



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

**208**

**Externalización del servicio de asistencia**

Ventajas para una aseguradora  
de tamaño pequeño o medio

Estudio realizado por: Marta Campos Comas  
Tutor: Ander Bengoechea

Tesis del Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras

Curso 2016/2017

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de ARAG SE, Sucursal en España



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**

Tras una larga carrera profesional en Mutua de Propietarios, actualmente ocupo el puesto de manager de siniestros de la entidad, en un momento de grandes cambios e interesantes proyectos para la compañía.

Mi agradecimiento en primer lugar es para mi tutor en la realización de este trabajo, Ander Bengoechea, director de desarrollo de negocio de Multiasistencia, por su implicación, su paciencia y su gran ayuda.

Así mismo quiero agradecer al director de Back Office de Mutua de Propietarios, José Luis Marín y al director de Personas & Talento, José Antonio Ogazón, la oportunidad de realizar el máster y la confianza depositada en mí.

Agradecer también el gran trabajo de los Directores del Máster, D. José Luis Pérez Torres y Dña. Mercedes Ayuso por el esfuerzo llevado a cabo para que este máster sea un éxito desde hace muchos años.

Gracias a mis compañeros, Cristina, Ian, Jordi Casas, Ignacio, Marisa, Diana, Jordi Martí, Sergio, Jessica, Raúl, Francisco, Mireia, Óscar, Xavier Pérez, Carles y Xavier Pupilo, de los que he aprendido mucho y con los que he pasado grandes momentos que nunca olvidaré.

Y por último gracias a Stef y a mis hijos, Arnau y Pol, por su apoyo incondicional y su ánimo en los momentos más duros.



## Resumen

Diversos estudios realizados sobre mercados españoles de seguros de hogar indican que más de un 60% de los encuestados prefieren que sus compañías aseguradoras le envíen a un reparador frente a la posibilidad de ser indemnizados. Este dato, junto con el ahorro que supone para la compañía aseguradora, resalta la importancia que tiene el servicio de asistencia en este sector. La externalización de este servicio puede aportar muchas ventajas a una aseguradora de tamaño pequeño o mediano, en la que el coste de internalizar esta gestión puede ser inviable.

**Palabras Clave:** Asistencia, externalización, digitalización, inversión, calidad, control, información.

## Resum

Diferents estudis realitzats sobre mercats espanyols d'assegurances de la llar indiquen que més d'un 60% dels enquestats prefereixen que les seves companyies d'assegurances els hi enviïn un reparador en lloc de ser indemnitzats. Aquesta dada, juntament amb el estalvi que això suposa per a una asseguradora, reflexa la importància d'aquest servei per al sector. L'externalització d'aquest servei pot aportar molts avantatges a una asseguradora de tamany petit o mitjà, on el cost d'internalitzar aquesta gestió pot ser inviable.

**Paraules clau:** Assistència, externalització, digitalització, inversió, qualitat, control, informació.

## Summary

Some studies made upon Spanish householder's insurance markets show that, more than a 60% of the survey respondents would rather be sent a repair from their companies instead of the possibility of being paid. This fact, plus with the less cost that it represents for an insurance company, express the importance of the assistance service within the sector.

Outsourcing that service may add a lot of advantages depending on the size of the Insurance company, specially if it's low or medium, when internalise the service should be unaffordable.

**Key words:** Assistance, outsourcing, digitalisation, investment, quality, control.



# Índice

1. Presentación del problema.....	9
2. ¿Qué es el servicio de asistencia? Bases legales.....	11
3. Origen y actualidad del servicio de asistencia.....	13
4. Modelos de asistencia .....	17
5. Ventajas de la externalización de la gestión de la reparación del siniestro. ....	19
5.1. Capilaridad .....	20
5.2. Escala .....	22
5.3. Inversión .....	25
5.4. Control de riesgos.....	27
6. Presente y futuro: la digitalización del sector asegurador.....	31
6.1. El siniestro, factor clave en la digitalización. ....	34
6.2. Análisis de la información.....	36
6.3. Ayuda para la toma de decisiones. ....	38
6.4. Reducción de errores.....	40
6.5. Industrialización y automatización de procesos .....	41
6.6. Know How.....	43
7. Conclusiones .....	45
8. Bibliografía .....	47





# Externalización del servicio de asistencia

Ventajas para una aseguradora de tamaño pequeño o medio

## 1. Presentación del problema

Actualmente, algunas compañías aseguradoras apuestan por la internalización del servicio de asistencia para gestionar los siniestros derivados de sus pólizas multirriesgo, creando redes propias que atienden las reparaciones de los siniestros o participando o incluso comprando empresas de asistencia. Sin embargo, otras compañías siguen apostando por la externalización del servicio a una o varias empresas de asistencia.

En este trabajo vamos a conocer qué es y qué abarca el servicio de asistencia y la importancia del mismo para las compañías aseguradoras. Analizaremos que modelos de servicio existen actualmente y veremos las ventajas que puede ofrecer una empresa externa de asistencia, especialmente a compañías de tamaño pequeño y medio, en las que el coste de asumir una red propia que sea capaz de atender cualquier siniestro en cualquier zona y a cualquier hora de todos los días del año, es muy elevado frente a las ventajas que este servicio pudiera aportar.

Veremos también que hoy en día, la mayoría de las compañías de asistencia, especialmente las de gran tamaño, están mucho más desarrolladas tecnológicamente que muchas aseguradoras. Además, están en continua inversión, con el objetivo no sólo de monitorizar todos los procesos de la gestión de los siniestros, sino también invirtiendo en tecnología orientada a una cada vez mejor experiencia de cliente, optimizando todos aquellos procesos que puedan impactar en la percepción de servicio del mismo. Esto permite a las aseguradoras de tamaño medio o pequeño poder ofrecer a sus clientes una calidad de servicio igual o superior que grandes aseguradoras.

En definitiva, veremos cómo el *outsourcing* no sirve hoy en día simplemente para la reducción de los costes de las aseguradoras, sino que permite a las mismas establecer una relación con uno o más *partners* sólidos y especializados en la gestión y tramitación de la reparación de los siniestros.

Y para que esta relación sea beneficiosa, tanto la entidad aseguradora como las empresas de asistencia deben tener al cliente como centro de todas sus propuestas, compartiendo toda la información posible y siendo lo más transparentes posible.

Creemos que con la internalización del servicio de asistencia se puede caer en el error de que al no tener que competir con otras empresas, la organización pueda bajar el nivel de exigencia. En cambio, cuando una aseguradora externaliza la asistencia, deriva en el otro la responsabilidad de valorar de forma continua a la competencia. Y si externaliza en más de dos empresas de asistencia que actúan en competencia, el nivel de exigencia es todavía mayor.



## 2. ¿Qué es el servicio de asistencia? Bases legales

El fundamento legal de la prestación del servicio de asistencia, lo encontramos en el artículo 18 de la ley 50/80 de contrato de seguro, que establece que:

"el asegurador está obligado a satisfacer la indemnización al término de las investigaciones y peritaciones necesarias para establecer la existencia del siniestro y, en su caso, el importe de los daños que resulten del mismo. En cualquier supuesto, el asegurador deberá efectuar, dentro de los cuarenta días, a partir de la recepción de la declaración del siniestro, el pago del importe mínimo de lo que el asegurado pueda deber, según las circunstancias por él conocidas.

**Cuando la naturaleza del seguro lo permita y el asegurado lo consienta, el asegurador podrá sustituir el pago de la indemnización por la reparación o reposición del objeto siniestrado".**

Por tanto, en el precepto legal se establece la base de la prestación del servicio de asistencia:

- Que la naturaleza del seguro lo permita, y,
- Que el asegurado lo consienta.

En la práctica, el consentimiento del asegurado se sobreentiende cuando es él mismo el que solicita directamente la reparación como sustitutiva de la indemnización.

El objetivo del servicio de asistencia es pues, restituir el patrimonio del beneficiario de un seguro en caso de producirse un siniestro mediante una prestación en especie que adquiere la forma de servicio y que sustituye a la indemnización económica.



### 3. Origen y actualidad del servicio de asistencia

Los primeros servicios de asistencia se caracterizaron por el tratamiento de riesgos como la asistencia en carretera y la asistencia en viaje, que por su reducido coste de gestión y de prestaciones, se beneficiaban de primas muy reducidas.

Posteriormente, el servicio de asistencia se expandió dentro de la actividad aseguradora, a partir del aprovechamiento de la metodología de gestión de los servicios de los centros de atención telefónica, que junto con la creación de redes de proveedores locales, hicieron factible la gestión de siniestros masa de seguros combinados de Hogar, Comercio y Comunidades, en lo que se denominó comúnmente Asistencia Hogar, que es de la que vamos a hablar extensamente en este trabajo.

El inicio de la asistencia hogar data del siglo pasado, en los años 80, cuando apareció en España un servicio de reparaciones de urgencias, que tenía como objetivo ofrecer a los particulares un servicio de reparación cuando había ocurrido un siniestro. Pronto se vio la oportunidad de ofrecer este servicio a las aseguradoras, que eran las que podían aportar más negocio, ya que gestionaban un gran volumen de siniestros.

Fue en 1990, cuando la empresa Multiasistencia desarrolló un sistema de gestión de siniestros que ofreció a las compañías aseguradoras. El objetivo era enviar a un reparador al riesgo asegurado para atender los daños que se hubieran podido ocasionar por la ocurrencia de un siniestro. Esto no sólo beneficiaba la experiencia del cliente, sino que además permitía la disminución de los costes de las compañías, por un lado mediante el ahorro de personal especializado, ya que las empresas de asistencia, a partir de sus plataformas de Call Center, podían contar con trabajadores con un salario más bajo y por otro, gracias a la disminución de los costes de reparación, ya que las empresas de asistencia, al realizar reparaciones en masa, podían negociar precios.

Por lo general, los seguros de multirisgo de hogar incluyen la cobertura de asistencia en el hogar, que consiste no sólo en el envío de profesionales cualificados al riesgo para la reparación de los daños a consecuencia de un siniestro cubierto por la póliza, sino que también, suele incluir en el caso de que el siniestro no estuviera cubierto, pero se precisara de la intervención urgente de un profesional, una red de reparadores para la reparación que el asegurado necesitara realizar. Por norma general, el desplazamiento y las primeras horas de mano de obra correrán por cuenta de la compañía, siendo por cuenta del asegurado, el material empleado así como el exceso de horas necesarias para la reparación.

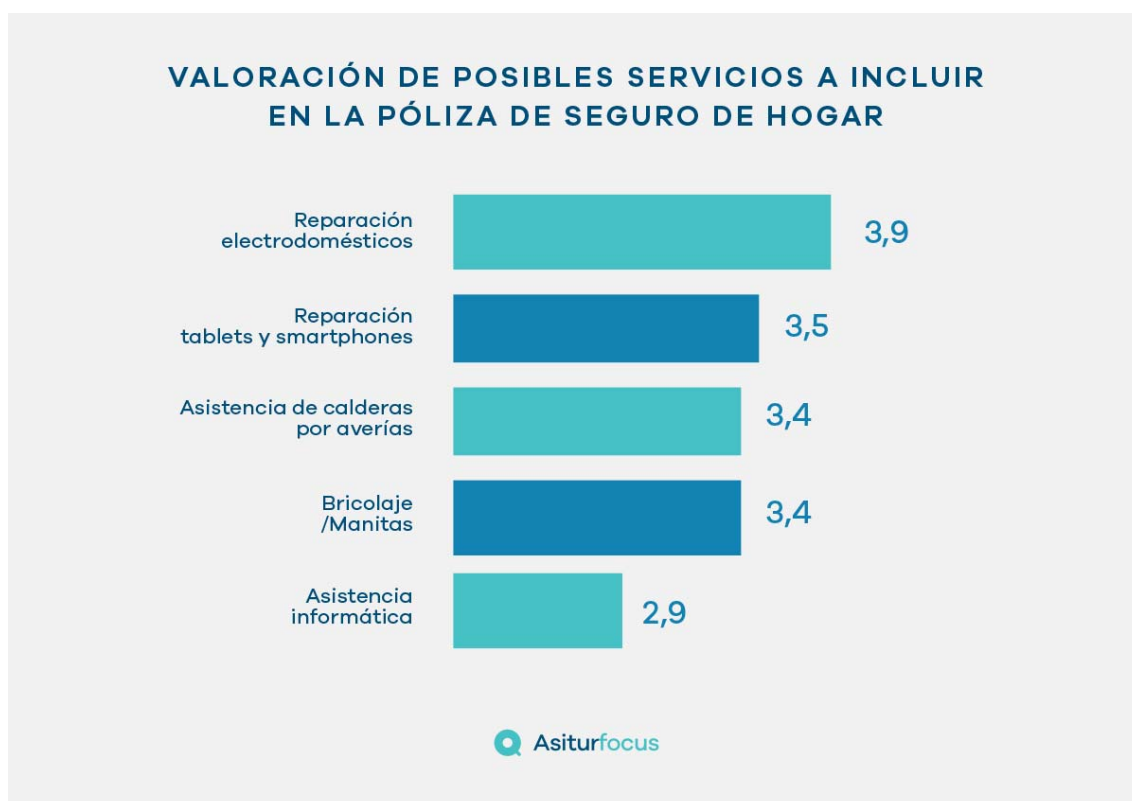
El concepto de asistencia está evolucionado mucho en los últimos años y ya no se limita sólo a proporcionar beneficio en el riesgo que se está asegurando, sino que además ofrece servicios de valor añadido, que hoy en día algunas de las compañías aseguradoras están ofreciendo mediante sus *partners* de asistencia.

Algunos de los servicios de valor añadido que se están ofreciendo en la actualidad son los siguientes:

- Asistencia sanitaria y familiar por accidente ocurrido en la vivienda
- Orientación médica telefónica
- Asesoramiento jurídico.
- Asistencia informática en el hogar
- Servicio de bricolaje en el hogar, pudiendo incluir reparación de cisternas, montaje de muebles, colocación de cortinas, etc. (con un máximo fijado de intervenciones al año).
- Reparación de electrodomésticos de línea blanca, pudiendo incluir desplazamiento, horas de mano de obra y piezas.
- Reparación de tablets y smartphones.
- Asistencia de calderas.

Un estudio publicado por Asitur Focus en marzo de 2017, muestra a partir de encuestas realizadas a propietarios de viviendas con pólizas de Hogar el ranking de importancia que le dan los encuestados a los servicios de valor añadido ofrecidos por las aseguradoras:

Gráfica 1: Valoración de posibles servicios a incluir en la póliza de seguro de hogar.

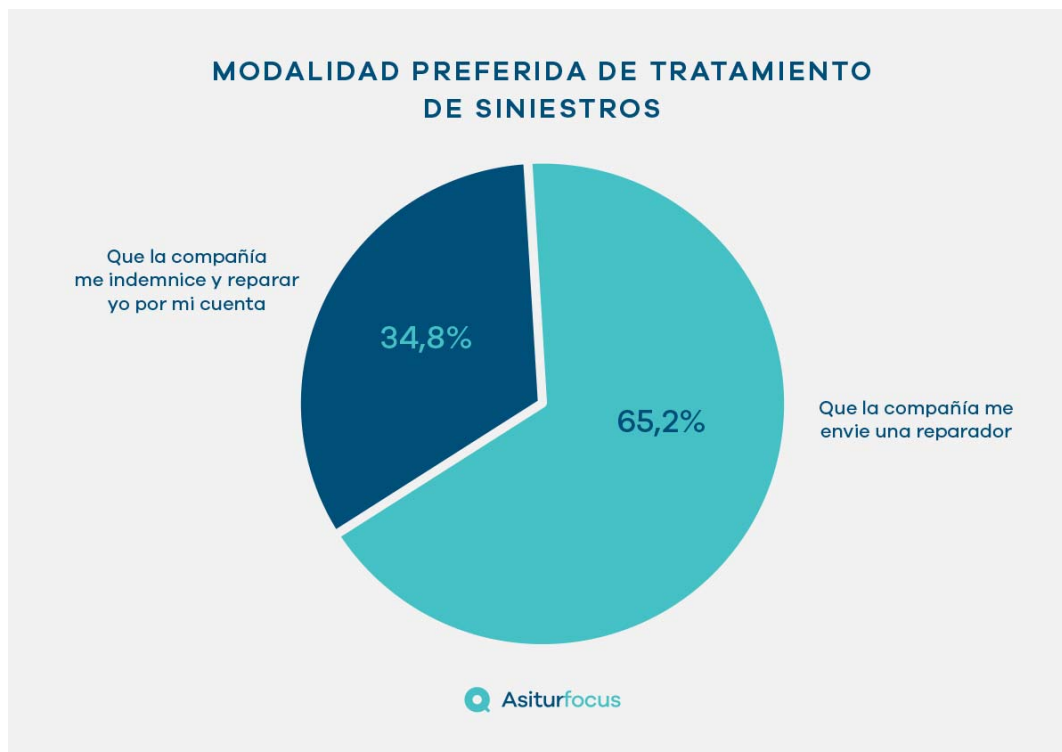


Fuente: Asiturfocus.

Todas estas posibilidades que ofrece actualmente el servicio de asistencia en el hogar tienen sus consecuencias en las preferencias de los asegurados. Un estudio realizado por Asiturfocus sobre el mercado español de seguros de

hogar, publicado en marzo de 2017, refleja que un 65,2% de los encuestados prefieren que la compañía aseguradora les envíe un reparador frente al 34,8% que prefiere ser indemnizado.

Gráfica 2: Modalidad preferida de tratamiento de siniestros



Fuente: Asitur Focus.

Además, el beneficio económico del uso de este servicio para las compañías aseguradoras puede ser muy importante. Según la tercera edición del estudio “Impacto económico en la gestión de siniestros reparables indemnizados vs. Siniestros reparados en los seguros del Hogar” realizado por la empresa de asistencia Reparalia en el 2014, el beneficio para las aseguradoras de reparar en lugar de indemnizar podría suponer un ahorro estimado de 284 millones de euros y una reducción de 6,91 puntos porcentuales de siniestralidad en todo el país. El estudio estima que aproximadamente 1,96 millones de los siniestros indemnizados serían potencialmente reparables.

Debido a la importancia que este servicio tiene pues para las compañías de seguros, actualmente todas las empresas de asistencia están trabajando intensamente para satisfacer las exigencias de las mismas, que requieren de un aumento en la calidad del servicio, a la vez de unos costes adecuados para garantizar su rentabilidad y la siniestralidad.

Para ofrecer una buena calidad de servicio, la prestación que conllevan los seguros de asistencia, obligan a un alto grado de exigencia en términos de disminución de los plazos de gestión. Para hacer frente a esta inmediatez en la realización de la prestación, las compañías especialistas en Seguros de

Asistencia, han de innovar de forma constante, no sólo organizado sus departamentos de operaciones en torno a un gran centro de atención telefónica al cliente, con capacidad de organizar los servicios a gran velocidad, a través de redes de proveedores, sino también invirtiendo en tecnología y digitalizando toda la tramitación de los siniestros.

Para conseguir este propósito todas las empresas de asistencia apuestan actualmente por invertir en innovación y tecnología, mejorando la eficiencia de los procesos y reduciendo los tiempos de gestión a partir de la digitalización de todo el proceso de tramitación de los siniestros. Toda la inversión realizada en estos aspectos, confían que será retornada con un aumento en negocio.



## 4. Modelos de asistencia

La prestación del servicio de asistencia por parte de una aseguradora puede basarse en una de las siguientes fórmulas:

- **Internalización** del servicio de asistencia por parte de la aseguradora a través de una red propia o a través de una empresa de asistencia de su propiedad o en la que participa.
- **Fórmula mixta** en la que la compañía aseguradora internaliza parte del servicio de asistencia y externaliza en una empresa de asistencia con la que no tiene relación societaria, unos servicios determinados.
- **Externalización** del servicio a una o varias empresas de asistencia con las que no existe relación societaria.

La elección de uno u otro modelo depende en gran medida de los recursos de la aseguradora, del número de prestaciones y servicios que incluyan las pólizas, de la concentración de los asegurados en las diferentes zonas geográficas, de la centralización o descentralización de sus servicios y de la repercusión en los costes para la aseguradora.

Actualmente muchas de las aseguradoras grandes del sector, están optado por ofrecer el servicio de asistencia a través de redes propias gestionadas directamente desde la compañía. Disponen pues, de una estructura propia pudiendo utilizar proveedores externos como algo complementario. En otros casos han optado directamente por comprar o participar en empresas de asistencia desde donde ofrecen este servicio.

Las compañías que atienden sus siniestros a través de empresas de asistencia participadas pueden ceder el 100% de la prestación del servicio a éstas o repartir los encargos con otras compañías con las que no tienen relación societaria, poniendo a sus participadas en un modelo de competencia con terceros. En función de la calidad del servicio prestado por los diferentes proveedores, se distribuyen las cargas de trabajo, fomentando así una mayor calidad del servicio y una mejor experiencia cliente.

En la tabla adjunta vemos algunas de las aseguradoras que trabajan actualmente con asistencia propia o empresas de asistencia participadas.

Tabla 3: Relación de compañías aseguradoras con asistencia propia o empresas de asistencia participadas.

ASEGURADORA	ASISTENCIA PROPIA O PARTICIPADA
Mapfre Seguros Generales	Mapfre Asistencia
Grupo Catalana Occidente	Prepersa, Asitur
Zurich	AIDE asistencia
Generali	Europ Assistance
Axa	AXA Assistance

Reale	Asitur
Allianz	Allianz Global Assistance
Ocaso	Ocaso Asistencia
Ges Seguros	Asitur
Helvetia	Asitur
MGS Seguros	Asitur
Pelayo	Pelayo Asistencia
Caser	Caser Asistencia
Liberty	Servihogar, RACC

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, las empresas de asistencia participadas por entidades aseguradoras, en ocasiones dan servicio sólo o en exclusiva a su matriz o también a otras compañías que no forman parte de su accionariado.

Existen otro grupo de aseguradoras que por su tamaño han preferido no crear redes propias o compañías de asistencia y han derivado el servicio a un tercero que actúa de forma exclusiva o en un modelo de competencia.

Las compañías de tamaño pequeño y medio así como las entidades de banca – seguros suelen preferir este modelo de asistencia. En este caso, las empresas de asistencia suelen ser las que se encargan de gran parte de la tramitación del siniestro, incluidos los servicios telefónicos.

Tabla 4: Relación de compañías aseguradoras con el servicio de asistencia externalizado a empresas de asistencia no participadas por ellas.

<b>ASEGURADORA</b>	<b>EMPRESA/S ASITENCIA</b>
Segurcaixa	Interpartner, Multiasistencia
Sabadell Aseguradora	AIDE
BBVA	Servihogar
ASEFA	Servihogar
ASCAT Assegurances Generals	Asitur
Bankinter	Servihogar
Mutua de Propietarios	Multiasistencia, Interpartner, Europ Assistance
FIATC	Europ Assistance

Fuente: Elaboración propia

## 5. Ventajas de la externalización de la gestión de la reparación del siniestro

Externalizar el servicio de asistencia supone dejar por parte de la aseguradora una parte importante de la gestión de sus siniestros, que es la parte más sensible del negocio asegurador, en manos de un tercero. Como norma general la correcta o incorrecta tramitación de un siniestro es lo que influye en gran medida en la satisfacción del cliente con su entidad aseguradora.

Gráfico 5: Etapas de la experiencia del cliente, importancia de la resolución del siniestro.



Fuente: el blog de Andrés Macario.

Para una compañía de tamaño pequeño-mediano el coste de internalizar el servicio de asistencia implicaría una fuerte inversión, que podría ser inasumible al menos en toda la geografía, las 24 horas del día y los 365 días del año. Por este motivo puede ser conveniente confiar este servicio a una empresa externa:

- Que responda a los estándares de calidad de nuestro negocio en atención, plazos y nivel de servicio.
- Que cumpla los atributos de flexibilidad, eficiencia y que se comprometa con los resultados.
- Que sea especialista y experimentada.
- Que se adapte a las necesidades y requerimientos de servicio de la aseguradora.
- Que tenga capacidad de dar una solución integral para cualquier tipo de siniestro en el menor tiempo posible.
- Que sea innovadora.

- Que cumpla los SLA's establecidos en el contrato y que acepte penalizaciones por el incumplimiento de los mismos.
- Que ofrezca servicios de valor añadido.
- Que controle los costes medios de sus reparaciones.

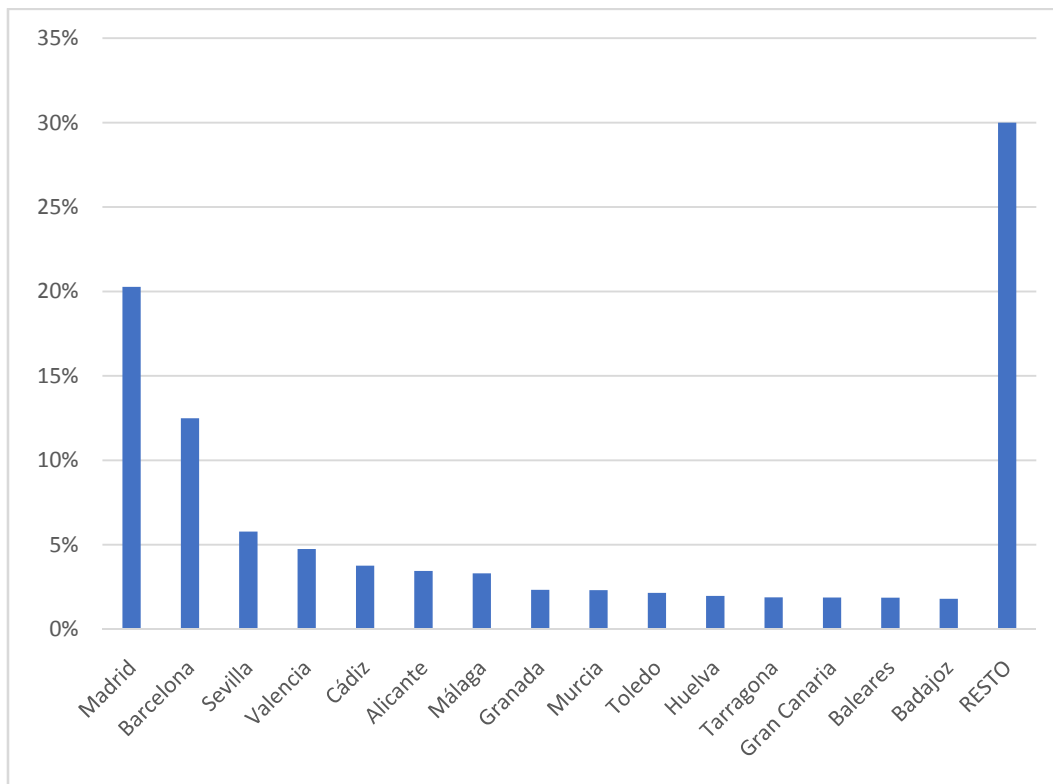
Una compañía de asistencia con estas características será capaz de aportar una serie de ventajas a las compañías aseguradoras, que detallaremos a continuación.

## 5.1. Capilaridad

### 5.1.1 Atención y llegada a cualquier punto geográfico.

Uno de las grandes ventajas que puede ofrecer una empresa de asistencia frente a una red propia de una aseguradora, es la posibilidad de poder atender un siniestro en cualquier punto de la geografía, de una forma ágil. Esto es posible gracias a su masa crítica siniestral, tanto en volumen, como en tipología y diversidad de productos, hecho que le permite poder mantener una red de profesionales suficientemente dimensionada como para cubrir la siniestralidad de cualquier punto geográfico. Este hecho es crítico a la hora de gestionar redes de profesionales reparadores, puesto que la dispersión geográfica de población y por tanto de las carteras aseguradoras, es alta.

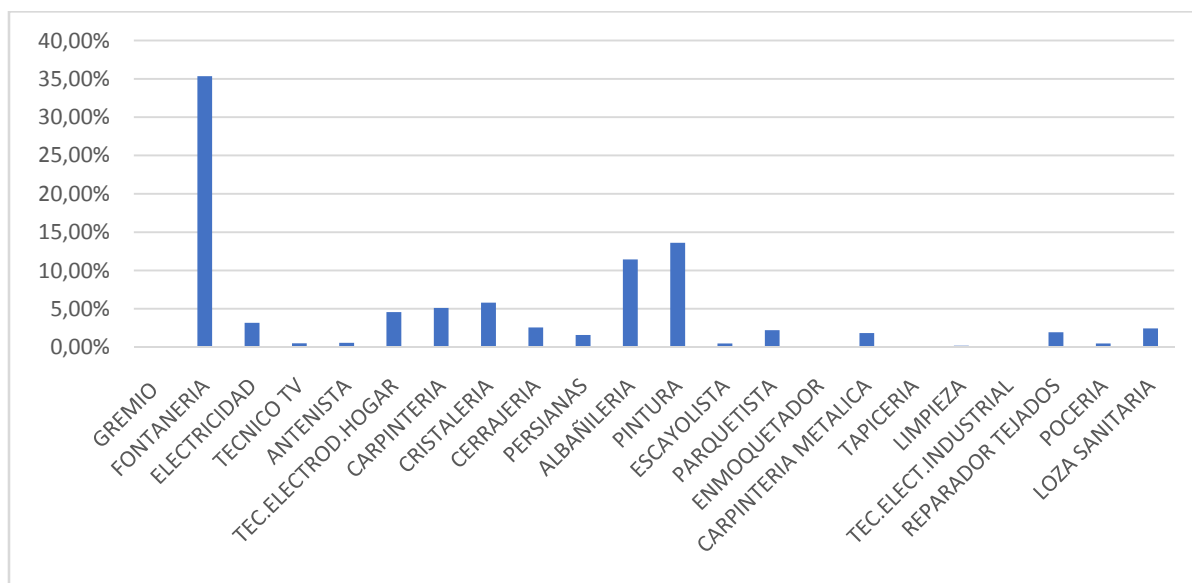
Gráfico 6: Distribución siniestral multirriesgo por provincia. Datos sobre siniestros de Hogar Comercio y Comunidades gestionados en 2016.



Fuente: Multiasistencia.

Añadido a esto, hay que tener en cuenta una importante diferencia de volumen en tipología gremial utilizada en los siniestros multirriesgo. Esto dificulta aún más la coordinación y gestión de la red, y generalmente obliga a crear redes mixtas de autónomos y empresas reparadoras, para mantener la operación equilibrada.

Gráfico 7: Distribución de tipos de gremios en la reparación de siniestros de Hogar, Comercios y Comunidades. Datos sobre siniestros de Hogar Comercio y Comunidades gestionados en 2016



Fuente: Multiasistencia

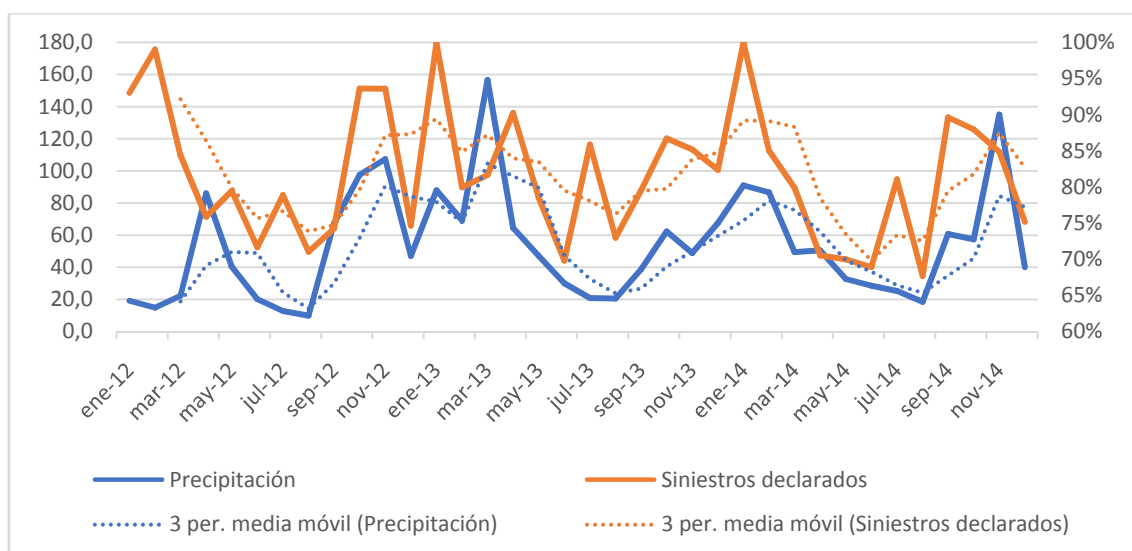
### 5.1.2. Back up ante circunstancias extraordinarias (desbordes, climatología extrema, etc.)

La gestión de la siniestralidad en multirriesgo de Hogar, Comercio y Comunidades no tiene un volumen homogéneo durante el transcurso de un año, sino que está sujeta por una parte, a un fuerte factor de estacionalidad y por otra, a situaciones anómalas que pueden provocar desórdenes de volumen, ya sea por desborde o por fuerte disminución.

Factores climatológicos, períodos vacacionales y otros, afectan de manera notable a la siniestralidad y por tanto obligan a especializar la gestión de la misma.

Para que estos factores no provoquen efectos disruptivos en la red de reparadores, una compañía de asistencia mantiene la ventaja de gestionar siniestros de diferentes zonas geográficas, carteras de productos de coberturas diferentes y volúmenes altos que le permiten dotar a su red de un volumen estable.

Gráfico 8: Efecto climatológico sobre la siniestralidad en Hogar, Comercio y Comunidades



Fuente: Multiasistencia.

## 5.2. Escala

### 5.2.1 Precio

Las aseguradoras están apostando actualmente por una mejor calidad en el servicio prestado, a un precio moderado.

En los últimos años y cada vez más, las compañías de asistencia están en disposición de aportar las dos cosas, precio y calidad.

Los modelos de gestión de las empresas de asistencia son suficientemente eficientes como para en general seguir ofreciendo al mismo precio que años anteriores un servicio de cada vez mayor calidad, manteniendo tanto su rentabilidad como la de su red de profesionales.

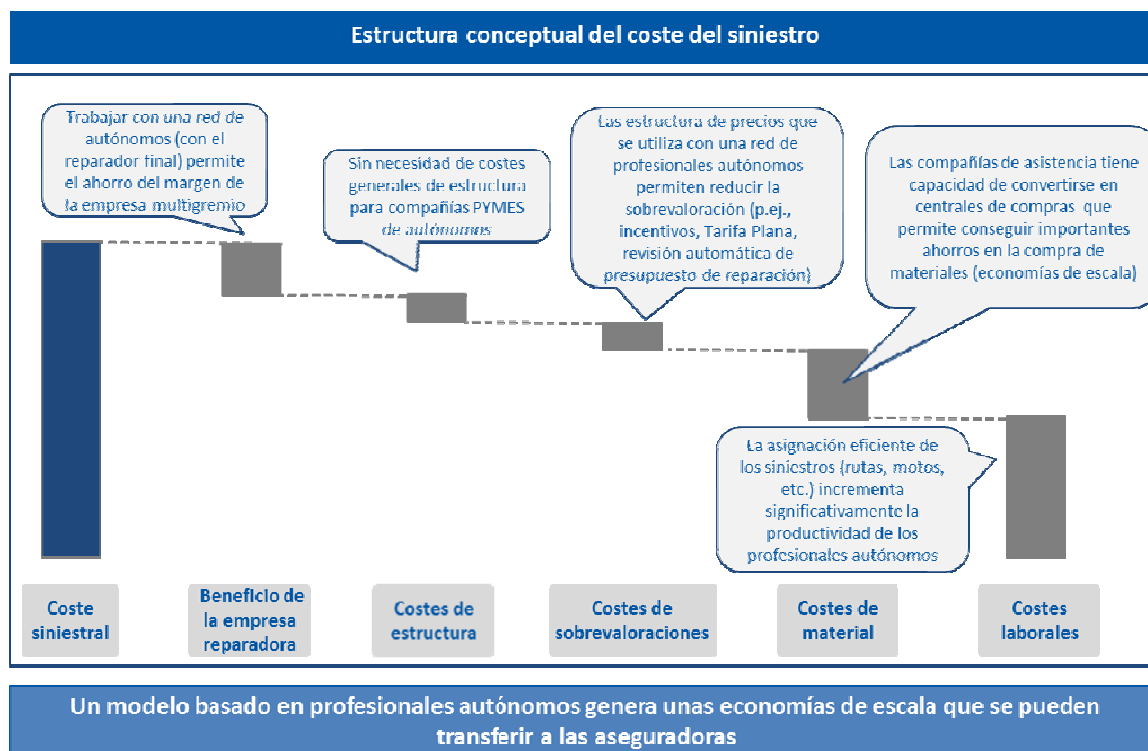
Una compañía de asistencia tiene en la reparación de siniestros su fuente de negocio, y siempre que su tamaño de empresa lo permita, gestiona un volumen que le permite deprimir el precio en materiales y mano de obra, aunque en ocasiones tenga que reducir su margen operativo.

Además, este hecho le facilita capacidad de negociación a gran escala, permitiéndole crear en alguna ocasión centrales de compras de materiales, que mejoran no sólo la parte económica, sino que ofrecen ventajas operativas en la parte logística de entrega y recogida de materiales de obra, hecho que incide de forma importante en la mejora de los tiempos de la reparación de los siniestros.

Existen compañías de asistencia que han tomado la decisión de tener redes mixtas con un importante porcentaje de profesionales autónomos a los que

dirigen, forman y coordinan, lo cual sería difícilmente gestionable para una compañía de seguros.

Gráfico 9: Efecto climatológico sobre la siniestralidad en Hogar, Comercio y Comunidades

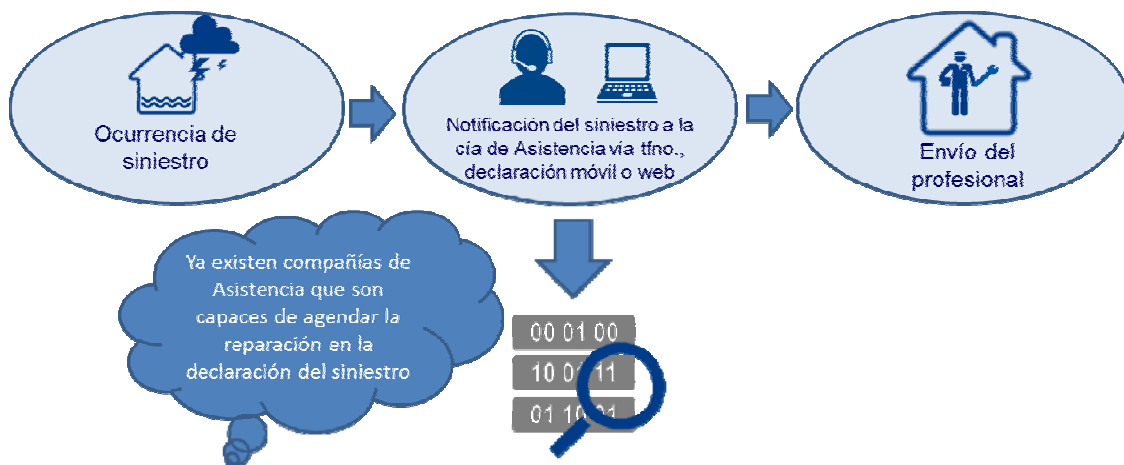


Fuente: Multiasistencia.

Por otra parte, la manera de dar respuesta a las crecientes exigencias de las aseguradoras sin aumentar costes está siendo asumida desde un punto de vista de coste interno, mediante la mejora de procesos, la eficiencia y la incorporación de innovaciones tecnológicas. De hecho, todas las compañías de asistencia actualmente están invirtiendo en tecnología porque ven que este factor no es un gasto sino una inversión que repercutirá en una mejora de la operatividad y en una mayor satisfacción del cliente final.

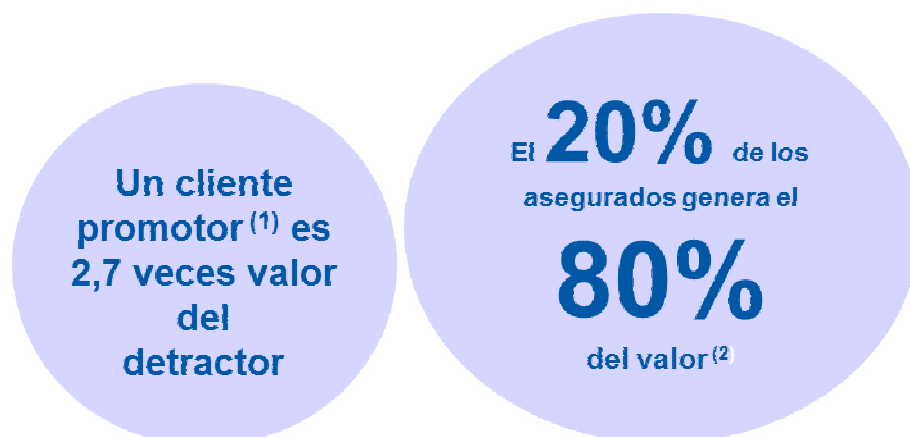
## 5.2.2 Control de agendas

Una compañía de Asistencia puede, por su volumen, conocimiento del negocio y herramientas tecnológicas, controlar a su red hasta el punto de tener la disponibilidad de las agendas de los profesionales. Este hecho puede suponer que hoy ya es posible dar la cita al asegurado en la declaración del siniestro, lo que contribuye sin lugar a dudas a una mejor experiencia de cliente.



### 5.2.3. Selección por calidad

Las compañías de Asistencia también pueden seleccionar a la red en función de su calidad, basándose en datos históricos de indicadores cualitativos (encuestas de calidad a los clientes, tipología de incidencias, etc) y cuantitativos (ratios de tiempos medios de reparación, porcentajes de incidencias, etc).



1 Fuente Bain& Company

2.Fuente Cía Aseguradora en Portugal

Esto no sólo mejora la calidad percibida por los clientes, sino que ayuda a la compañía aseguradora a construir una oferta diferenciadora y segmentada a la vez que permite diseñar diferentes productos en función de la exigencia de los ratios (Productos estándar y Productos Premium).

### 5.2.4. Especialización por gremios

Las compañías de asistencia gracias al volumen siniestral gestionado, pueden llegar a especializarse por tipología de gremios, colaborar con algunas aseguradoras en la gestión de siniestros por garantías y establecer procedimientos de selección y homologación exhaustivos de profesionales conforme a los SLA's de tiempos de atención establecidos con las compañías.



Al mismo tiempo, realizan una supervisión continua del resto de procesos y automatizada de los tiempos y acuerdos de nivel de servicio con la red (notificaciones, gestión de reclamaciones...), ajustando dicha supervisión a cada tipo de gremio, zonas geográficas e incluso tipología de cliente.

También pueden contar con la ayuda de profesionales especializados para ofrecer soluciones alternativas (reposición o indemnización) ante reparaciones antieconómicas o siniestros irreparables de determinadas garantías, etc.

## **5.3. Inversión**

### **5.3.1 Herramientas tecnológicas**

La capacidad inversora en tecnología de las compañías de asistencia punteras en España, es un factor clave para que una aseguradora se decante por externalizar el servicio de atención de siniestros. Este tipo de compañías focalizan sus esfuerzos en mejorar constantemente sus procesos operativos, tanto en el ámbito de la red de reparadores, como en lo que se refiere a la apertura y tramitación de los siniestros.

En el apartado de reparadores, la tecnología ayuda notablemente a que los tiempos de gestión de la información (llegada y salida de los domicilios de riesgo, envío y aceptación de presupuestos, aportación de documentos fotográficos, video peritación, etc.) se hayan reducido considerablemente y lo harán mucho más en los próximos años.

Herramientas de movilidad como *smartphones* y tablets, permiten hoy al reparador poder gestionar gran parte del siniestro online, recabar nueva información en el domicilio de riesgo y enviarla a la compañía, realizar peritaciones de daños en remoto, el uso de cámaras termográficas para minimizar daños de localización, etc.

Desde las plataformas de las asistencias, se introducen también mejoras tecnológicas que mejoran el control del siniestro:

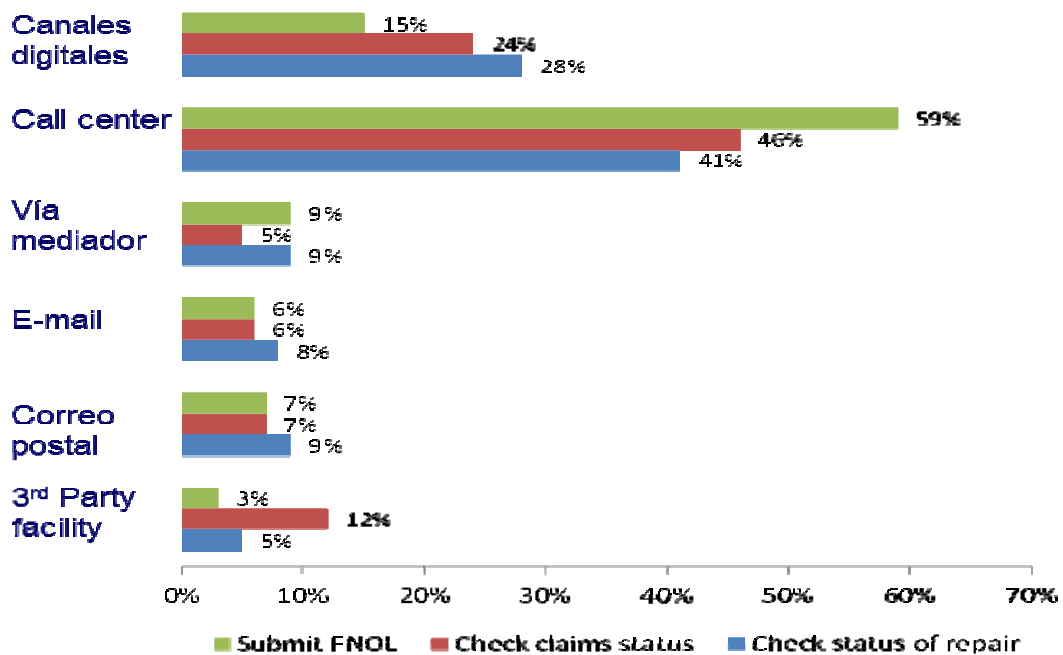
- Eficientando y optimizando las agendas de los profesionales con desarrollos informáticos propios que redundan en la mejora de costes y tiempos.
- Creando aplicaciones con algoritmos de decisión, para seleccionar automáticamente a los mejores reparadores en base al precio y a la calidad percibida por el cliente final.
- Reportando información online y a tiempo real de los distintos estados del siniestro a la compañía aseguradora.
- Formando alianzas con aseguradoras para, aprovechando su gran volumen de reparaciones, crear centrales de compra de materiales, con los consiguientes ahorros de tiempo y coste.

Por otra parte, las asistencias más avanzadas en innovación, están invirtiendo fuertemente en digitalizar los procesos de apertura y tramitación posterior del siniestro, como veremos después.

### 5.3.2. Omnicanalidad

En España la posibilidad de la omnicanalidad se muestra especialmente crítica durante el proceso de la gestión del siniestro. Hay una fuerte dispersión en los distintos canales utilizados por los clientes durante el mismo.

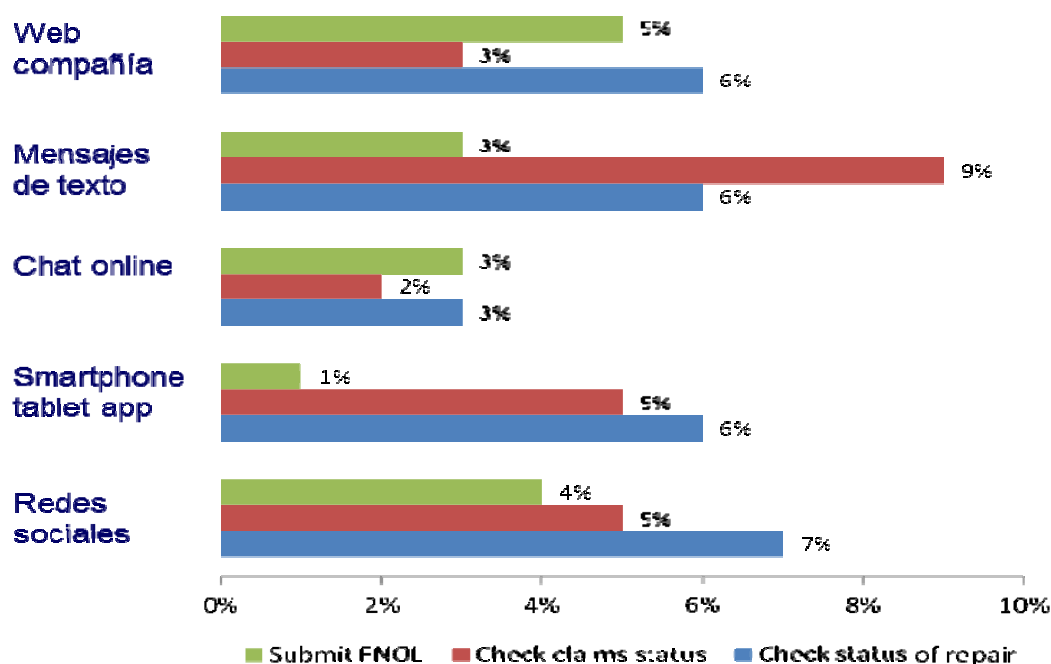
Gráfico 10: Canales de comunicación de los asegurados durante la gestión del siniestro.



Fuente: Accenture, asegurados de hogar en España.

Y un mix homogéneo a través de los distintos canales digitales.

Gráfico 11: Canales digitales utilizados por el asegurado durante el transcurso de un siniestro.



Fuente: Accenture, asegurados de hogar en España.

Diferentes estudios aseguran que el 48% de los asegurados de Hogar en España cambiarían de aseguradora si no encontraran el canal digital idóneo en la gestión de su siniestro.

Las compañías de asistencia juegan aquí un papel importante, puesto que sus herramientas aportan información para la gestión de expectativas de los clientes y además son cada vez más integrables en los sistemas informáticos de las aseguradoras.

## 5.4. Control de riesgos

### 5.4.1 Paraguas ante la compañía de seguros

Los riesgos existentes en materia de contratación con las empresas de asistencia desde el punto de vista de una compañía de seguros, se disparan si la decisión de las compañías aseguradoras es la de contratar directamente pequeñas empresas de reparación con las que se llega a establecer un vínculo a veces demasiado estrecho.

Distintas reformas legislativas y algunas sentencias en los últimos años, han afectado a la gestión de siniestros en lo que se refiere al tipo de relación que se establece entre la aseguradora y el reparador que se utiliza para la gestión de los siniestros procedentes de sus pólizas. Del análisis de la normativa, la propia jurisprudencia y de la organización de la actividad de reparación en el sector, existen evidencias más que claras de que existe un riesgo creciente para la aseguradora cuanto más cercana esté al hecho concreto de la reparación.

Si la elección es trabajar con pequeñas empresas locales (S.A.'s, S.L.'s o autónomos con trabajadores a su cargo) es muy probable que se esté incurriendo en una cesión ilegal de trabajadores por la falta de la figura del intermediario, siendo la compañía de seguros la que actúa en directo con el reparador, pudiendo llegarse a considerar al reparador como empleado propio de la aseguradora y con la posible reclamación de derechos que eso conllevaría.

Es por ello que, cuando una Compañía Aseguradora opera a través de una Empresa de Asistencia, los riesgos potenciales quedarían referidos a la posible existencia de un supuesto de cesión ilegal de trabajadores, que se reduciría sensiblemente en la medida en la que existe un intermediario que ejerce el papel de "capataz" de una obra y que es el encargado de coordinar el trabajo, los horarios, las zonas...en definitiva recibir las instrucciones de la compañía y trasladarlas a la red de reparadores.

En conclusión, se puede afirmar que las entidades aseguradoras que atienden las reparaciones de los siniestros asegurados a través de autónomos o pequeñas empresas que actúan como contratistas de aquellas, se encuentran en una posición arriesgada. Es conveniente, por lo tanto, el análisis y valoración de dichos riesgos, así como la adopción de las soluciones adecuadas para su erradicación o minimización.

#### **5.4.2 Control de laboralidad de profesionales**

En la medida en que una compañía de seguros realiza directamente la obra, aunque sea a través de trabajadores autónomos, se sitúa en la posición de constructor que subcontrata con el autónomo. En tal caso sus obligaciones y responsabilidades en esta materia de prevención de riesgos laborales son muy superiores a las de mero promotor, sobre todo en lo referente a sanciones.

En el momento en que se externaliza la reparación del siniestro a la compañía de asistencia, ésta se encargará de todo lo referente a controles de laboralidad de los profesionales reparadores y como decíamos, realizará las funciones de capataz siguiendo las indicaciones de la Ley de Subcontratación en Construcción:

- Coordinación de los trabajos, horarios, zonas...
- Responsable de la recepción de instrucción y del traslado a la red
- Control del cumplimiento en material de riesgos laborales

El reparador firmará un contrato mercantil con la compañía de asistencia y, por lo tanto, su vinculación con la compañía aseguradora será, como comentábamos en el apartado anterior, nula.

Algunas compañías de asistencia cuentan ya con webs de gestión documental integral para archivar y controlar toda la información relacionada con la red de reparadores. Dicha web está integrada con los sistemas de tesorería y con la Agencia Tributaria, para supervisar que cada reparador esté al corriente de sus obligaciones fiscales, y en caso contrario tomar las medidas oportunas.

### **5.4.3 Situación actual de la aplicación del IVA**

Durante el año 2016, la Agencia Tributaria abrió diferentes inspecciones a algunas entidades aseguradoras y empresas de reparaciones del ramo de Hogar. El motivo fue que Hacienda consideraba incorrecta la aplicación del IVA reducido del 10% en las facturas correspondientes a reparaciones y reformas en viviendas aseguradas desde el año 2011.

El IVA reducido se introdujo por la legislación fiscal de 2010 para los arreglos en viviendas particulares con el objetivo de dinamizar el sector de las reparaciones en un momento de una importante crisis inmobiliaria y para fomentar la creación de empleo entre las empresas de reparaciones.

Para poder aplicar el IVA reducido, sin embargo, se tenían que cumplir una serie de requisitos; entre ellos que el destinatario de la reparación fuera una persona física (sin actividad profesional o empresarial) y que utilizara la vivienda reformada para su uso particular. De esta reducción también podían beneficiarse las comunidades de propietarios por los arreglos realizados en la finca.

La discrepancia surgió cuando Hacienda consideró que el destinatario de la factura correspondiente a las reparaciones en caso de un siniestro era la entidad aseguradora y por tanto el IVA a aplicar debía ser del 21%. Las aseguradoras entienden, sin embargo, que ellas únicamente se limitan al reembolso de un servicio prestado al asegurado, siendo éste el destinatario final de las reformas y pudiendo, por tanto, beneficiarse del IVA reducido.

Las aseguradoras entienden que la obligación de pago la tiene el asegurado, que es quien contrata la reparación y firma el albarán de conformidad, y los servicios de reparación se prestan en las viviendas particulares de los clientes, tal y como establece la ley.

Se trata de una problemática que preocupa a las entidades aseguradoras y empresas de asistencia ya que el sector de las reparaciones y reformas supone un negocio anual superior a los 1,300 millones de euros.

En Unespa, patronal aseguradora, mantienen que este tipo de discrepancias no son extraordinarias y que trabajan para defender los intereses del sector.



## 6. Presente y futuro: la digitalización del sector asegurador

***“El que no aplique nuevos remedios debe esperar nuevos males, porque el tiempo es el máximo innovador.”***

Francis Bacon.

La aparición de consumidores más exigentes que han nacido en la era de la tecnología, la aparición de las *insurtech*, que desarrollan su negocio prácticamente online y la amenaza de grandes empresas tecnológicas como Google o Amazon están obligando a las aseguradoras a realizar un cambio radical en sus estructuras.

Además, en un plazo de entre 3 y 5 años se estima que los clientes digitales serán el 73% del mercado español. Estos datos se pueden ver en diferentes informes publicados en los últimos años:

Según el informe de Bain & Company “*Global Digital Insurance Benchmarking Report 2015*”, casi 8 de cada 10 consumidores usará en el plazo de 5 años el canal digital para sus interacciones con la compañía aseguradora.

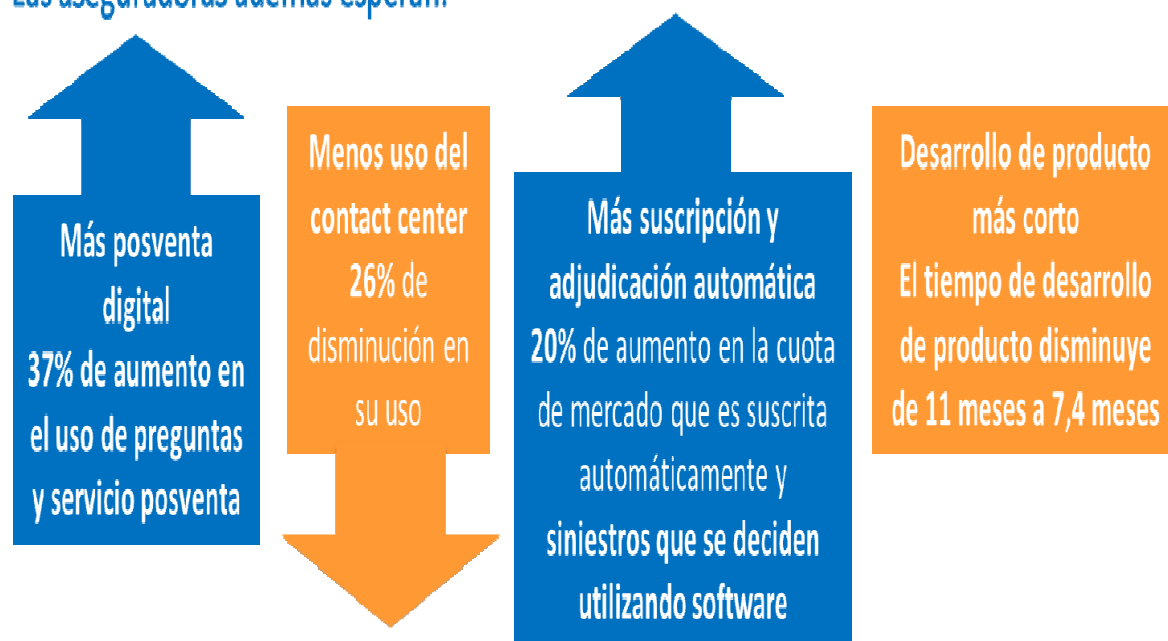
Otro informe, esta vez de Axis Corporate “La transformación digital, una ventaja competitiva para las aseguradoras” publicado en marzo de 2016 concluye que efectivamente, en los próximos cinco años, el sector asegurador, consciente de que la tecnología es y será un factor clave para competir y para ganar en eficiencia y transparencia, mejorando los costes, va apostar firmemente en su transformación digital con foco en la mejora del *Customer Experience*.

A pesar de estos datos, el 86% de las compañías encuestadas reconocieron que no estaban preparadas para ofrecer actualmente una experiencia omnicanal a sus clientes, y prevén este período de adaptación de 5 años para conseguir la digitalización e integración de los canales de interacción con sus clientes.

Gráfico 12: Digitalización del sector asegurador.



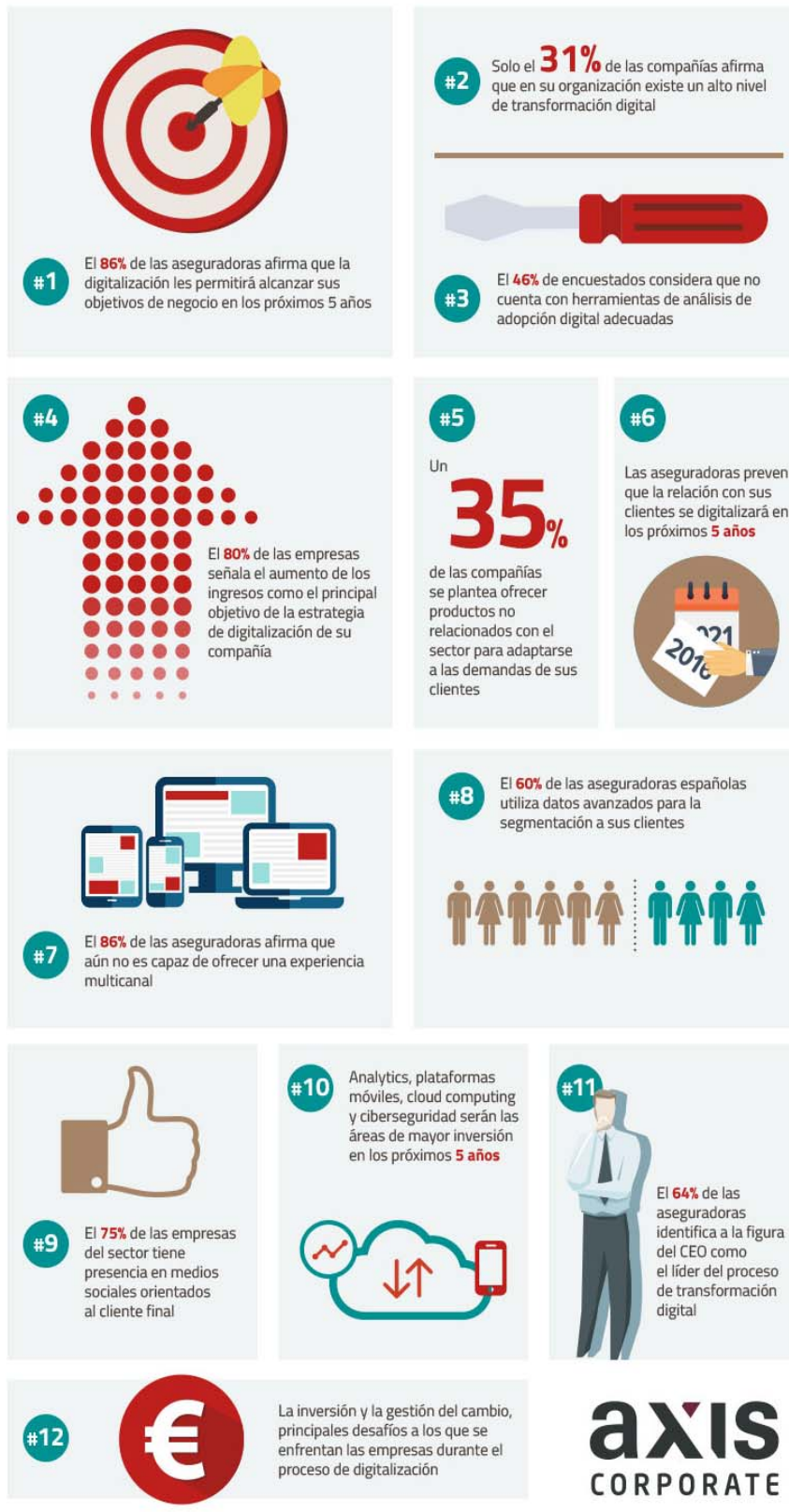
Las aseguradoras además esperan:



Fuente: Bain & Company: Global Digital Insurance Benchmarking Report 2015



Gráfico 13: Infografía: “La transformación digital, una ventaja competitiva para las aseguradoras



AXIS

Fuente:  
Estudio

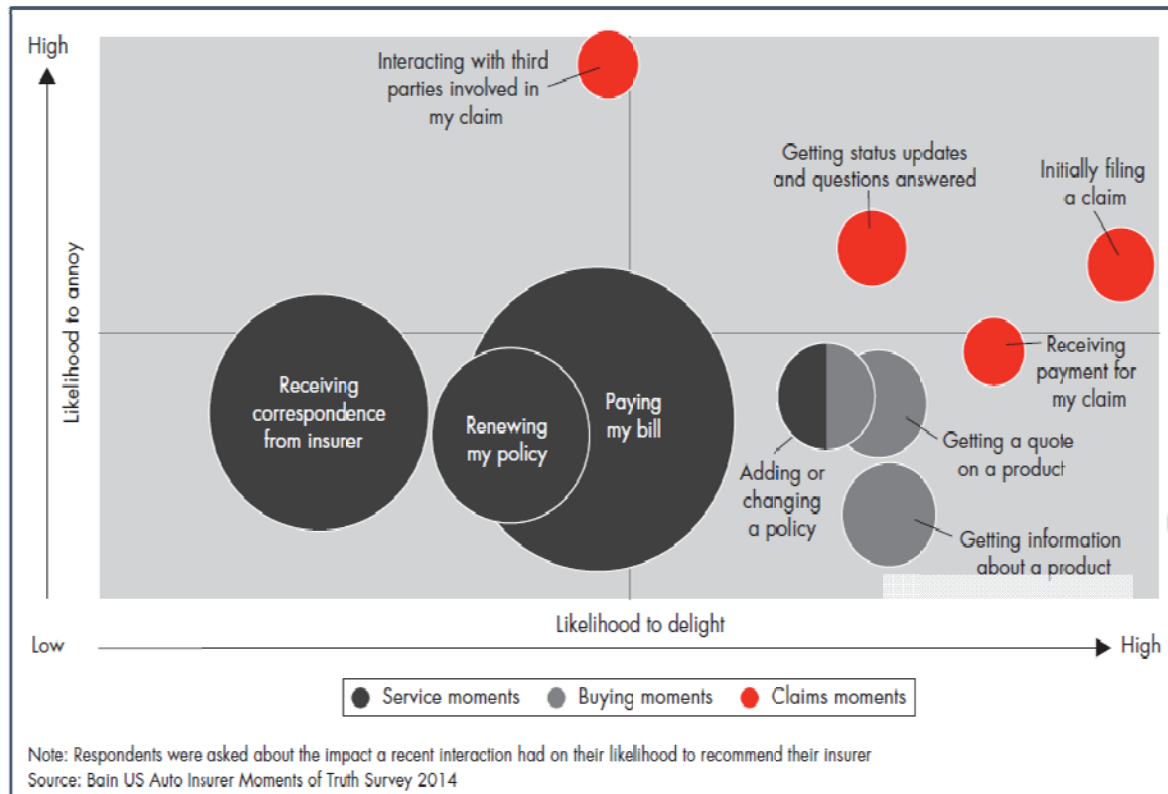
**axis**  
CORPORATE

## 6.1. El siniestro, factor clave en la digitalización

Actualmente, los asegurados tienen en general una baja percepción del valor del producto asegurador. Según algunos estudios, solo el 29% de los clientes está satisfecho con su aseguradora y la gestión del siniestro es el punto más crítico de la relación con el asegurado.

El siniestro, es el momento de la verdad en la relación con el asegurado.

Gráfico 14: Interacción del cliente con su compañía aseguradora.



Fuente: Bain & Co

Los puntos de interacción del cliente con la compañía que más probabilidad tienen de generar experiencias diferenciales ocurren durante la gestión del siniestro<sup>1</sup>

El caso de multirriesgo es aún más relevante por la mayor frecuencia que otros ramos y el mayor nivel de complejidad y número de intervinientes. Es por este motivo por lo que se hace imprescindible invertir en tecnología con el objetivo de incidir en una mejor experiencia del cliente.

Vemos en la tabla siguiente como la gestión del siniestro es prioritaria para las compañías aseguradoras:

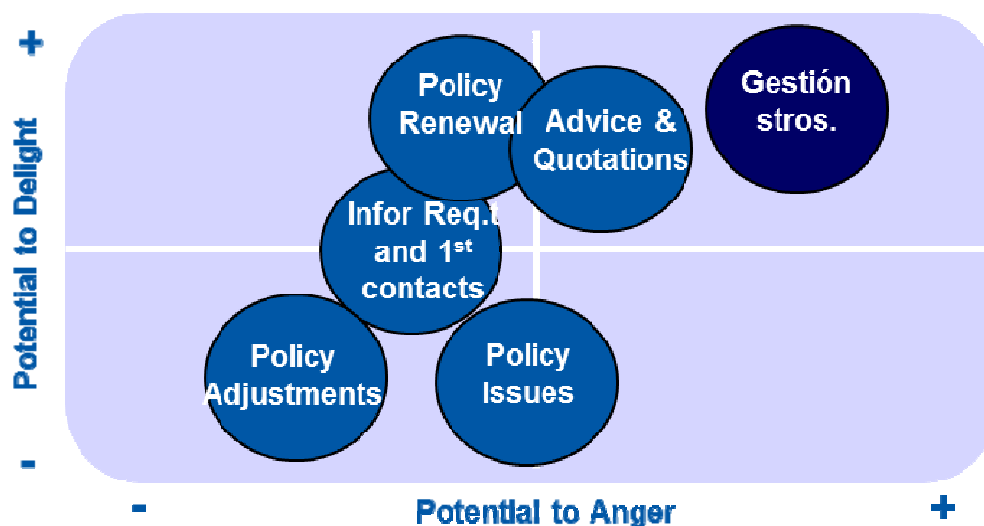
Gráfico 15. Factores prioritarios para las compañías aseguradoras

Factors	2013	2011	2009
Gestión y liquidación de siniestros	1	3	3
Estabilidad financiera	2	1	1
Relación calidad precio	3	2	2
Expertise	4	4	5
Competencia	5	7	4
Relación a largo plazo	6	6	6

Fuente: BCG, AON, Bain&Co y Crawford

Y un momento clave para incrementar la satisfacción del asegurado, ya que el proceso de siniestro es el que tiene mayor carga emocional en relación entre clientes y aseguradoras.

Gráfico 16: Factores de influencia en la satisfacción de los clientes.



Fuente: BCG, AON, Bain&Co y Crawford

La transformación digital de todos los procesos que forman parte de la tramitación de un siniestro mejora de forma importante la eficiencia de todo el proceso, la competitividad y la satisfacción del cliente, que además de obtener una rápida solución a su problema se beneficia de nuevos valores y servicios añadidos.

Es en este punto cuando las grandes empresas de asistencia, ya hoy en día, pueden acompañar y ayudar a entidades aseguradoras, especialmente las de tamaño pequeño y medio que no están lo suficientemente desarrolladas tecnológicamente.

Multiasistencia, por ejemplo, ha lanzado una solución, “*Multiasistencia Digital Solutions*” que crea un conjunto de soluciones autogestionables que se apoyan en tecnologías de movilidad, geolocalización e integración de sistemas y que permiten que cliente y aseguradora tengan una comunicación directa, fluida y en tiempo real, permitiendo al asegurado el control de todos los procesos, desde la contratación de una póliza hasta la gestión de las citas con el reparador de su siniestro y todo esto teniendo en cuenta las características personales y el perfil del cliente.

## **6.2. Análisis de la información**

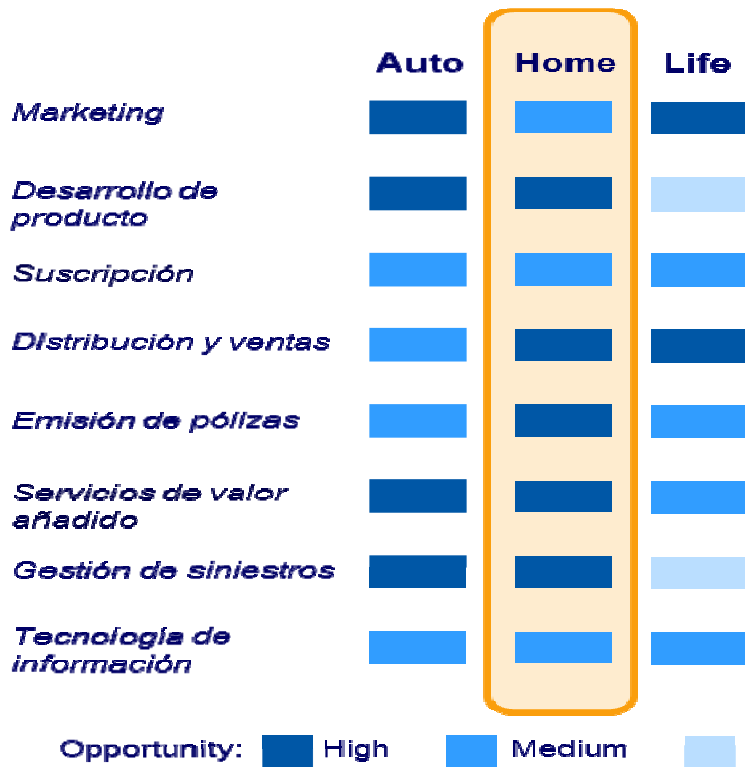
La revolución digital es un hecho en todos los sectores y el asegurador, como decíamos, no es una excepción. Efectivamente, las compañías aseguradoras tienen marcada en su hoja de ruta la necesidad de automatizar procesos y aumentar la proximidad con sus clientes y para ello, la importancia del dato es básica.

El “*big data*” es el elemento vertebrador de todas las tecnologías y herramientas de la empresa digital. Es muy importante pues avanzar en este camino, gestionando tiempos y llevando a cabo proyectos con la gestión de los datos como piedra angular, ya que tener la máxima información del cliente, de sus hábitos y necesidades va a ser clave para gestionar la estrategia comercial y para obtener una mayor rentabilidad y la mejor experiencia cliente.

Las empresas de Asistencia, en función de su tamaño, pueden almacenar una cantidad enorme de datos, y algunas de ellas ya están trabajando intensamente en cómo obtener el máximo rendimiento de los mismos. Esa labor será clave para ayudar a las compañías aseguradoras en los próximos años a conocer mejor y a acercarse a su cliente.

A pesar de que el ramo de Auto ya ha introducido herramientas digitales mucho antes, al parecer hay una mayor oportunidad para la digitalización en el ramo de Hogar, Comercio y Comunidades, ya que el proceso es mucho más complejo y actualmente más manual. Esto hace que las posibilidades de desarrollo sean mayores y por tanto que las grandes compañías de asistencia hayan puesto el foco en ello. Conocer el comportamiento del cliente y poder crear herramientas que modelicen los productos en función de ese conocimiento, será absolutamente clave en los próximos años.

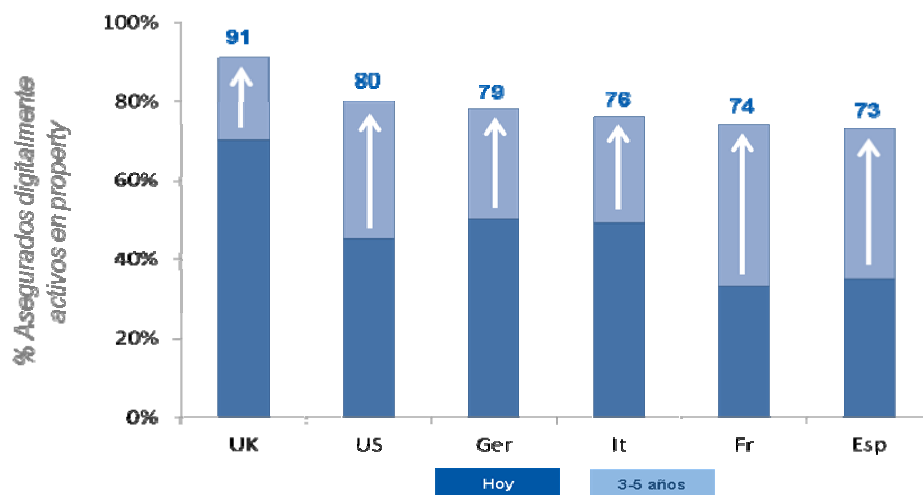
Gráfico 17: Oportunidad para la digitalización en ramos de auto, hogar y vida



Fuente: McKinsey & Company

El cliente asegurado, no obstante, ya es digital y además lo va a ser mucho más en los próximos 5 ó 6 años. Por ello la industria aseguradora debe avanzar de manera rápida si quiere responder a las expectativas de sus clientes.

Gráfico 18: Porcentaje de asegurados digitalmente activos.

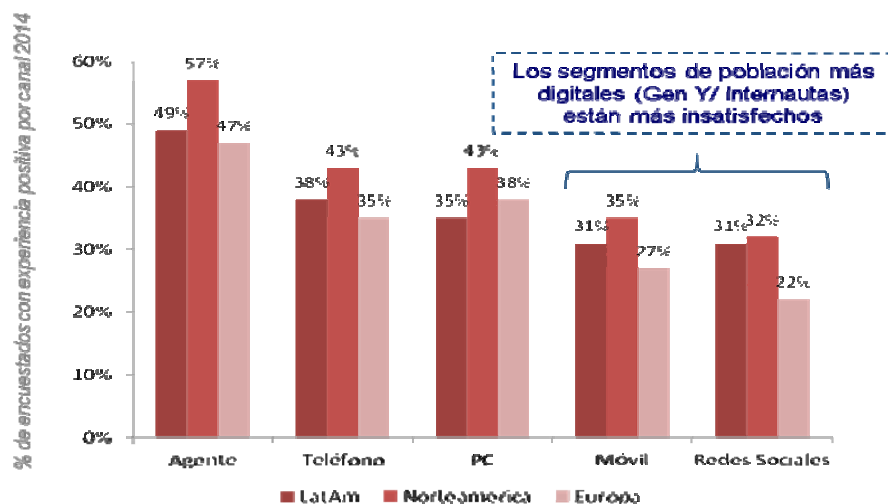


Fuente: Bain & Company

Fuente: Bain & Company

Pero los procesos digitales actuales en el mundo asegurador no están suficientemente depurados y, por tanto, la experiencia no es todavía positiva, en relación a otros canales.

Gráfico 19: Porcentaje de encuestados con experiencia positiva por canal 2014



Fuente: Capgemini

Fuente: Capgemini

Por todo ello, como decíamos antes, el análisis de la información es clave para entender y mejorar de manera notable la Experiencia Cliente. Las grandes compañías de asistencia están capacitadas para aplicar inteligencia de negocio y ayudar a las Aseguradoras a racionalizar, diferenciar y modelizar su tratamiento de la gestión del siniestro en función del tipo de cliente, aplicando triajes de valor para poder crear productos personalizados y de esta manera poder trabajar la vinculación del asegurado, su satisfacción con el producto y también detectar casos de fraude.

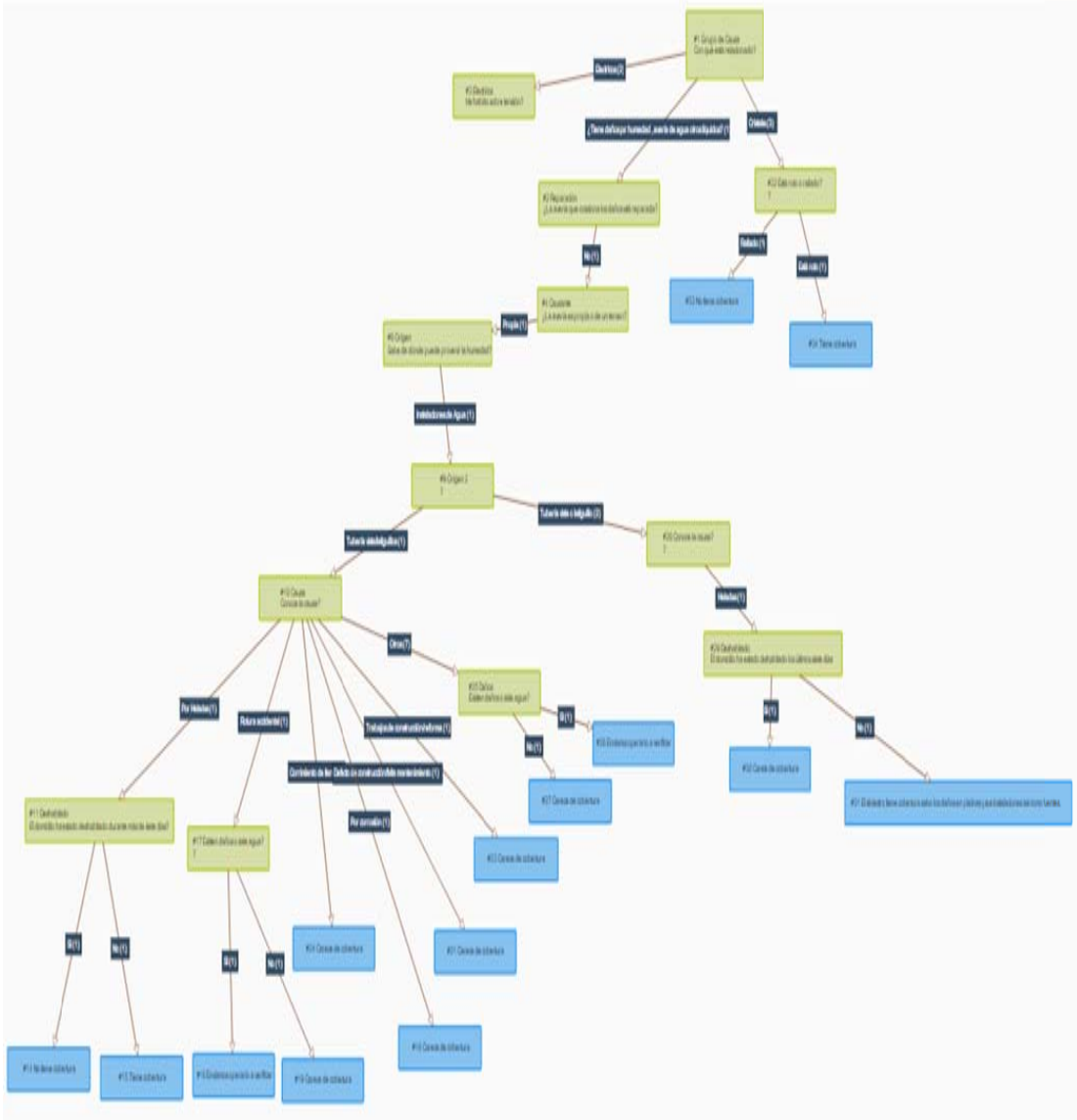
### 6.3. Ayuda para la toma de decisiones

Las tecnologías y su incorporación no son en sí mismo el objetivo final de la transformación digital, sino que deben ser consideradas como facilitadoras para llevar a cabo el proceso. La analítica de datos, la automatización de los procesos, conectividades y almacenamientos y computación en nube deben ser consideradas herramientas para la ayuda de toma de decisiones.

Algunas compañías de Asistencia están transformando todos sus procesos hacia un modelo más digitalizado, en el que la toma de decisiones acerca de momentos críticos de la vida del siniestro esté asistida por dicho modelo.

La creación de árboles de decisión de coberturas, en base a un trabajo en profundidad de los condicionados generales de las aseguradoras y de análisis de datos históricos de comportamiento siniestral, es algo que una compañía de asistencia puede realizar con mayor contenido y alcance que una aseguradora por sí misma.

Gráfico 20: Ejemplo ilustrativo de árbol de decisión creado por la cía Multiasistencia S.A.



Fuente: Multiasistencia S.A.

Estos complejos modelos de decisión, tienen como finalidad la creación de un árbol cuya usabilidad sea muy sencilla para un tramitador de siniestros y que sea la tecnología la que guíe el proceso.

**Beneficios inmediatos:**

- Digitalización de árboles de cobertura de siniestro
- Normalización de la casuística
- Reducción del coste de formación de agentes
- Eliminación de errores humanos en la interpretación de condicionados



- Homogeneización del tratamiento de coberturas independientemente del agente y verificador del siniestro.

#### **Otros beneficios a medio plazo:**

- Capacidad de análisis de caminos “críticos”
- Ajuste de políticas anti-fraude
- Simulación de coberturas y rechazos a nivel de experiencia de cliente y cuenta técnica
- Decisiones on-line y en tiempo real por tipología de cliente (VIP, baja siniestralidad,...)

### **6.4. Reducción de errores**

Estos procesos digitalizados que algunas compañías de asistencia están desarrollando de manera intensa, tendrán también un efecto directo en la reducción de errores en las fases más críticas de un siniestro de Hogar, Comercio o Comunidades, como son; la declaración del mismo y la confirmación de los daños y coberturas. Una compañía de asistencia tiene capacidad para digitalizar procesos ineficientes y poco gobernados en la apertura de siniestros, apoyándose en su histórico y en su gran masa crítica.

El hecho de cubrir daños no cubiertos por la póliza, provocará costes a la compañía aseguradora y además restará valor a la cobertura.

Por el contrario, no cubrir daños recogidos en la póliza por errores, tiene consecuencias de pérdida reputacional de la compañía aseguradora, y un riesgo de pérdida de cartera.

Una confirmación de coberturas o una apertura manual, genera la posibilidad por parte del tramitador del *Contact Center* de incurrir en errores, que provoquen mayor o menor porcentaje de rechazos al influir su subjetividad. En contrapartida, un proceso automatizado, genera patrones más normalizados con grados de cobertura entre el 60% y el 70% en Hogar y Comercio.

En ocasiones la indemnización podría ser más económica y tener mejor impacto en el asegurado que la reparación, ya sea por la dificultad y el alto precio que ésta suponga, ya sea debido a una compleja logística de materiales, etc. Un profundo análisis de los datos y las variables estadísticas, que hoy ya realizan algunas Compañías de Asistencia, proporcionan una información vital al asegurador para tomar la mejor decisión.

La reducción de errores debe ayudar a maximizar el impacto en negocio de la operativa.

De igual manera, en la mayoría de las ocasiones, el condicionado de una póliza no distingue a un cliente de alto valor de otro que no lo es y por tanto, se tratará la cobertura o rechazo del siniestro de igual manera entre ambos. La



digitalización de la información que una Asistencia puede recabar de las carteras de asegurados, nos advertirá con objetividad y claridad, la existencia de un cliente de alto valor al que probablemente, la aseguradora deberá tratar con un foco distinto.

- LTV: 1.715€
- Vida: 7 años
- Frec. Siniestra Media España: 33%
- Importe Medio Siniestral: 200€

Dada la rentabilidad de los clientes de alto valor, existe la posibilidad de cubrir siniestros a priori rechazables a lo largo de su ciclo de vida

Fuente: Multiasistencia, S.A.

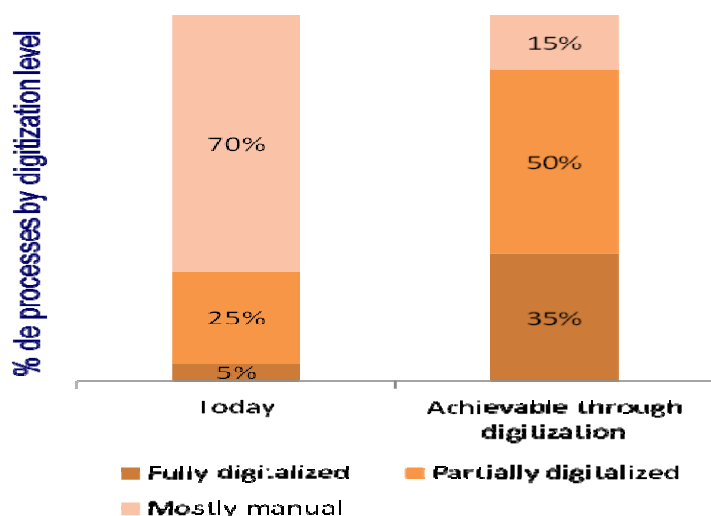
## 6.5. Industrialización y automatización de procesos

Como conclusión de todo lo que hemos abordado en puntos anteriores, podemos decir que la automatización de procesos va a ser determinante para la rentabilidad y el crecimiento de las compañías aseguradoras.

Todas las compañías trabajan con gran cantidad de documentación. Tratar esta documentación de forma mayoritariamente manual ocasiona que se consuman muchos recursos que podrían ser invertidos en aspectos que realmente aporten valor a la compañía y ,por ende, al asegurado. Además, la mayoría de las áreas de una compañía aseguradora son susceptibles de automatización, por lo que es posible reducir tiempos de respuesta, acelerar la respuesta al mercado y adelantarse a los cambios.

Diferentes estudios aseguran que el 85% de los procesos operacionales del ramo, podrían ser digitalizados.

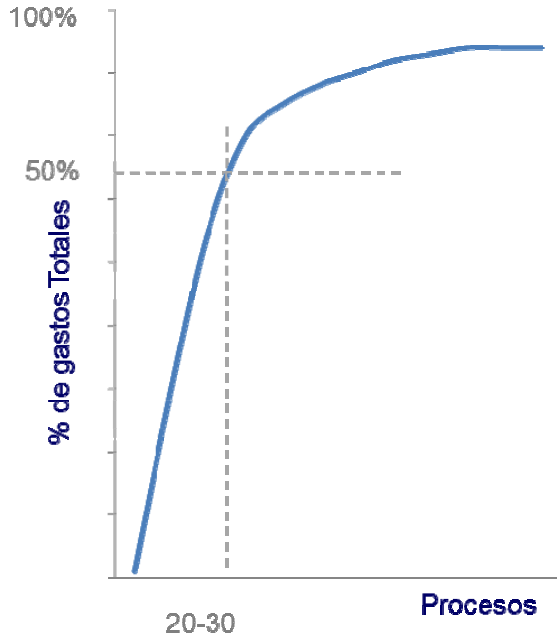
Gráfico 21: Porcentaje de procesos con nivel de digitalización.



Fuente: McKinsey & Company

La digitalización de 20/30 procesos clave, permitiría reducir el 50% de los gastos totales actuales. Además, la tecnología ya está disponible siendo clave la identificación de los procesos prioritarios y la velocidad de implementación.

Gráfico 22: Porcentaje de gastos totales.



Fuente: McKinsey & Company

Según *ReadSoft*, empresa líder en el mercado de automatización de documentos, las áreas con mayor potencial para mejorar procesos documentales incluyen:

#### **Solicitudes:**

Automatizar la gestión de solicitudes puede reducir de forma importante los recursos designados a esta tarea.

#### **Siniestros:**

La automatización de la gestión del siniestro permite no sólo la interacción y comunicación de la aseguradora con sus clientes sino además ayuda al control de los costes y a la prevención del fraude. Automatizar este proceso permite un control centralizado, pero una acción que puede ser descentralizada, por lo que también aumenta la satisfacción del cliente.

#### **Modificaciones de pólizas:**

La modificación de pólizas suele ser todavía hoy en día un proceso bastante manual. La automatización permite evitar errores, reducir tiempos y ayudar a la normalización, independientemente del canal de contacto que utilice el cliente.

## Consultas de clientes:

Automatizar la gestión de las consultas de clientes, que hoy en día llegan por varias vías, formatos, canales...aumenta la satisfacción del cliente. No sólo por ser capaces de responder inmediatamente, sino también por traquear la interacción para asegurarnos de que se da al cliente una experiencia satisfactoria.

**El 48% de los asegurados de hogar en España cambiarían de aseguradora si no encontrara el canal digital preferido durante el proceso de gestión del siniestro**

*Fuente: Accenture, asegurados de hogar en España*

Fuente: Accenture, asegurados de hogar en España.

La automatización está vinculada a tareas repetitivas en las que la intervención humana no aporta valor añadido y su alcance y aplicación se están ampliando gracias a la Inteligencia Artificial. Los robots de *software* o *bots*, son capaces de procesar, prácticamente en tiempo real, muchísima información, cuyo análisis implicaría probablemente días de trabajo humano. Además, estos *bots* disponen de capacidades para el autoaprendizaje y la comunicación en lenguaje natural cada vez más avanzadas. Se convierten por tanto en asistentes perfectos en el desarrollo de tareas como el análisis y clasificación de clientes, la valoración de siniestros, la prevención del fraude y la morosidad, la detección de la propensión al abandono y el marketing personalizado.

La realidad es que automatizar todos los procesos sigue siendo hoy en día bastante complicado para una aseguradora debido a la heterogeneidad de sus sistemas internos, pero la automatización de sólo un porcentaje de los procesos redundará de forma importante en la mejora de tiempos de respuesta y en el aumento de recursos que se dediquen a tareas que realmente aporten un valor añadido a la compañía.

Las compañías de asistencia ayudan a las aseguradoras en este proceso trabajando como *partners*. El reto a corto plazo consiste en que lo que respecta a la interacción con el cliente final, se pueda automatizar al máximo y sólo queden fuera de esa automatización, aquellas acciones que realmente aporten valor y en las que el asegurado requiera de una atención más personalizada.

## 6.6. Know How

Las Compañías de Asistencia ofrecen a las compañías aseguradoras, a través de equipos dedicados: infraestructuras, capacidad de desarrollo y de análisis de datos, la posibilidad de tener un modelo de prestación de servicio único por cliente, flexible, donde las decisiones, las reglas de negocio, los algoritmos, las decisiones de rechazo, la política de comunicación, etc, ... es consensuada con las propias aseguradoras, y utilizando aplicaciones informáticas integradas,

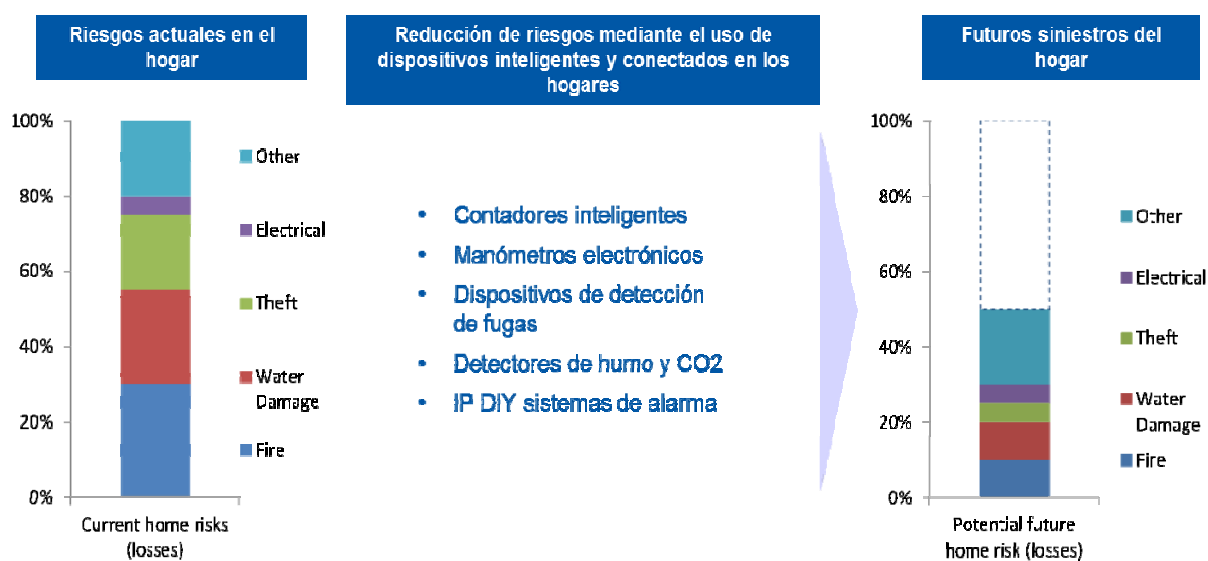
supervisar en detalle todo el proceso y las evidencias de la reparación del siniestro.

Todo esto lo realizan a través de la creación de plataformas dedicadas al cliente, con tramitadores especializados en la compañía y con expertos totalmente dedicados a funciones de gestión de reclamaciones / calidad, la gestión de siniestros peritables, y de siniestros indemnizables, así como la gestión de asegurados VIP y de alto valor.

Así mismo, el conocimiento exhaustivo que las Compañías de Asistencia tienen sobre el negocio de la gestión del siniestro y el uso de sus herramientas operacionales, redes de profesionales especializadas, etc., crea interesantes sinergias con las Aseguradoras de cara a generar servicios de valor añadido, que no son necesariamente coberturas de la póliza, pero que enriquecen el producto asegurador y ayudan notablemente en tareas de retención y captación, y que además se han ido convirtiendo en productos *commodity* en el sector (Servicio de Bricolaje gratuito para el asegurado, Asistencia Informática Remota, Asistencia Jurídica, Servicios de Limpieza, etc).

A medio plazo, las Compañías de Asistencia, de la mano de las Aseguradoras, deberán profundizar en la detección y detención de los siniestros, que redundará en menores costes siniestrosales y en una mejor experiencia de cliente, que indudablemente se sentirá más protegido por su compañía de seguros. Esta detección del siniestro estará fuertemente apoyada en la utilización de dispositivos de *Smart Home*, que ya están siendo testados.

Gráfico 23: Reducción de riesgos mediante el uso de dispositivos inteligentes y conectados en los hogares.



Fuente: BCG y Morgan Stanley

Fuente: BCG y Morgan Stanley

## 7. Conclusiones

Actualmente los asegurados de las pólizas multirriesgos prefieren, cada vez en un porcentaje más alto, que sus compañías aseguradoras le envíen a un reparador a realizar los trabajos ocasionados por un siniestro, frente a la posibilidad de ser indemnizados.

Por otra parte, reparar en lugar de indemnizar supone para las compañías aseguradoras un ahorro importante en el coste medio de los siniestros y una reducción importante de los puntos porcentuales de siniestralidad.

Estos dos hechos denotan la importancia que el servicio de asistencia tiene para las compañías aseguradoras y por este motivo durante los últimos años se han ido creando diferentes modelos de servicio que garanticen la mejor calidad de servicio para el cliente.

Uno de los modelos, elegido especialmente por las aseguradoras más grandes, es la internalización del servicio, de manera que es la propia compañía la que gestiona su propia red o bien han comprado o participan en empresas de asistencia.

Sin embargo, como decíamos en puntos anteriores, este modelo es difícilmente gestionable para aseguradoras de tamaño pequeño o mediano. El coste y la logística de internalizar este servicio puede ser inviable. Es por este motivo que externalizar el servicio en estos casos puede aportar muchas ventajas a este tipo de compañías.

El primer aspecto a tener en cuenta cuando se externaliza este servicio es quién va a ser nuestro o nuestros *partners*, en caso de haber elegido un modelo de competencia, ya que el socio seleccionado es quien va a gestionar una parte muy importante y sensible del negocio de la aseguradora, el siniestro y, por ende, quien se va a relacionar con el cliente en un momento crucial en la satisfacción del mismo.

Y, ¿qué ventajas puede ofrecer el *outsourcing* del servicio a una aseguradora de tamaño pequeño o mediano?

Por una parte, como decíamos en puntos anteriores, externalizar este servicio a una empresa especializada nos permite atender cualquier siniestro en cualquier punto geográfico y gestionar una siniestralidad heterogénea ocasionada por factores meteorológicos y estacionales.

Por otra parte, aporta una disminución del coste siniestral ya que las empresas de asistencia son capaces de gestionar tal cantidad de negocio, que pueden reducir costes de material y de mano de obra, mientras mantienen una buena calidad y agilidad de la gestión, mediante el control de las agendas de los reparadores, la selección de profesionales por ranking de calidad demostrada, la especialización por gremios, etc....

Otra ventaja que nos ofrece una compañía de asistencia es la de ejercer de intermediario en la contratación de reparadores, y evitar el riesgo que para las aseguradoras puede tener contratar directamente a una empresa reparadora.

Sin embargo, por la importancia que está adquiriendo en los últimos años, la ventaja más importante que puede aportar una compañía de asistencia a una aseguradora pequeña o mediana, es la gran capacidad que tienen para la digitalización de todos los procesos.

En una época en que todas las aseguradoras están invirtiendo en la digitalización, puesto que todos los estudios prevén que un máximo de 5 años los clientes digitales serán más del 70% y la tecnología será el factor clave para competir y para ganar en eficiencia, las empresas de asistencia pueden ser las mejores aliadas de las aseguradoras.

La transformación digital de todos los procesos del siniestro, que como decíamos es la parte más sensible del negocio, es clave para ser competitivo y ofrecer la mejor experiencia cliente y las grandes empresas de asistencia, que manejan una enorme cantidad de datos, están capacitadas para aplicar la inteligencia de negocio, racionalizando, diferenciando y modelizando el tratamiento del siniestro en función del tipo de cliente, aplicando triajes de valor para poder crear productos personalizados. Sólo de esta manera las aseguradoras podrán influir en la fidelidad de sus clientes.

## 8. Bibliografía

FERNANDEZ, J.G. El sector de asistencia en el hogar, preparado para la digitalización. 2015

<<http://www.expansion.com/empresas/2015/11/12/564447c5268e3eb33f8b45dd.html>>

(Fecha consulta 31/03/2017)

ASISTURFOCUS. 2017

<<http://asiturfocus.es/estudios-de-mercado/informe-sobre-el-mercado-espanol-de-seguros-de-hogar/>>

(Fecha de consulta 31/03/2017)

ASITURFOCUS. Entrevista a Alberto Bravo. 2017

<<http://asiturfocus.es/wp-content/uploads/2017/03/publicada-pdf.pdf>>

(Fecha de consulta 02/06/2017)

MATUTE, A ¿Peritación o verificación?.2009

<[http://www.ceveco.net/docs/multirriesgos/peritacion\\_o\\_verificacion.pdf](http://www.ceveco.net/docs/multirriesgos/peritacion_o_verificacion.pdf)>

(Fecha de consulta 02/06/2017)

INESE. Nuevas oportunidades para el “outsourcing” asegurador. 2011

<<https://www.inese.es/noticias/la-relacion-en-el-outsourcing-debe-ser-de-partners#.WY175umQwdU>>

(Fecha de consulta 03/06/2017)

Reparaciones y reformas en el hogar a cuenta del seguro, ¿IVA reducido o no?. 2017

<<https://www.adndelseguro.com/es/actualidad/esp-hogar-comunidades-y-mascotas/reparaciones-y-reformas-en-el-hogar-cuenta-del-seguro.>>

(Fecha de consulta 02/06/2017)

NUÑEZ, A. La transformación digital, una ventaja competitiva para las aseguradoras. 2016

<<http://axiscorporate.com/es/transformacion-digital-para-aseguradoras/>>

(Fecha de consulta 03/06/2017)

Digitalizar la gestión de siniestros aumenta la competitividad y rentabilidad. 2016

<<http://www.infotaller.tv/chapa-y-pintura/actualidad/digitalizar-la-gestion-de-siniestros-aumenta-competitividad-y-rentabilida>>

Fecha de consulta 25/06/2017

MACARIO, A. EL BLOG DE ANDRES MACARIO. Digitalización, el gran reto de las aseguradoras. 2015

<<https://andresmacario.com/digitalizacion-el-gran-reto-de-las-aseguradoras-infografia/>>

(Fecha de consulta 25/06/2017)

Multiasistencia avanza en la digitalización de la gestión de siniestros. 2017  
<<http://blog.segurostv.es/multiasistencia-avanza-la-digitalizacion-la-gestion-siniestros/>>

(Fecha consulta 25/06/2017)

CENDRERO, J.L. Gestión automática de procesos en compañías de seguros. 2014

<<https://future.inese.es/gestion-automatica-de-procesos-en-companias-de-seguros/>>

(Fecha de consulta 25/06/2017)

Las aseguradoras exploran el potencial de los Bots en aplicaciones de valoración de siniestros y prevención del fraude. 2017

<<https://adndelseguro.com/es/actualidad/companias/las-aseguradoras-exploran-el-potencial-de-los-bots-en-aplicaciones-de>>

(Fecha de consulta 25/06/2017)

Estudio sobre el mercado español de seguros de hogar. 2017

<http://asiturfocus.es/estudios-de-mercado/informe-sobre-el-mercado-espanol-de-seguros-de-hogar/>

(Fecha de consulta 09/08/2017)



## **Marta Campos Comas**

Nacida en Barcelona, el 7 de Julio de 1977.

Licenciada en psicología por la Universitat Oberta de Catalunya en 2015.

Inicio mi experiencia en el mundo asegurador en el año 2000 en la empresa de asistencia Angel Asistencia, donde ejerzo de responsable de la gestión del servicio de varias compañías aseguradoras. Tras dos años, me incorporo al departamento de asistencia de la compañía Mutua de Propietarios, dónde me nombran manager del área en el año 2014. Un año después, en junio de 2015 me nombran responsable del departamento de siniestros de la compañía, puesto que sigo ejerciendo en estos momentos.



**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” 2009/20010
- 8.- Mercè Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan 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 Casablanco: "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 Mª 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 Galcerà 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.- Mª Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarnier: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011

- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>ra</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 Texidó: "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 Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.



- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- María 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.- Jérica 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