</sup> ALONSO RUIZ-OJEDA, J.; “La relación con el cliente bancario”; 13 de Diciembre de 2017 [Apertura del 13 Encuentro del Sector Bancario “Una Banca competitiva en una nueva sociedad”, IESE]

<sup>112</sup> ABRAHAM, M. *et al.*; “Profiting from personalization”; BCG (8 de mayo de 2017)

<<https://www.bcg.com/publications/2017/retail-marketing-sales-profiting-personalization.aspx#9-11110-1>>

<sup>113</sup> McKinsey, “The Growth Engine: Superior Customer Experience in Insurance”, Abril 2016

<sup>114</sup> GEHRINGER, A.; “What the World Would Be Like Without Marketing Personalization”; IDOMOO (23 de diciembre de 2016)

<<http://blog.idomoo.com/what-the-world-would-be-like-without-marketing-personalization>>

<sup>115</sup> NAUJOKS, H. *et al.*, “Customer Behavior and Loyalty in Insurance: Global Edition 2016”, 14 de septiembre de 2016

<<http://www.bain.com/publications/articles/customer-behavior-loyalty-in-insurance-global-2016.aspx>>

<sup>116</sup> McKinsey, “The Growth Engine: Superior Customer Experience in Insurance”, Abril 2016

<sup>117</sup> Accenture, “The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution”, 2017

<sup>118</sup> Accenture, “The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution”, 2017

<sup>119</sup> NAE, “Posicionamiento digital de las aseguradoras generales en España”, 29 de noviembre de 2017

<<https://nae.es/posicionamiento-digital-de-las-aseguradoras-generales-en-espana-i/>>

<sup>120</sup> Bloggin Zenith, “Experiencia Phygital: la última gran tendencia del Marketing”, AECOC

<<https://www.aecoc.es/articulos/experiencia-phygital-la-ultima-gran-tendencia-del-marketing/>>

(Fecha de consulta: 6 de julio de 2018)

<sup>121</sup> “Vinculación bancaria: los bancos te quieren para ellos solos”, El Blog Salmón (10 de octubre de 2007)

<<https://www.elblogsalmon.com/economia-domestica/vinculacion-bancaria-los-bancos-te-quieren-para-ellos-solos>>

<sup>122</sup> Accenture, “Global Consumer Pulse Research: Digital consumer: It’s time to play to win and stop playing not to lose”, 2013

<[https://www.accenture.com/kr-en/~/\\_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy\\_3/Accenture-Global-Consumer-Pulse-Research-Study-Infographic.pdf](https://www.accenture.com/kr-en/~/_media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Strategy_3/Accenture-Global-Consumer-Pulse-Research-Study-Infographic.pdf)>

<sup>123</sup> Colegio de Mediadores de Seguros de Madrid, “Crece el número de abandonos de clientes en Autos y Hogar”, 5 de Octubre de 2017

<<https://www.mediadoresdesegurosdemadrid.com/crece-numero-abandonos-clientes-autos-hogar/>>

<sup>124</sup> Gain Dynamics, “I Estudio de abandonos en el seguro de Autos”, Mayo 2015

<sup>125</sup> NAUJOKS, H. *et al.*, “Customer Behavior and Loyalty in Insurance: Global Edition 2016”, 14 de septiembre de 2016

<<http://www.bain.com/publications/articles/customer-behavior-loyalty-in-insurance-global-2016.aspx>>

<sup>126</sup> PRATHYUSHA, V.; KALIDOSS, D.; "Gamification's Role in the Insurance Domain", 16 de abril de 2018

<<https://www.mindtree.com/blog/gamifications-role-insurance-domain>>

<sup>127</sup> Ditrendia, "Informe Mobile en España y en el Mundo 2017", 2018

<[https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1289.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1289.pdf)>

<sup>128</sup> AIMC, "Encuesta AIMC a usuarios de Internet", Marzo 2017

<<https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2017/05/macro2016.pdf>>

<sup>129</sup> Ditrendia, "Informe Mobile en España y en el Mundo 2017", 2018

<[https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1289.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1289.pdf)>

<sup>130</sup> NAUJOKS, H. *et al.*, "Customer Behavior and Loyalty in Insurance: Global Edition 2016", 14 de septiembre de 2016

<<http://www.bain.com/publications/articles/customer-behavior-loyalty-in-insurance-global-2016.aspx>>

<sup>131</sup> "Siete casos en los que la vinculación bancaria significa ahorro", El Mundo (27 de enero de 2016)

<<http://www.elmundo.es/economia/2016/01/27/56a900c222601df8568b45a7.html>>

<sup>132</sup> DÍAZ GUIJARRO, R.; "La banca reconoce que la vinculación del cliente abarata el coste de la hipoteca"; Cinco Días (2 de agosto de 2017)

<[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/01/midinero/1501581261\\_434165.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/08/01/midinero/1501581261_434165.html)>

<sup>133</sup> "Los bancos se esfuerzan por mejorar la vinculación emocional con sus clientes", Marketingdirecto.com

<<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/bancos-se-esfuerzan-mejorar-vinculacion-emocional-clientes>>

(Fecha de consulta: 8 de julio de 2018)

<sup>134</sup> CRUZADO, V.; "ING, Triodos y Evo son las entidades que generan mayor confianza en sus clientes"; Expansion (12 de mayo de 2017)

<<http://www.expansion.com/empresas/banca/2017/05/12/5914aa51ca4741b86f8b4583.html>>

<sup>135</sup> BASSI, D.; BHARGAVA, A.; DIETZ, R.; "The 'Moment of Truth' for Claims", InsuranceThoughtLeadership.com (10 de enero de 2018)

<<http://insurancethoughtleadership.com/the-moment-of-truth-for-claims/>>

<sup>136</sup> Ditrendia, "Informe Mobile en España y en el Mundo 2017", 2018

<[https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1289.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1289.pdf)>

<sup>137</sup> CRUZ EXPÓSITO, I.; "Así son las generaciones y sus hábitos financieros", BBVA (25 de agosto de 2017)

<<https://www.bbva.com/es/asi-generaciones-habitos-financieros/>>

Fundación MAPFRE; "Los Millennial y el seguro en España", Septiembre de 2016

MARSTON, C.; RIDDLE, M.; "Rethinking the generation gap in banking"; BAI Banking Strategies (25 de marzo de 2016)

GAPPER, J.; "Millennials', los consumidores más poderosos del mundo"; Financial Times (30 de junio de 2018)

<<http://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/tendencias/2018/06/30/5b368cb3e2704e3c118b45cd.html>>

MASAGUÉ, A.; “El alquiler, los millennials y la digitalización del seguro”; ADN del seguro  
<<https://www.adndelseguro.com/es/opinion/firmas/el-alquiler-los-millennials-y-la-digitalizacion-del-seguro>>

Fecha de consulta: 8 de julio de 2018

GARCÍA ROPERO, J.; “Los ‘Z’, una generación de contradicciones”, Cindo Días (27 de abril de 2017)

<[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/04/26/fortunas/1493224687\\_036103.amp.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/04/26/fortunas/1493224687_036103.amp.html)>

FirstData Corporation, “The Unbanked Generation: A Guide to the Financial Habits of Millennials”, 2018

<[https://www.firstdata.com/en\\_us/all-features/millennials.html](https://www.firstdata.com/en_us/all-features/millennials.html)>

<sup>138</sup> SÁNCHEZ DE OCAÑA, P.; “Si no eres Millennial...no molas”, 26 de septiembre de 2016

<<http://www.pablosanchezocana.com/?p=356>>

<sup>139</sup> KAPOOR, S.; “Banking: The way millennials dream of it”; Connaizen.

<<https://www.linkedin.com/pulse/banking-way-millennials-dream-sanchit Kapoor/>>

<sup>140</sup> Fundación MAPFRE; “Los Millennial y el seguro en España”, Septiembre de 2016

<sup>141</sup> Fundación MAPFRE; “Los Millennial y el seguro en España”, Septiembre de 2016

<sup>142</sup> INE; “Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2017”, 31 de Julio de 2017

<sup>143</sup> INE; “Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2017”, 31 de Julio de 2017

<sup>144</sup> APD Inmark, “Comportamiento Financiero. Empresas de entre 1 y 100 M€”, Mayo 2017

<sup>145</sup> APD Inmark, “Comportamiento Financiero. Empresas de entre 1 y 100 M€”, Mayo 2017

<sup>146</sup> APD Inmark, “Comportamiento Financiero. Empresas de entre 1 y 100 M€”, Mayo 2017

<sup>147</sup> APD Inmark, “Comportamiento Financiero. Empresas de entre 1 y 100 M€”, Mayo 2017

<sup>148</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>149</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>150</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>151</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>152</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>153</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>154</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>155</sup> BBVA Research, “Situación Seguros”, Mayo 2018

<sup>156</sup> ICEA, “Datos Históricos Vida 2017”, 2018

<sup>157</sup> ICEA, “Canales de Distribución – Año 2017”, 2018

<sup>158</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2012”, 2013

<sup>159</sup> INESE, “Los seguros de Vida Riesgo, entre un 30% y un 35% más caros en los bancos”, 2 de junio de 2016

<<https://www.inese.es/noticias/los-seguros-de-vida-riesgo-entre-un-30-y-un-35-mas-caros-en-los-bancos>>

<sup>160</sup> Capgemini, “Top 10 Trend in Life Insurance 2018), 2018

<<https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/12/life-insurance-top10-trends-2018.pdf>>

<sup>161</sup> UNESPA; “Informe Estamos Seguros 2017”; 22 de Julio de 2018

<sup>162</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>163</sup> INE, “Gasto total y gastos medios por códigos de gasto (4 dígitos), según comunidad autónoma de residencia.”

<<http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=10724>>

(Fecha de consulta: 15 de julio de 2018)

<sup>164</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>165</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>166</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>167</sup> ICEA, “Canales de Distribución – Año 2017”, 2018

<sup>168</sup> ICEA, “Canales de Distribución – Año 2012, 2013, 2014, 2015, 2016”

<sup>169</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2012”, 2013

<sup>170</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2012”, 2013

<sup>171</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2012”, 2013

<sup>172</sup> ICEA, “Canales de Distribución – Año 2012, 2013, 2014, 2015, 2016”

<sup>173</sup> DEL POZO, E.; “Línea Directa gana un 6% más en 2017, hasta 112 millones”; Expansion (5 de marzo de 2018)

<<http://www.expansion.com/empresas/banca/2018/03/05/5a9d315de2704e187d8b4573.html>>

<sup>174</sup> “Los seguros sanitarios en España viven sus mejores años”, elEconomista.es (25 de abril de 2018)

<<http://www.eleconomista.es/salud-innovacion/noticias/9097463/04/18/Los-seguros-de-salud-en-Espana-viven-sus-mejores-anos.html>>

<sup>175</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>176</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>177</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>178</sup> ICEA, “Canales de Distribución – Año 2012, 2013, 2014, 2015, 2016”

<sup>179</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>180</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2013, 2014, 2015, 2016, 2017”

<sup>181</sup> VELOSO, M.; “Casi nueve millones de viviendas no están aseguradas”; ABC (26 de enero de 2018)

<[https://www.abc.es/economia/abci-casi-nueve-millones-viviendas-no-estan-aseguradas-201801260214\\_noticia.html#ns\\_campaign=amp-rrss-inducido&ns\\_mchannel=abc-es&ns\\_source=tw&ns\\_linkname=noticia.foto&ns\\_fee=0](https://www.abc.es/economia/abci-casi-nueve-millones-viviendas-no-estan-aseguradas-201801260214_noticia.html#ns_campaign=amp-rrss-inducido&ns_mchannel=abc-es&ns_source=tw&ns_linkname=noticia.foto&ns_fee=0)>

<sup>182</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>183</sup> ICEA, “Canales de Distribución – Año 2012, 2013, 2014, 2015, 2016”

<sup>184</sup> ICEA, “Canales de Distribución – Año 2012, 2017”

<sup>185</sup> VELOSO, M.; “Casi nueve millones de viviendas no están aseguradas”; ABC (26 de enero de 2018)

<[https://www.abc.es/economia/abci-casi-nueve-millones-viviendas-no-estan-aseguradas-201801260214\\_noticia.html#ns\\_campaign=amp-rrss-inducido&ns\\_mchannel=abc-es&ns\\_source=tw&ns\\_linkname=noticia.foto&ns\\_fee=0](https://www.abc.es/economia/abci-casi-nueve-millones-viviendas-no-estan-aseguradas-201801260214_noticia.html#ns_campaign=amp-rrss-inducido&ns_mchannel=abc-es&ns_source=tw&ns_linkname=noticia.foto&ns_fee=0)>

<sup>186</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>187</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>188</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>189</sup> ICEA, “Canales de Distribución – Año 2012, 2013, 2014, 2015, 2016”

<sup>190</sup> Banco de España, “Boletín Estadístico 06/2018”, 3 de Julio de 2018

<sup>191</sup> INVERCO; “Las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones. Informe 2017 y perspectivas 2018”; 13 de Febrero de 2018

<sup>192</sup> FERNÁNDEZ, D.; “España: poco ahorro y mal invertido”; El País (20 de julio de 2018)

<[https://elpais.com/economia/2018/07/20/actualidad/1532097276\\_256117.html](https://elpais.com/economia/2018/07/20/actualidad/1532097276_256117.html)>

<sup>193</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2017”, 2018

<sup>194</sup> INVERCO; “Las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones. Informe 2017 y perspectivas 2018”; 13 de Febrero de 2018

<sup>195</sup> Observatorio Inverco; “V Barómetro del Ahorro. Observatorio Inverco 2017”; 24 de Octubre de 2017

<<https://www.jubilaciondefuturo.es/recursos/doc/pensiones/20131003/posts/v-barometro-del-ahorro-inverco.pdf>>

<sup>196</sup> Observatorio Inverco; “V Barómetro del Ahorro. Observatorio Inverco 2017”; 24 de Octubre de 2017

<<https://www.jubilaciondefuturo.es/recursos/doc/pensiones/20131003/posts/v-barometro-del-ahorro-inverco.pdf>>

<sup>197</sup> Observatorio Inverco; “V Barómetro del Ahorro. Observatorio Inverco 2017”; 24 de Octubre de 2017

<<https://www.jubilaciondefuturo.es/recursos/doc/pensiones/20131003/posts/v-barometro-del-ahorro-inverco.pdf>>

<sup>198</sup> Observatorio Inverco; “V Barómetro del Ahorro. Observatorio Inverco 2017”; 24 de Octubre de 2017

<<https://www.jubilaciondefuturo.es/recursos/doc/pensiones/20131003/posts/v-barometro-del-ahorro-inverco.pdf>>

<sup>199</sup> VELASCO, G.; “Vida Ahorro sigue siendo el lastre del seguro español”; CapitalMadrid (24 de julio de 2018)

<<https://www.capitalmadrid.com/2018/7/24/50263/vida-ahorro-sigue-siendo-el-lastre-del-seguro-espanol.html>>

<sup>200</sup> MORENO MENDIETA, M.; “Seis fórmulas para ahorrar a través de un seguro”; Cinco Días (8 de Enero de 2017)

<[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/05/mercados/1483619123\\_565922.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/01/05/mercados/1483619123_565922.html)>

<sup>201</sup> UNESPA; “Informe Estamos Seguros 2017”; 22 de Julio de 2018

<sup>202</sup> ICEA; “Planes y Fondos de Pensiones Año 2017”; Mayo de 2018

<sup>203</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2013, 2014, 2015, 2016, 2017”

<sup>204</sup> GARCÍA, C.; “Invertir en planes Ahorro 5 de la banca solo renta como máximo un 0,5% al año”; elEconomista.es (10 de Enero de 2018)

<<http://www.economista.es/mercados-cotizaciones/noticias/8856599/01/18/Invertir-en-planes-Ahorro-5-de-la-banca-solo-renta-como-maximo-un-05-al-ano.html>>

<sup>205</sup> ICEA, “Anuario del Sector Asegurador – Datos 2012, 2017”

<sup>206</sup> Fundación Mapfre, “Encuesta. La opinión de los españoles sobre el sistema de pensiones”, Noviembre 2016

<sup>207</sup> CIS, “Tres problemas principales que existen actualmente en España”

<[http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Indicadores/documentos\\_html/TresProblemas.html](http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Indicadores/documentos_html/TresProblemas.html)>

(Fecha de consulta: 28 de Julio de 2018)

<sup>208</sup> HERNÁNDEZ DE COS, P.; JIMENO, J.F.; RAMOS, R.; “El sistema público de pensiones en España: situación actual, retos y alternativas de reforma”; 2017

<sup>209</sup> UNESPA; “Informe Estamos Seguros 2017”; 22 de Julio de 2018

<sup>210</sup> PASCUAL, R.; TRINCADO, B.; “Así se retiran los europeos: La jubilación a los 67 (y más) se expande”; 21 de Mayo de 2018

<[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/05/17/midiner/1526568810\\_210939.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/05/17/midiner/1526568810_210939.html)>

<sup>211</sup> elEconomista.es, “El sistema de pensiones actual es insostenible: así pueden ser las soluciones del futuro”, 2 de Diciembre de 2014

<<http://www.economista.es/espana/noticias/6293400/12/14/Es-sostenible-el-sistema-publico-de-pensiones-Posibles-soluciones-para-el-futuro.html>>

<sup>212</sup> INVERCO; “Las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones. Informe 2017 y perspectivas 2018”; 13 de Febrero de 2018

<sup>213</sup> UNESPA; “Informe Estamos Seguros 2017”; 22 de Julio de 2018

<sup>214</sup> INVERCO; “Las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones. Informe 2017 y perspectivas 2018”; 13 de Febrero de 2018

<sup>215</sup> ICEA; “Planes y Fondos de Pensiones Año 2017”; Mayo de 2018

<sup>216</sup> Fundación Mapfre, “Encuesta. La opinión de los españoles sobre el sistema de pensiones”, Noviembre 2016

<sup>217</sup> ICEA; “Planes y Fondos de Pensiones Año 2017”; Mayo de 2018

<sup>218</sup> INVERCO; “Las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones. Informe 2017 y perspectivas 2018”; 13 de Febrero de 2018

<sup>219</sup> INVERCO; “Las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones. Informe 2017 y perspectivas 2018”; 13 de Febrero de 2018

<sup>220</sup> INVERCO; “Las instituciones de inversión colectiva y los fondos de pensiones. Informe 2017 y perspectivas 2018”; 13 de Febrero de 2018

<sup>221</sup> ICEA; “Planes y Fondos de Pensiones Año 2017”; Mayo de 2018

<sup>222</sup> INVERCO; “Ranking comercialización en España de ICC y Fondos de Pensiones por grupos financieros”, Marzo 2018

INVERCO; “Ranking comercialización en España de ICC y Fondos de Pensiones por grupos financieros”, Diciembre 2013

<sup>223</sup> ESPERANZA, D.; GARERA, C.; “Así son los 10 planes de pensiones superventas del primer trimestre”; 20 de Abril de 2018

<<https://amp.expansion.com/ahorro/pensiones/2018/04/15/5acc91e6468aebf9178b462a.html>>

<sup>224</sup> ROLDÁN ALEGRE, J.M.; “Una industria en transformación: resultados y desafíos”; AEB, 12 de Abril de 2018

<https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2018/04/presentacin-resultados-diciembre-2017.pdf>>

<sup>225</sup> AEB, “Estados Financieros Consolidados de los Grupos Bancarios en España”, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017

<sup>226</sup> AEB, “Estados Financieros Consolidados de los Grupos Bancarios en España”, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017

<sup>227</sup> ROLDÁN ALEGRE, J.M.; “Una industria en transformación: resultados y desafíos”; AEB, 12 de Abril de 2018

<https://s2.aebanca.es/wp-content/uploads/2018/04/presentacin-resultados-diciembre-2017.pdf>>

<sup>228</sup> GONZALO ALCONADA, A.; “La concentración de la banca española solo es superada por Grecia, Holanda y Finlandia”; Cinco Días; 3 de Abril de 2018

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/04/02/companias/1522694070\\_034661.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/04/02/companias/1522694070_034661.html)>

<sup>229</sup> BRAVO, P.; “Santander, CaixaBank y Sabadell ganan cuota en España en detrimento de BBVA”; Voz Populi; 29 de Mayo de 2018

[https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/santander-caixabank-sabadell-cuota-mercado-BBVA\\_0\\_1139887144.html](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/santander-caixabank-sabadell-cuota-mercado-BBVA_0_1139887144.html)>

<sup>230</sup> ALLENDESALAZAR, P.; “El 80% de los españoles elige como banco principal a uno de los cinco grandes”; El Periódico; 31 de Marzo de 2018

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20180331/estudio-inmark-cinco-grandes-bancos-preferidos-6722786>>

<sup>231</sup> INVERCO; “Ranking comercialización en España de ICC y Fondos de Pensiones por grupos financieros”, Marzo 2018

<sup>232</sup> APD Inmark, “Comportamiento Financiero. Empresas de entre 1 y 100 M€”, Mayo 2017

<sup>233</sup> BBVA Research, “Situación Banca”, Mayo 2018

<sup>234</sup> HERNÁNDEZ, M., “Objetivo: reducir a 10.000 las sucursales”; El Mundo; 6 de Mayo de 2018

<http://www.elmundo.es/economia/vivienda/2018/05/06/5aeb3f16468aeb714a8b45ac.html>>

<sup>235</sup> ALLENDESALAZAR, P.; “El 80% de los españoles elige como banco principal a uno de los cinco grandes”; El Periódico; 31 de Marzo de 2018

<https://www.elperiodico.com/es/economia/20180331/estudio-inmark-cinco-grandes-bancos-preferidos-6722786>>

<sup>236</sup> RECHE, C.; “Así es la nueva banca: abre más horas pero prefiere que no vayas”; Economía Digital; 24 de Junio de 2018

[https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/bancos-abren-mas-caixabank-santander-bankia-bbva-banc-sabadell\\_562976\\_102.html](https://www.economiadigital.es/finanzas-y-macro/bancos-abren-mas-caixabank-santander-bankia-bbva-banc-sabadell_562976_102.html)>

<sup>237</sup> GUTIÉRREZ, H., “ING, BBVA y Sabadell, los bancos con mayor cuota de clientes digitales”; El País; 17 de Febrero de 2018

[https://elpais.com/economia/2018/02/09/actualidad/1518206745\\_099516.html](https://elpais.com/economia/2018/02/09/actualidad/1518206745_099516.html)>

<sup>238</sup> LARROUY, D.; “Los grandes bancos tiran de las comisiones para mejorar su negocio ante los bajos intereses”; eldiario.es; 7 de Abril de 2018

[https://www.eldiario.es/economia/comisiones-ayudan-mejorar-negocio-intereses\\_0\\_758024852.html](https://www.eldiario.es/economia/comisiones-ayudan-mejorar-negocio-intereses_0_758024852.html)>

<sup>239</sup> ROA, A., “Santander y CaixaBank disparan sus ingresos por fondos, pensiones y seguros”; Expansion; 4 de Mayo de 2018

<http://www.expansion.com/empresas/banca/2018/05/04/5aeb653822601d2a378b45bf.html>>

- <sup>240</sup> PWC, “Retail Banking 2020. Evolution or Revolution?”, 2017
- <sup>241</sup> CaixaBank, “Actividad y Resultados. Enero-Diciembre 2017”, Información accionistas e inversores  
<[https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion\\_accionistas\\_inversores/IPP\\_4T17\\_CAST.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/IPP_4T17_CAST.pdf)>
- <sup>242</sup> CaixaBank, “2015-2018 Plan Estratégico”, 2 de Marzo de 2015
- <sup>243</sup> Banco Santander, “Informe Anual 2017”
- <sup>244</sup> Banco Santander, “Group Strategy Update 2017”, Nueva York 10 de Octubre de 2017
- <sup>245</sup> BBVA, “Resultados 2017”, 1 de Febrero de 2018
- <sup>246</sup> Bankia, “Presentación anual de resultados 2017”, 29 de Enero de 2018
- <sup>247</sup> Banc Sabadell, “Informe Anual 2017”  
Banc Sabadell, “Informe Anual 2016”
- <sup>248</sup> Banc Sabadell, “Banco Sabadell gana 801,5 millones de euros en 2017, un 12,8% más”, 2 de Febrero de 2018  
<<http://prensa.bancsabadell.com/es/Noticias/2018/02/banco-sabadell-gana-8015-millones-de-euros-en-2017-un-128-mas>>
- Banc Sabadell, “Banco Sabadell gana 710,4 millones de euros en 2016, un 0,3% más, tras realizar dotaciones extraordinarias”, 27 de Enero de 2017
- <sup>249</sup> Reuters, “El beneficio de Sabadell sube un 13 por ciento en 2017”, 2 de Febrero de 2018  
<<https://es.reuters.com/article/businessNews/idESKBN1FM0K8-OESBS>>
- <sup>250</sup> Banc Sabadell, “Sabadell 2020. Investor Day”, Londres 23 de Febrero de 2018
- <sup>251</sup> BLASCO, I.; AZPEITIA, F. “Reordenación del sector bancaseguros en España”, Cuadernos de Información económica, núm.233 (2013), págs.39-48.  
BELTRÁN CORTÉS, A. “Bancaseguros. Canal estratégico de crecimiento del sector asegurador”. Cuadernos de Dirección Aseguradora núm.9, 2011, págs.41-50.
- <sup>252</sup> Accenture, “The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution”, 2017
- <sup>253</sup> PWC, “Retail Banking 2020. Evolution or Revolution?”, 2017
- <sup>254</sup> IBM Institute for Business Value; “Incumbents Strike Back”; Febrero 2018
- <sup>255</sup> GARCÍA DE LA CRUZ, R.; “III Ranking Anual Competidores del Sector Financiero. Edición 2016”; IEB; Junio 2016
- <sup>256</sup> JIMÉNEZ, M.; PORTILLO, J.; “Los neobancos desembarcan en España”; Cinco Días; 18 de Junio de 2016
- <sup>257</sup> GARCÍA DE LA CRUZ, R.; “III Ranking Anual Competidores del Sector Financiero. Edición 2016”; IEB; Junio 2016
- <sup>258</sup> GONZÁLEZ, F.; “BBVA se está preparando para la batalla tecnológica que viene”; Expansión; 11 de Junio de 2018  
<<https://amp.expansion.com/empresas/banca/2018/06/11/5b1e2f2346163f98568b4643.html>>
- <sup>259</sup> Europa Press; “Mapfre es partidario de colaborar con Amazon o Google en lugar de competir contra ellos”; elEconomista.es; 20 de Julio de 2018  
<<http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/9285482/07/18/Economia-Huertas-Mapfre-partidario-de-colaborar-con-Google-o-Amazon-en-lugar-de-competir-con-ellos.html>>
- <sup>260</sup> CUESTA, M.; “Google, Facebook, Amazon y Apple tienen el poder absoluto en la información digital”; ABC; 25 de Enero de 2018

[https://www.abc.es/economia/abci-google-facebook-amazon-y-apple-tienen-poder-absoluto-informacion-digital-201711260206\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-google-facebook-amazon-y-apple-tienen-poder-absoluto-informacion-digital-201711260206_noticia.html)

<sup>261</sup> CUESTA, M.; "Google, Facebook, Amazon y Apple tienen el poder absoluto en la información digital"; ABC; 25 de Enero de 2018

[https://www.abc.es/economia/abci-google-facebook-amazon-y-apple-tienen-poder-absoluto-informacion-digital-201711260206\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-google-facebook-amazon-y-apple-tienen-poder-absoluto-informacion-digital-201711260206_noticia.html)

<sup>262</sup> WILLMER, S.; KUMAR, N.; "Why Google and Amazon Keep Fidelity and BlackRock Up at Night"; Bloomberg Businessweek; 13 de Diciembre de 2017

<https://www.bloomberg.com/news/features/2017-12-13/hey-google-am-i-diversified-why-fidelity-fears-silicon-valley>

<sup>263</sup> GANGCUANQCO, T.; "Amazon is coming for the insurance industry – should we be worried?"; Insurance Business; 4 de Octubre de 2017

<https://www.insurancebusinessmag.com/uk/news/technology/amazon-is-coming-for-the-insurance-industry--should-we-be-worried-80926.aspx>

<sup>264</sup> GANGCUANQCO, T.; "Amazon leads multi-million investment in online insurer"; Insurance Business; 29 de Mayo de 2018

<https://www.insurancebusinessmag.com/uk/news/technology/amazon-leads-multimillion-investment-in-online-insurer-101836.aspx>

<sup>265</sup> Reuters, "Amazon 'considers' setting up insurance comparison site in UK"; The Guardian; 16 de Agosto de 2018

<https://www.theguardian.com/business/2018/aug/16/amazon-considers-setting-up-insurance-comparison-site-in-uk>

<sup>266</sup> KPMG; "The Pulse of Fintech 2018"; 31 de Julio de 2018

<sup>267</sup> Finnovating; Mapa Fintech España; Julio 2018

<http://www.finnovating.com/news/mapa-fintech-espana/>

<sup>268</sup> GARCÍA DE LA CRUZ, R.; "III Ranking Anual Competidores del Sector Financiero. Edición 2016"; IEB; Junio 2016

<sup>269</sup> MORENO MENDIETA, M.; "ING se alía con Axa para vender seguros 'en todo el mundo'"; Cinco Días; 13 de Junio de 2018

[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/13/mercados/1528892364\\_361809.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/13/mercados/1528892364_361809.html)

<sup>270</sup> CATLIN, T. *et al.*; "Insurtech-the threat that inspires"; McKinsey; Marzo 2017

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurtech-the-threat-that-inspires>

<sup>271</sup> CATLIN, T. *et al.*; "Insurtech-the threat that inspires"; McKinsey; Marzo 2017

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurtech-the-threat-that-inspires>

<sup>272</sup> HUNT, J.; "The 6 Best Digital Insurance Companies of 2018"; the balance; 12 de Agosto de 2018

<https://www.thebalance.com/best-digital-insurance-4160643>

<sup>273</sup> CARBONE, M.; JONES, A.; "5 Dispatches From Insurtech Island"; Insurance Thought Leadership; 15 de Marzo de 2018

<http://insurancethoughtleadership.com/5-dispatches-from-insurtech-island/>

<sup>274</sup> CARBONE, M.; JONES, A.; "5 Dispatches From Insurtech Island"; Insurance Thought Leadership; 15 de Marzo de 2018

<http://insurancethoughtleadership.com/5-dispatches-from-insurtech-island/>

- <sup>275</sup> Finnovating; Mapa Insurtech España; Julio 2018  
<<http://www.finnovating.com/news/mapa-insurtech-espana/>>
- <sup>276</sup> EIOPA, "Sixth Consumer Trends Report", 2017
- <sup>277</sup> Funcas-KPMG; "Fintech, innovación al servicio del cliente. Informe del Observatorio de la Digitalización"; Noviembre 2017
- <sup>278</sup> Funcas-KPMG; "Fintech, innovación al servicio del cliente. Informe del Observatorio de la Digitalización"; Noviembre 2017
- <sup>279</sup> HUCKSTEP, R.; "Introducing the third wave of Peer-to-peer insurance", The Digital Insurer; 2017  
<<https://www.the-digital-insurer.com/blog/insurtech-teambrella-and-the-third-wave-of-peer-to-peer-insurance/>>
- <sup>280</sup> Accenture, "The Voice of the Customer: Identifying disruptive opportunities in Insurance distribution", 2017
- <sup>281</sup> MERREY, P.; KOKINS, A.; "Will On-Demand insurance become mainstream"; the Digital Insurer; 17 de Julio de 2017  
<<https://www.the-digital-insurer.com/will-demand-insurance-become-mainstream-2/>>
- <sup>282</sup> RASKIN, N.; "Auto Physical Damage Edition. Industry Trends Report Q4 2016"; Mitchell International; 4º trimestre 2016
- <sup>283</sup> CAMACHO, R.; "La carrera por tener el primer vehículo autónomo sigue reñida"; Movilidad Conectada; 16 de Mayo de 2018  
<<https://movilidadconectada.com/2018/05/16/la-carrera-por-tener-el-primer-vehiculo-autonomo-sigue-renida/>>
- <sup>284</sup> CAMACHO, R.; "La carrera por tener el primer vehículo autónomo sigue reñida"; Movilidad Conectada; 16 de Mayo de 2018  
<<https://movilidadconectada.com/2018/05/16/la-carrera-por-tener-el-primer-vehiculo-autonomo-sigue-renida/>>
- <sup>285</sup> Deloitte, "European Motor Insurance Study 2016"; Octubre 2017
- <sup>286</sup> Deloitte, "European Motor Insurance Study 2016"; Octubre 2017
- <sup>287</sup> PWC, "Retail Banking 2020. Evolution or Revolution?", 2017
- <sup>288</sup> PWC, "Retail Banking 2020. Evolution or Revolution?", 2017
- <sup>289</sup> Accenture; "Becoming an everyday insurer"; 2017
- <sup>290</sup> UNESPA; "Informe Estamos Seguros 2017"; 22 de Julio de 2018
- <sup>291</sup> Finnovating, IECISA; "APIs el presente que marcará el futuro de la Banca y las Fintech"; Noviembre de 2018



**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 Caldes 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 Casablanca: "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<sup>a</sup> 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<sup>a</sup> 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: "Problemàtica 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.- Victor Lombardero Guarner: "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 Mugerza 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<sup>a</sup> 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 Ruíz 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 Viciano 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 Rifá: "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 Customer Experience as a Source 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 Sinistros 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