

**274**

**Suscripción 2.0  
Onboarding digital y firma electrónica**

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



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

274

**Suscripción 2.0**  
**Onboarding digital y firma electrónica**

Estudio realizado por: Óscar Vázquez Bouso  
Tutor: Xavier Portales Pau

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

Curso 2019/2020

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



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

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

## Presentación y agradecimientos

Esta tesis es el resultado del trabajo y esfuerzo enmarcado en un año atípico, incierto, intenso, duro, distante, confinado, que por suerte nos está mostrando también una cara más afable y pausada, con momentos para reflexionar, ordenar prioridades vitales y pasar más tiempo con los nuestros.

Son siempre muy necesarios, pero los pequeños gestos y el agradecimiento cobran vital importancia en la situación en la que seguimos inmersos, por ello:

En primer lugar, quiero agradecer a Xavi, al compartir sus ideas, soporte y consejos tanto en lo personal como en el ámbito profesional. Siendo el principal impulsor del nuevo rumbo profesional y personal que en el que me he embarcado.

A Grupo Catalana Occidente por su visión sobre la importancia de la formación como herramienta de crecimiento, dándome la oportunidad de realizar este master.

A mis compañeros de trabajo Jose, Andreu y Txema por compartir gran información y aportar su visión y consejos sobre diferentes aspectos de esta tesis.

A Adela, Marina, Jordi, Miguel Angel, Emma, Albert I, Isaac, Albert II, Omar, Nuria, Lafer, Marcel, Anass, Matías, David, Gisela, Txell, Ana y Alex, fantásticos.

Y en especial, agradecer a Nanda, Gael y Noa, por ayudarme a ser mejor persona cada día.



## Resumen

En los últimos años, y cada vez con más fuerza, la palabra digital parece estar presente en casi cualquier texto o conversación. Hay compañías que han nacido en un entorno puramente digital, pero la gran mayoría están experimentando su digitalización como un proceso, impulsado por diferentes necesidades y a velocidades muy distintas. La finalidad de este estudio es posicionar al sector asegurador dentro del marco de la transformación digital. Para ello, nos centraremos en el proceso de suscripción de un seguro y como transformar digitalmente dos de sus fases principales: el alta del cliente y la firma de la póliza.

**Palabras Clave:** Transformación digital, suscripción, Onboarding, firma electrónica.

## Resum

Als últims anys, i cada vegada amb més força, la paraula digital sembla estar present a gairebé qualsevol text o conversa. Hi han companyies que han nascut en un entorn purament digital, però la gran majoria estan experimentant la seva digitalització com un procés, impulsat per diferents necessitats i a velocitats molt distintes. La finalitat d'aquest estudi és posicionar al sector assegurador dins del marc de la transformació digital. Per a això, ens centrarem en el procés de subscripció d'una assegurança i com transformar digitalment dos de les seves fases principals: l'alta del client i la firma de la pòlissa.

**Paraules Clau:** Transformació digital, subscripció, Onboarding, signatura electrònica.

## Summary

In recent years, the term 'digital' has gained an increasing presence in almost all our conversations and discussions. Many companies today were born into this purely digital environment, but the vast majority are experiencing digitization as a process, driven by different needs and occurring at very different speeds. The purpose of this study is to position the insurance sector within this framework of digital transformation. To do so, it focuses on the insurance underwriting process and the digital transformation of two of its main phases: client registration and the signing of the policy.

**Keywords:** Digital transformation, underwriting, Onboarding, electronic signature.



# Índice

1.	Sobre este trabajo de investigación .....	9
1.1.	Motivación .....	9
1.2.	Intención.....	9
1.3.	Estructura del documento .....	10
2.	Bienvenido a la cuarta revolución industrial .....	11
2.1.	Nuevos modelos de negocio .....	15
2.2.	Customer Experience.....	17
3.	Transformación digital.....	21
3.1.	El Vórtice Digital .....	24
3.2.	El camino hacia la transformación digital .....	25
4.	El gran reto del sector asegurador.....	27
4.1.	Madurez digital del sector asegurador .....	28
4.2.	InsurTech, ¿enemigos o aliados? .....	31
4.3.	El riesgo de las grandes tecnológicas.....	33
5.	El Customer Journey del asegurado.....	35
5.1	Suscripción del contrato de seguro .....	36
5.2	Digitalizar el proceso de suscripción del contrato de seguro.....	38
6.	Suscripción 2.0 .....	41
6.1.	Onboarding digital .....	42
6.1.1.	Marco Legal .....	42
6.1.2.	Tecnologías del Onboarding Digital .....	43
6.1.3.	Proceso de Alta de un Nuevo Cliente .....	44
6.2.	Firma electrónica.....	49
6.2.1.	Marco Legal .....	50
6.2.2.	Firma electrónica vs firma digital.....	51
6.2.3.	Proceso de Firma Digital de Documentos.....	52
6.3.	Gestión digital de los documentos.....	55
7.	Conclusiones .....	57
8.	Bibliografía.....	59



# **Suscripción 2.0**

## **Onboarding digital y firma electrónica**

### **1. Sobre este trabajo de investigación**

#### **1.1. Motivación**

Durante esta última década hemos visto una gran revolución tecnológica que ha transformado de una forma clara y profunda nuestros hábitos, la forma de relacionarnos, nuestras costumbres, nuestra vida en general.

Esta nueva era digital, tan inevitable como imparable, ha venido para quedarse definitivamente entre nosotros, ofreciéndonos un nuevo mundo de oportunidades que podemos y debemos aprovechar.

Pero este mundo globalizado e interconectado tiene implícito un gran desafío, que a veces, no parece ser tan evidente.

La realidad es que hoy en día, por un lado, la tecnología genera nuevos modelos de negocios y productos altamente competitivos; y, por otro, el nuevo consumidor demanda una forma distinta de satisfacer sus necesidades. Una empresa incapaz de responder a las nuevas dinámicas del mercado corre el riesgo de ser sustituida, y no necesariamente por su competidor habitual.

Es por ello que las empresas están transformándose, teniéndose que adaptar a esta nueva realidad.

Y, aunque algo más tarde que otros sectores, en el sector asegurador, las tecnologías digitales se posicionan cada vez más como el factor competitivo de mayor impacto.

Nos encontramos por tanto ante un presente apasionante, donde la transformación digital o digitalización debe ser el elemento clave que puede y tiene que permitir impulsar el uso inteligente de las nuevas tecnologías para la toma de decisiones más acertadas desde el conocimiento, alcanzando de este modo nuestros objetivos, de una forma más sostenible, rápida y eficiente.

#### **1.2. Intención**

La intención de este estudio es plasmar como esta nueva revolución tecnológica está afectando a los modelos de negocio tradicionales y la necesidad de un cambio de paradigma para no quedarse atrás y aprovechar las nuevas oportunidades que nos brinda.

Para materializar este proceso de transformación digital dentro del sector asegurador, se ha tomado como base el proceso de suscripción del contrato de seguro. Proceso clave, que servirá de hilo conductor para plasmar las grandes posibilidades que la digitalización nos aporta.

### **1.3. Estructura del documento**

El presente estudio se ha estructurado de la siguiente forma:

- En el primer módulo, a modo introductorio, se pone en contexto la situación actual de cambio en la que estamos inmersos, la denominada cuarta revolución industrial o revolución industrial 4.0 y como esta transformación digital está expandiéndose a todos los niveles.
- En un segundo bloque, se describe el gran reto que tiene ante sí el sector asegurador frente a este nuevo entorno tecnológico que afecta a sus modelos de negocio, su estructura y su forma de interactuar con clientes y usuarios.
- A continuación, en el bloque principal del documento, se analiza el enfoque tradicional del Customer Journey del asegurado y se detalla cómo proceder para evolucionar a un proceso de suscripción totalmente digital.
- Como cierre, un espacio para las conclusiones, donde se hace balance de todo lo expuesto anteriormente.

## 2. Bienvenido a la cuarta revolución industrial

Una revolución (del latín *revolutio*, “una vuelta”) es un cambio violento, repentino, profundo y permanente que afecta a las estructuras de una sociedad, es decir, un reordenamiento súbito del estado de las cosas. Implicando, por otra parte, una aceleración del ritmo de las transformaciones históricas.

No existe un consenso respecto a qué puede o no constituir una revolución en términos históricos, pero ha habido muchas a lo largo de la historia de la humanidad y de diferentes tipos (políticas, sociales, económicas, industriales, etc.), y siempre han tenido implicaciones profundas en la existencia humana local, regional o mundial.

Con el fin, por tanto, de contextualizar el importante momento histórico de cambio que estamos viviendo, veamos qué ha sucedido en las revoluciones industriales que nos han precedido:

- La Revolución Industrial o Primera Revolución Industrial, fue el proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII en el Reino de Gran Bretaña, que se extendió unas décadas después a gran parte de Europa occidental y América Anglosajona, y que concluyó entre 1820 y 1840. Durante este periodo se vivió el mayor conjunto de transformaciones económicas, tecnológicas y sociales de la historia de la humanidad desde el Neolítico, que vio el paso desde una economía rural basada fundamentalmente en la agricultura y el comercio a una economía de carácter urbano, industrializada y mecanizada.

La Revolución Industrial marca un punto de inflexión en la historia, modificando e influenciando, de una manera u otra, en todos los aspectos de la vida cotidiana.

- Segunda Revolución Industrial, se refiere a los cambios interrelacionados que se produjeron aproximadamente entre 1870 hasta 1914. Durante este periodo los cambios sufrieron una fuerte aceleración. El proceso de industrialización cambió su naturaleza y el crecimiento económico varió de modelo. Los cambios técnicos siguieron ocupando una posición central, junto a las innovaciones técnicas concentradas, esencialmente, en nuevas fuentes de energía como el gas, el petróleo o la electricidad; nuevos materiales y nuevos sistemas de transporte (avión, automóvil y nuevas máquinas a vapor) y comunicación (teléfono y radio) indujeron transformaciones en cadena que afectaron al factor trabajo y al sistema educativo y científico; al tamaño y gestión de las empresas, a la forma de organización del trabajo, al consumo, hasta desembocar también en la política.

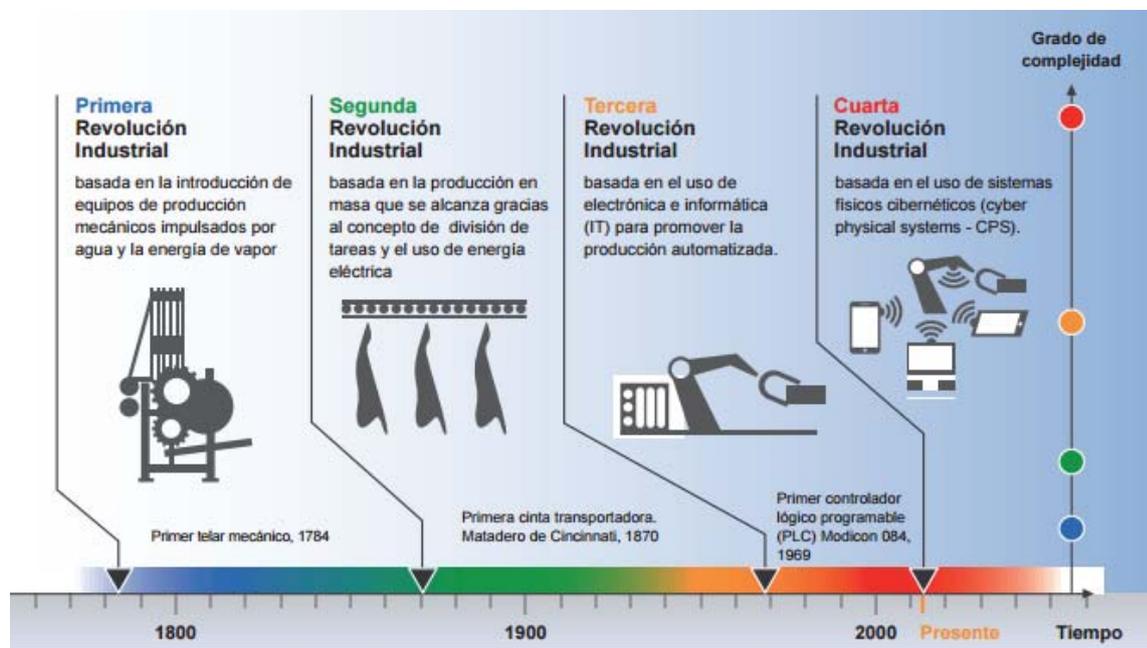
Este proceso se produjo en el marco de la denominada primera globalización, que supuso una progresiva internacionalización de la economía, y que funcionaba de forma creciente a escala mundial por la revolución de los transportes. Ello condujo a su extensión a más territorios que la

primera revolución, limitada a Gran Bretaña, y que llegaría a alcanzar a casi toda Europa occidental, Estados Unidos y Japón.

- Tercera Revolución Industrial, también denominada tercera revolución científico-técnica o revolución digital, es un concepto y una visión esbozada por Jeremy Rifkin y avalada por el Parlamento Europeo, en una declaración formal aprobada en junio de 2007. Impulsó la aviación, la era espacial, la energía atómica, la cibernética, los ordenadores personales y la tecnología de la información para automatizar la producción, Internet.

Nos encontramos ahora ante la denominada **Cuarta Revolución Industrial** o **Revolución Industrial 4.0 (4IR)**, término acuñado en 2016 por Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial.

Figura 1. De la Industria 1.0 a la Industria 4.0



Fuente: DFKI (2011)

“Estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su escala, alcance y complejidad, la transformación será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes; la cuarta revolución industrial, no se define por un conjunto de tecnologías emergentes en sí mismas, sino por la transición hacia nuevos sistemas que están contruidos sobre la infraestructura de la revolución digital”, según vaticina Klaus Schwab en su libro La Cuarta Revolución Industrial.

La cuarta revolución industrial llega 10 veces más rápido que la primera, y afecta a una base de población 300 veces superior. El impacto estimado será, se-

gún McKinsey<sup>1</sup>, 3000 veces mayor.

Esta nueva revolución industrial viene marcada por los avances tecnológicos emergentes en varios campos, incluyendo robótica, inteligencia artificial, nanotecnología, computación cuántica, biotecnología, energías renovables, Internet de las cosas (IoT), impresión 3D y vehículos autónomos.

Se describe como la aplicación del Internet a la gestión de los productos, mediante la digitalización, la Tecnología de la Información (TI), y dispositivos inteligentes, conectando redes, comunicando máquinas, adaptando servicios a los clientes en cualquier parte del mundo.

Sin embargo, no consiste solo en sistemas inteligentes y conectados. Es la fusión de estas tecnologías y su interacción a través de los dominios físicos, digitales y biológicos lo que hace que la Cuarta Revolución Industrial sea diferente a todas las anteriores.

La empresa Boston Consulting Group<sup>2</sup> habla de 9 pilares tecnológicos de la industria 4.0. Pilares sobre los que se crearán las empresas del futuro.

Estos pilares son los siguientes:

- Big Data y análisis de los datos
- Robots autónomos
- Simulación
- Sistemas para la integración vertical y horizontal
- IoT (Internet de las cosas)
- Ciberseguridad
- Cloud computing
- Fabricación aditiva
- Y realidad aumentada

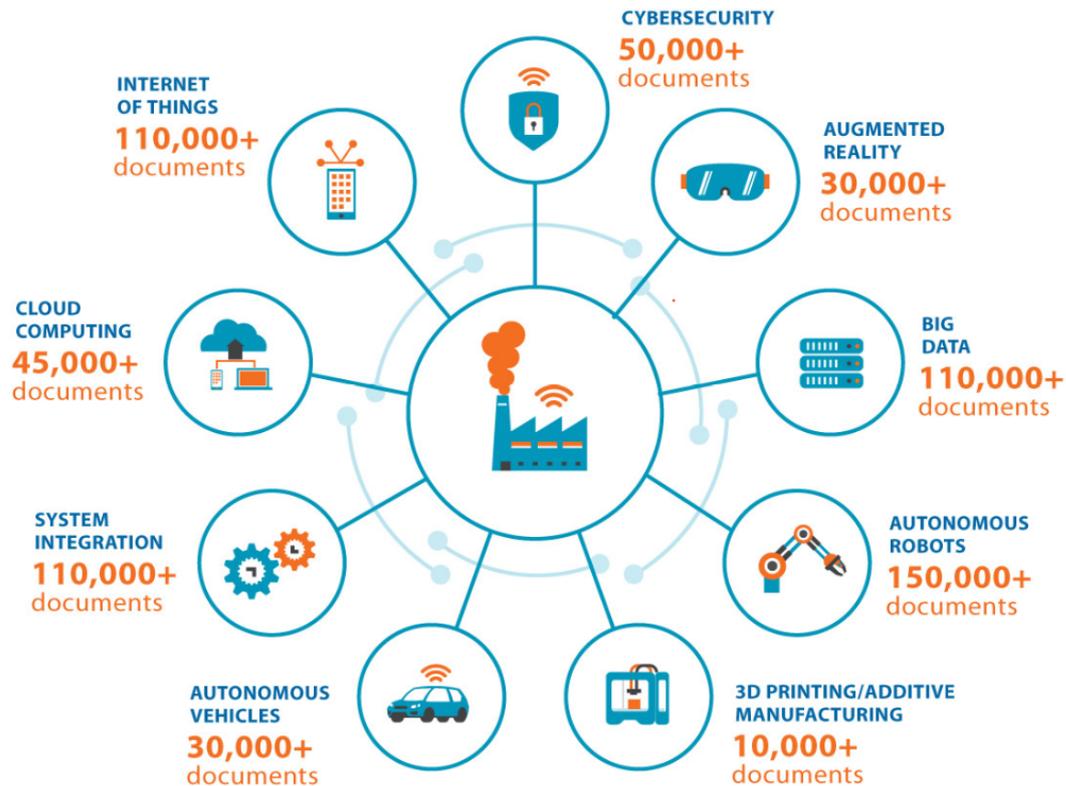
Y como dato curioso, a medida que crece la importancia de entender la Industria 4.0, la Figura 2, nos muestra el volumen de documentos relacionados con cada uno de estos pilares tecnológicos publicados en IEEE, lo que nos da una idea de su dimensión.

---

<sup>1</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-four-global-forces-breaking-all-the-trends>

<sup>2</sup> [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries)

Figura 2. Technologies Fueling 4IR in IEEE Xplore



Fuente: IEEE Xplore

La industria 4.0, a través de la digitalización y el uso de plataformas conectadas, nos ofrece, por tanto:

- Una capacidad de adaptación constante a la demanda
- Servir al cliente de una forma más personalizada
- Aportar un servicio post venta individualizado
- Diseñar, producir y vender productos en un menor tiempo
- Añadir servicios a los productos físicos
- Crear series de producción más cortas y rentables
- Tratamiento, procesado y análisis de los datos en tiempo real

Tampoco tenemos que pensar que el futuro inmediato del mundo empresarial 4.0 supondrá una empresa totalmente auto-dirigida y gestionada por robots, pero a corto y medio plazo si veremos una profunda transformación de los entornos de trabajo y la forma de relacionarse en las empresas, siempre focalizándose en la productividad, dando lugar a nuevos modelos de negocio y a una mejor experiencia de cliente.

## 2.1. Nuevos modelos de negocio

Un escenario como el expuesto, indudablemente, nos abre las puertas a un nuevo mundo de posibilidades que poco tiene que ver con el de décadas atrás. Las transformaciones tecnológicas están marcando la evolución de la sociedad y por tanto de los modelos de negocio.

Pero, ¿que entendemos por modelo de negocio? Lo podríamos definir como el modo en que una empresa crea, entrega y captura valor, el cual está constituido por diferentes elementos:

- Propuesta de Valor: describe los productos y servicios que una empresa ofrece, y los beneficios que estos aportan a sus clientes.
- Entrega de valor: formado por los segmentos de clientes, los canales de distribución y la relación con los clientes.
- Creación de valor: recursos, actividades y alianzas clave para poder crear los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Captura de valor: fuentes de ingresos y estructura de costes.

El objetivo es combinar los diferentes elementos de tal manera que se refuercen mutuamente entre sí. De este modo, es posible crecer y es difícil ser copiado por los competidores. La innovación del modelo de negocio es la modificación, respecto a la situación tradicional, de alguno o varios de estos bloques.

La utilización del concepto “modelo de negocio” se ha ido popularizando con las nuevas empresas de internet y en general con los emprendimientos relacionados con las tecnologías de la información y las telecomunicaciones. La irrupción de las nuevas tecnologías y el auge de internet a finales del siglo pasado, plantearon un doble desafío, por una parte, para las empresas existentes que vieron modificadas sus estructuras sectoriales y reducida su rentabilidad y, por otra, para los nuevos competidores, agentes transformadores de dichas estructuras, pero con dificultades para conseguir una rentabilidad a sus inversiones.

Una vez superado el desafío inicial, debemos de tener presente que estos nuevos modelos de negocio convierten a los anteriores en obsoletos, hacen desaparecer estructuras que creíamos perdurarían eternamente, pero, sobre todo, dan lugar a nuevas oportunidades de negocio. Muchas de estas aplicaciones comerciales aún no se han puesto en práctica o se encuentran en las fases previas de innovación.

Si algo define a la economía digital, es su necesidad de búsqueda y de convergencia de nuevos modelos de negocio para ir encontrando la mejor manera de conseguir los objetivos propuestos. En muchas ocasiones vamos a ver modelos de negocio mixtos, fruto de la conjunción de varios de ellos. Es precisamente esta capacidad de mezcla, la que define la nueva economía digital.

En esta línea, podemos listar nuevos nichos de mercado cada vez más habi-

tuales en nuestro entramado empresarial:

- Analítica y Minería de Datos. Millones de dispositivos conectados a Internet de las Cosas, y sensores de todo tipo recogiendo información de cada máquina o aplicación generan una nube de datos casi imposible de manejar por los sistemas actuales, pero, sobre todo, desconocidos para la generación anterior de directivos de marketing o producción. Nuevos profesionales y aplicaciones, empresas dedicadas a ellas como consultoría o desarrollo de herramientas, verán la luz de forma inmediata.
- Interfaces Hombre-Máquina y Máquina-Máquina. Personas y robots trabajando codo con biela en las cadenas de montaje ya son habituales, pero los nuevos dispositivos inteligentes capaces de aprender de los humanos, o de convertir los datos en una nueva capacidad productiva, obliga a los desarrolladores a inventar nuevos lenguajes e interfaces basados en realidad aumentada o teclados invisibles, controlados por la mente, etc. Por supuesto, los nuevos empleados deberán cualificarse ante estas necesidades emergentes.
- Transferencia de Digital a Física. Uno de los avances más prometedores es la conversión de activos virtuales, simples datos que se transfieren del desarrollador al usuario final, por ejemplo, a su impresora 3D. Algo que no sólo será de uso personal, sino que puede ser empleado por las corporaciones para enviar sus productos a fábricas remotas sin necesidad de transporte.
- Nuevo concepto de valor y venta. Fruto de la posibilidad de vender sólo el código de fabricación en tu propia casa y no el producto terminado, surge la necesidad de redefinir el valor de la creación e innovación. Lo que tendrá precio será la propiedad industrial, la transferencia del conocimiento o "*know how*"<sup>3</sup>. Igualmente, muchos servicios se enfocan ya al pago por uso o servicio y no a la propiedad del bien.
- Monetización de datos. Tanto el Big Data como la economía basada en software y aplicaciones darán lugar a empresas que gestionen esos datos y los conviertan en algo valioso. Será la nueva materia prima y, como el uranio del siglo XXI, de grandes toneladas de material se extraerá uno nuevo que alimentará el resto de industrias.
- Gestión de datos y seguridad cibernética. Cuando la cadena de producción se encuentra gestionada por máquinas conectadas entre sí, la seguridad del proceso ha de ser vigilada por nuevos profesionales y herramientas. Si hasta ahora sólo nos teníamos que preocupar por la posibilidad de infectar nuestro ordenador con un virus, ahora será necesario proteger cualquier electrodoméstico o máquina productiva.

Nos adentramos, por tanto, en un nuevo escenario de actuación donde la rela-

---

<sup>3</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Saber\\_hacer](https://es.wikipedia.org/wiki/Saber_hacer)

ción entre las empresas y sus usuarios (B2C) tendrá un mayor peso que el actual modelo de intermediación “empresa a empresa” (B2B).

Las empresas se están dando cuenta de esta ruptura digital y están reaccionando, están transformando sus modelos de negocio, adaptando sus plataformas para cumplir con las necesidades y peticiones de los clientes.

## 2.2. Customer Experience

Durante los últimos años hemos podido observar como las pautas de consumo se han ido modificando.

Las expectativas de los clientes respecto a las compañías y marcas que apoyan y con las que trabajan son mayores, especialmente debido a la facilidad con la que pueden acceder a una gran cantidad de información y datos. Además, más allá del producto, su calidad o el precio, los clientes se están focalizando en apoyar *marcas con propósito*<sup>4</sup>.

Los clientes, ya sean particulares (B2C) o empresas (B2B), están, por tanto, cada vez más en el centro de la economía digital, y ello tiene que ver con la forma en que se les atiende. Las expectativas del cliente se están redefiniendo hacia la experiencia.

Aparece entonces el concepto de Experiencia de Cliente, o Customer Experience (CE o CX), un nuevo término a veces algo confuso y sobre el que abundan las definiciones erróneas.

Como una buena forma de acercarnos al conocimiento es aceptar el error, haremos el ejercicio a la inversa. Definiremos que es experiencia de cliente identificando que no es experiencia de cliente.

Experiencia de Cliente no es Marketing. El marketing parte de la idea de conectar un producto o servicio con los consumidores finales. Busca convencer e impulsar a comprar. Trata de seducir mediante mensajes cargados de emociones, valores, atributos y aspiraciones. Mensajes con un objetivo: atraer nuevos clientes. La experiencia de cliente abarca más que atraer. Así el marketing es parte de la experiencia de usuario, pero no la única.

Experiencia de Cliente no es Servicio al Cliente. Servicio al cliente se limita exactamente a eso, a prestar un servicio antes, durante y después de la compra. Para aclarar la diferencia, los clientes no quieren tener que llamar al Call Center. Si un cliente tiene que recurrir a servicios al cliente es porque algo salió mal con su experiencia de usuario. La gran mayoría de veces que un cliente contacta con la empresa después de una venta es por un problema.

Una vez más la experiencia de cliente va más allá. El objetivo real de una empresa no es atender todos los contactos de clientes que recibe, es no recibirlos.

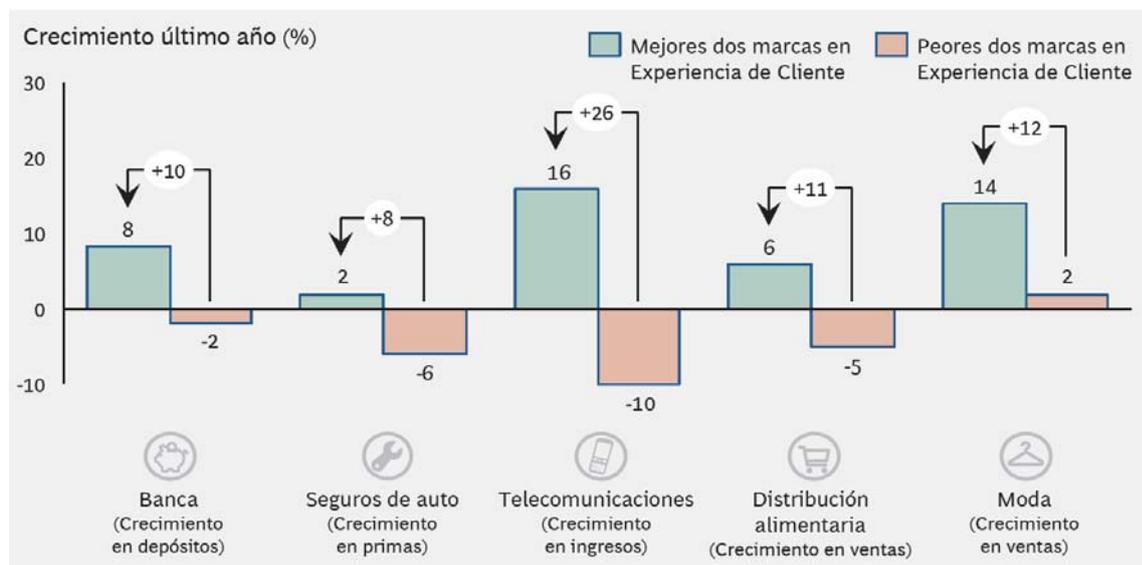
---

<sup>4</sup> <https://www.luismaram.com/marcas-con-proposito>

Experiencia de Cliente no es Experiencia de Usuario. Con nombres tan similares, es normal que estos dos conceptos a menudo se confundan. La diferencia la tenemos nuevamente en el alcance de los mismos. La experiencia de usuario es el conjunto de factores y elementos relativos a la interacción del usuario, con un entorno o dispositivo concretos, el resultado de la cual es la generación de una percepción positiva o negativa de ese producto, servicio o dispositivo. Pero existen otras formas de interactuar que están fuera del alcance de la experiencia de usuario.

Por tanto, la Experiencia de Cliente es el producto de las percepciones de un cliente después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una organización. Esta percepción afecta a los comportamientos del cliente y genera recuerdos que impulsan su lealtad, afectando al valor económico que genera una organización.

**Figura 3. Las compañías con una buena Experiencia de Cliente crecen más**

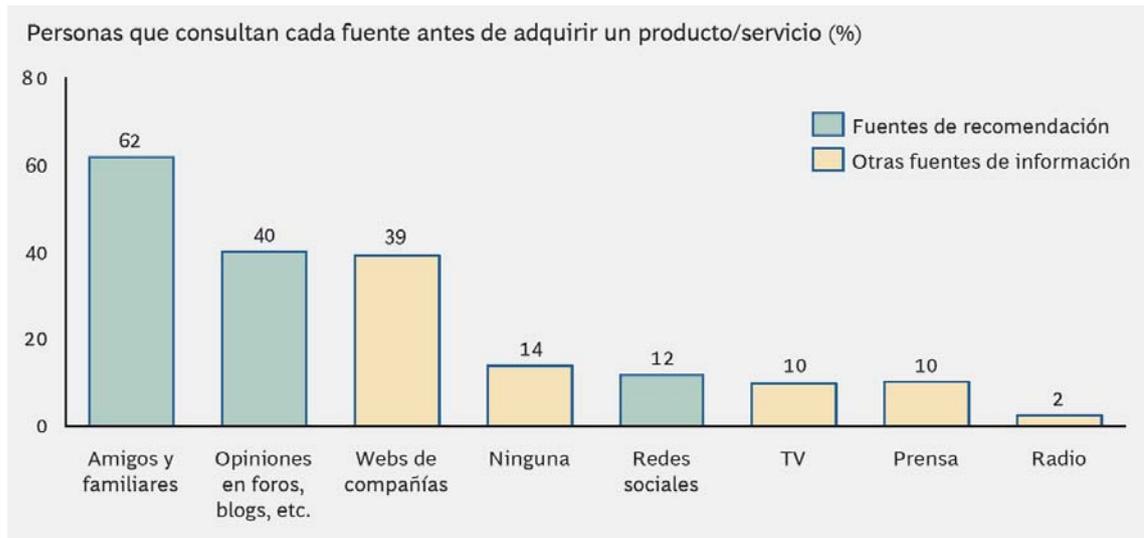


Fuente: Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España. Análisis BCG (2014).

De ahí el ahínco de las empresas por poner al cliente en el centro de su estrategia, con el fin de generar así una nueva y mejor experiencia de cliente.

Teniendo una buena experiencia de cliente, no sólo mejoramos la fidelidad, sino también la atracción. Nos gusta contar las buenas experiencias, y para ello tenemos más medios que nunca a nuestro alcance.

**Figura 4. Los clientes con una buena experiencia recomiendan y captan nuevos clientes**



Fuente: Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España. Análisis BCG (2014).

Y para ordenar y alinear la experiencia de cliente en una organización, entra en escena un nuevo concepto: el Customer Journey Map, una representación visual de la suma de todas y cada una de las experiencias que los clientes tienen con su marca a través de cada uno de los puntos de contacto. Ayuda a contar la historia de la experiencia de un cliente con su marca desde el momento que inicia la relación, hasta que realiza una transacción y pasa a posteriores fases de servicio, fidelización y prescripción de producto.

Y todo esto se debe a que, como organización, tener una orientación hacia el Customer Journey (en lugar de hacia el punto de contacto) realmente provoca una respuesta emocional por parte del cliente. Y, por tanto, un impacto en su experiencia de cliente y en el recuerdo de marca.



### 3. Transformación digital

*“Hay que crear la ocasión, no esperar a que llegue”*  
Francis Bacon

Cada vez parece más claro que la transformación digital en el entorno empresarial actual es imprescindible, pero todo y ser el término de moda en los últimos años, lo que no parece estar tan claro en muchas organizaciones, es el alcance del mismo.

¿Qué es por tanto la transformación digital?

Si buscamos la definición más generalista no dice que: *“la transformación digital es el cambio asociado con la aplicación de tecnologías digitales en todos los aspectos de la sociedad humana”*<sup>5</sup>.

Pero en el entorno empresarial, el término transformación digital no se refiere únicamente a la aplicación de la tecnología digital, su alcance es mucho mayor y abarca conceptos como estrategia, cultura organizativa, visión o rediseño de procesos. Implica una evolución en el liderazgo, una forma de pensar distinta, fomentar la innovación y los nuevos modelos de negocio.

Cuando hablamos de transformación digital, nos referimos a la reorientación de toda la empresa hacia un modelo de eficiencia en la relación digital con el cliente, proveedor y empleado en todos y cada uno de los puntos de contacto que se pueden dar por medio de la incorporación de la digitalización de procesos y un mayor uso de la tecnología.

Y para ello, pueden existir múltiples razones, pero en esencia, se pueden resumir en una única: la supervivencia de la empresa.

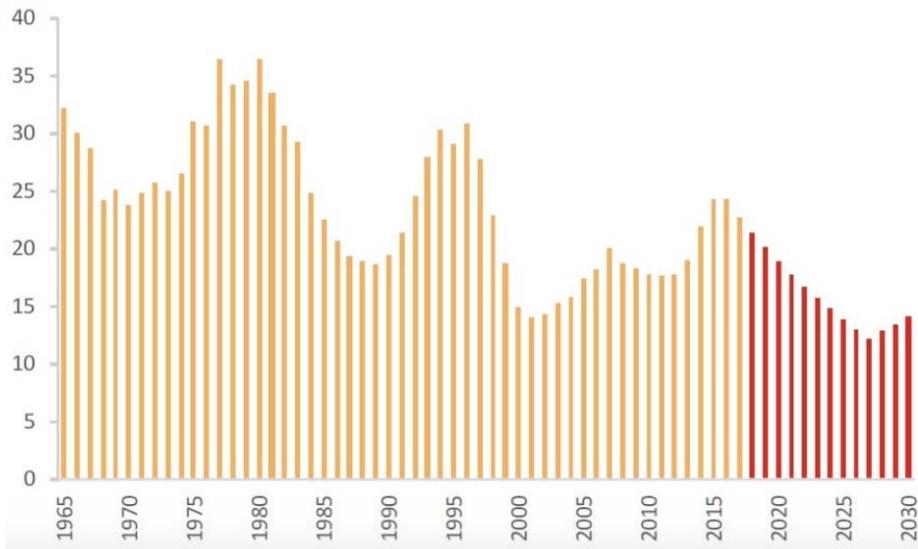
Como dato relevante, podemos observar cómo ha ido reduciéndose la estancia media, según el estudio realizado por la consultora Innsight<sup>6</sup>, de las compañías cotizadas en el S&P 500 (Figura 5). En 1965, las corporaciones presentes en el cotizado permanecían en dicho índice una media de 33 años. La media actual ha descendido a 18 años y las previsiones indican que el descenso continúa, hasta los 12 años en 2027.

---

<sup>5</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Transformaci%C3%B3n\\_digital](https://es.wikipedia.org/wiki/Transformaci%C3%B3n_digital)

<sup>6</sup> <https://www.innosight.com/insight/creative-destruction>

**Figura 5. Average Company Lifespan on S&P 500 Index**



Fuente: Innsight

Ante este escenario, como empresa, tenemos que buscar en la transformación digital el aliado para que mediante la implementación de herramientas digitales nos permita optimizar los recursos y actividades de nuestro día a día, especialmente en la conexión entre los empleados y los clientes, facilitando la interacción e inmediatez en la respuesta a los requerimientos, así como al momento de evaluar cómo el negocio debe rediseñarse para satisfacer las necesidades del consumidor actual. Todo esto se traduce en la constante búsqueda de soluciones innovadoras que contribuyan a transformar el negocio teniendo como base las tendencias digitales actuales.

Para ello, la transformación digital se apoya en cuatro pilares muy bien definidos:

- Visión y liderazgo

En primer término la visión, que debe saber captar esta oportunidad y comprender las implicaciones que suponen esta disrupción, conocer las tendencias y decidir sobre el qué y cómo impulsar un plan de transformación digital. Este liderazgo debe nacer y crecer desde la propia dirección de la empresa, elemento primordial en su adopción e impulso, que ha de fomentar que la tecnología sea canal de transformación para que la organización entre de lleno en una **nueva cultura digital**. Se hace necesario, pues, que este liderazgo provea de herramientas para la capacitación digital de sus recursos técnicos y humanos y así lograr las competencias digitales necesarias. En todo este proceso será necesario definir de forma clara los proyectos, las inversiones y los indicadores clave que nos indiquen objetivos e hitos, concretos y generales.

- Personas y procesos

Es esta visión y liderazgo deben llevarnos a una transformación de las

personas y los procesos, tomando un enfoque al empleado que valore las actitudes emprendedoras, abiertas al aprendizaje, a la investigación, a la innovación y que tengan en cuenta el trabajo colaborativo, la gestión compartida de proyectos y la pro-actividad. En cuanto a los procesos, su digitalización debe permitir orientar a los RRHH en tareas más estratégicas a la vez que se consigue un **aumento de la eficiencia** al automatizar los flujos de investigación y análisis de datos, digitalización de los procesos de diseño digital o productivos, digitalización de los procesos de reclutamiento, digitalización de los catálogos de productos y servicios, digitalización de los procesos de venta o digitalización de la comunicación interna y externa. Así mismo, aparecen nuevos paradigmas en cuanto a la captación de talento, en cuanto a procesos y herramientas.

- Experiencia de cliente

Ya hemos puesto de manifiesto en el apartado 2.2. la relevancia de la Experiencia de Cliente, pero creemos importante remarcar, que esta transformación digital interna también debe emanar hacia el exterior, concibiendo una nueva experiencia del cliente, que no pasa si no por entender, comprender y saber interactuar con él con el objetivo de satisfacer sus necesidades en los contextos digitales. En este sentido, herramientas como los CRM (Customer Relationship Management) se revelan imprescindibles para comprender los comportamientos, las geografías, segmentos e intereses y ser capaces de construir estrategias a partir de los análisis obtenidos para conseguir un enfoque total al Cliente. Así mismo, la red comercial se está transformando para convergir en lo digital y debemos aprovechar esta oportunidad de **convertir la venta en una experiencia, y los productos tradicionales en servicios**, combinando producto físico con bien digital.

- Modelo de negocio

Todo lo anterior conlleva una transformación en los modelos de negocio a la que no podemos hacer caso omiso y que redefinen el cómo se genera, se capta y se entrega valor al cliente con la incorporación de **nuevos productos digitales que complementan o sustituyen a los tradicionales**. También el alcance de las organizaciones ha sufrido un cambio a mayores, haciendo que las empresas tiendan a relaciones antes propias de multinacional, y ahora con operaciones plenamente globales, pero sin perder su sensibilidad a nivel local.

Abordar estos cuatro puntos conlleva un trabajo continuo de investigación y comprensión con el objetivo de conocer las principales tendencias y cambios que van apareciendo. De esta forma, podremos hacer frente al cambio constante, adecuando las estrategias, para aprovechar las oportunidades que nos brinda la Transformación Digital.

Figura 6. Visión multifactorial de la Transformación Digital



Fuente: OnTek.net

### 3.1. El Vórtice Digital

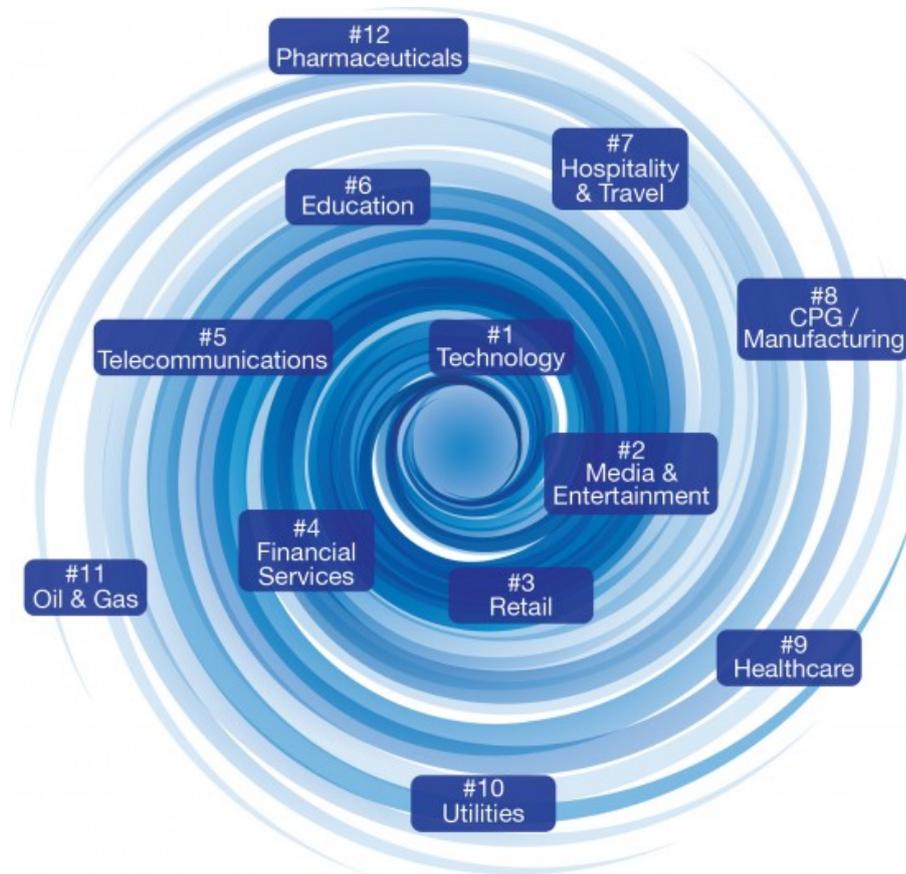
Es este movimiento inevitable de transformación de las industrias el que simboliza el Vórtice Digital, término acuñado por Michael Wade, Jeff Loucks, James Macaulay, Andy Noronha que a su vez da título a su libro homónimo.

Describe una enorme fuerza de atracción de la que ninguna empresa puede escapar, aumentando exponencialmente su atracción a la medida que se acercan a su centro, pero, además, el caos de los vórtices es enorme y un objeto puede pasar de la periferia al centro en el momento menos esperado. La trayectoria de los objetos no es uniforme ni predecible. A su paso hacia el centro del vórtice, los objetos colisionan, se despedazan, o bien se mezclan unos con otros.

Es en el centro digital donde los modelos de negocio, las ofertas y cadenas de valor se digitalizan hasta su máxima expresión. La fuerza de atracción de este vórtice hace converger lo físico con lo digital, dando lugar a nuevos componentes que se pueden combinar fácilmente entre sí, creando nuevas disrupciones y desdibujando los límites entre las empresas. Y es esta disrupción la que puede hacer que surja prácticamente de la nada un nuevo competidor ajeno a un de-

terminado sector y que de repente represente una amenaza para las empresas del mismo.

**Figura 6. Positioning Industries in the Digital Vortex**



Fuente: Global Center for Digital Transformation (2015).

Para interpretar mejor el posicionamiento de la industria aseguradora en base a la Figura 6, hay que indicar que el sector de Servicios Financieros engloba a ambos, al sector bancario y al asegurador, sectores con dos velocidades muy distintas con respecto a la digitalización. Liderado históricamente por el bancario, siempre un paso por delante del sector seguros, tanto en la implantación de avances tecnológicos como en lo que a transformación digital se refiere. Pero como hemos indicado, la trayectoria de los objetos del vórtice es impredecible.

### **3.2. El camino hacia la transformación digital**

A día de hoy, es evidente que la transformación digital es inevitable para estar cerca del consumidor, para conocer sus preferencias, para poder llegar a él a través del canal más adecuado, para que te conozca.

Pero, si bien es cierto que las nuevas tecnologías y la transformación digital acaparan los medios y nos parece que son capaces de solucionar cualquier problema, no debemos pasar por alto lo esencial, y es que últimamente, algo tan evidente parece que tiende a olvidarse: el negocio es el fin y la tecnología su catalizador.

Así que, ante todo, no perdamos el norte.

No es nada raro ver que las empresas experimenten con las nuevas tecnologías sin haber definido una estrategia que dé sentido a sus acciones. Ya que en lo que a tecnología se refiere, siempre es mejor hacer algo que sentarse a esperar. Aun así, alcanzar los resultados de forma eficiente es una de las máximas de toda empresa y por ello esa experimentación debe ir acompañada de una estrategia que la sustente y dé sentido. Sobre todo, dadas las oportunidades que ya han demostrado algunas tecnologías como el Big Data, el internet de las cosas (IoT) o Blockchain.

Otra cosa bien distinta y, por desgracia, demasiado frecuente, es encontrar empresas que intentan aplicar estas nuevas tecnologías sin un plan para alinearlas con su negocio; un plan que les permitiría identificar y aprovecharse de las oportunidades más interesantes que ofrecen para su negocio.

Así que para cualquier empresa debe ser fundamental institucionalizar un proceso enfocado a entender, diseñar y validar aplicaciones de negocio basadas en las nuevas tecnologías digitales.

Por tanto, como hemos indicado, la transformación digital requiere de un fuerte liderazgo para impulsar el cambio. Una vez definida la estrategia digital, capacitada nuestra organización y seleccionado el modelo de gobierno, así como el equipo de trabajo deberemos definir los proyectos clave del Plan de transformación de una organización hacia un nuevo entorno digital, global y orientado al cliente.

El foco y la visión de qué parte de la empresa se desea transformar son claves, por ello, los puntos que debería llegar a abordar nuestro plan de transformación digital serían:

- Definición de la estrategia digital.
- Plan de capacitación digital.
- Plan de analítica de datos, Big Data.
- Creación de base de datos de clientes.
- Digitalización de la red comercial.
- Gestión de la experiencia del cliente.
- Creación de redes sociales corporativas.
- Creación del Digital Employer Branding.
- Identificación de procesos a digitalizar.
- Identificación de nuevos negocios digitales.
- Identificación del modelo de internacionalización.
- Identificación del modelo de innovación digital y soluciones disruptivas.

Con ello estaremos transformando digitalmente los pilares básicos de nuestra empresa, que anteriormente hemos comentado.

## 4. El gran reto del sector asegurador

*" No necesitas ver toda la escalera, solo da el primer paso"*  
Martin Luther King

La industria de los seguros tiene una propiedad probablemente única y es que lleva vendiendo el mismo producto desde sus orígenes, de eso ya hace unos cuantos siglos. Lo cual nos podría llevar a pensar que es un sector que no avanza ni se transforma. Sin embargo, nada más lejos de la realidad, son muchas los aspectos que están en continua transformación en la industria aseguradora.

Pero el reto del cambio esta vez es mayor, ya que lleva intrínseco dos características claves, como son su complejidad tecnológica y sobretodo, la gran velocidad a la transcurren estos cambios, que lo hacen totalmente distinto a transformaciones pasadas.

Es por ello que la industria del seguro, un sector altamente regulado y tradicionalmente conservador, por la propia exigencia y prudencia que exige la naturaleza de su negocio, está buscando su hueco en este camino hacia su transformación digital. Una transformación que no sólo tendrá que poner el foco en la implantación de tecnologías que antes no usaban, sino también en las personas. Por un lado, el cliente, por otro, los trabajadores, sin obviar que siendo estos últimos, y su motivación, los que están en el corazón del cambio, quienes realmente podrán hacerlo posible.

Ya son, por tanto, muchas las compañías del sector asegurador que, siendo conscientes de los beneficios que la transformación digital aporta al sector, la han incluido como uno de los ejes principales de sus planes estratégicos. Planes, que, como hemos indicado en el capítulo anterior, buscan desarrollarse en base a los cuatro pilares de la transformación digital: visión y liderazgo, personas y procesos, experiencia de cliente y modelo de negocio.

En base a estos pilares, el sector asegurador está dirigiendo sus esfuerzos y objetivos a explorar múltiples oportunidades basadas en las nuevas tecnologías:

- La creación de productos y servicios personalizados que se adaptan a las necesidades de sus clientes gracias al procesado y análisis de datos, manteniendo el equilibrio entre los riesgos gestionados, los productos adaptados a la persona y una prima individualizada. Modelos como los *venture builders*<sup>7</sup> permiten este tipo de acciones.
- La implantación de herramientas para la automatización de procesos eliminando con ello tareas rutinarias mejorando la satisfacción de los empleados. Ejemplos claros de ello lo tenemos en el proceso de decla-

---

<sup>7</sup> <https://www.iebschool.com/blog/que-es-venture-builder-lean-startup/>

ración del siniestro, con un gran potencial de digitalización y automatización.

- Optimización de costes mediante el rediseño de servicios.
- La evolución del riesgo mediante la prevención en ramos como los de hogar o autos con la introducción de soluciones tecnológicas y el IoT van a dotar de mayor valor a la póliza del seguro ya que repercuten directamente en una mayor seguridad y ahorro de costes, aspectos muy valorados por los consumidores.
- La Omnicanalidad, poniendo al alcance de nuestros clientes todos los canales posibles para interactuar a lo largo de todo el proceso, siendo el cliente quien escoja como interactuar con su compañía en base sus preferencias o necesidades del momento. La irrupción de las aplicaciones móviles o los chatbots es un claro ejemplo de ello.
- La economía colaborativa. Nuevos modelos de negocio totalmente digitales y en constante evolución, que obligan al sector a digitalizar sus procesos para adecuarse a las necesidades de este nuevo sector en la cotización de riesgos o en la búsqueda nuevos enfoques dinámicos según las necesidades.

#### **4.1. Madurez digital del sector asegurador**

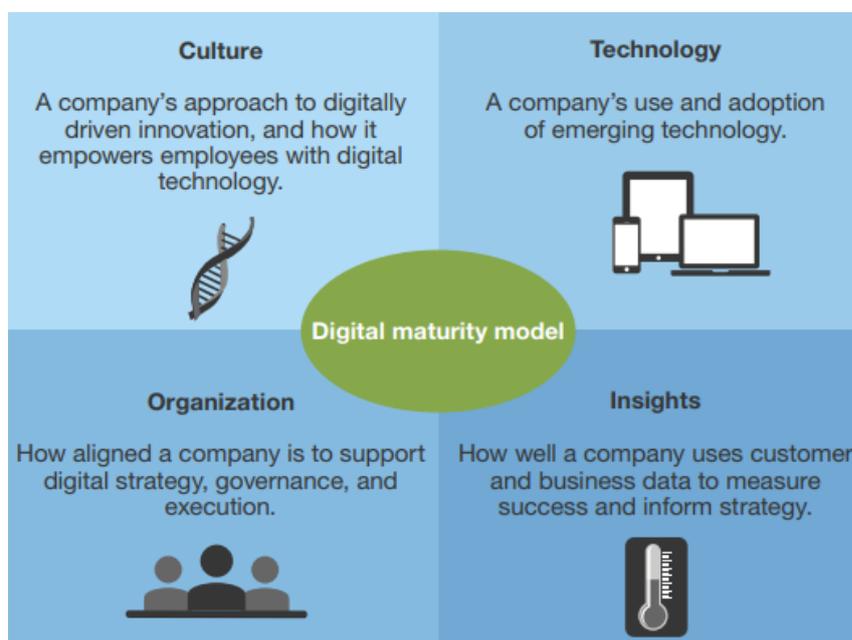
El sector asegurador se ha caracterizado siempre, en su conjunto, por su capacidad para la rápida integración de los avances tecnológicos que estaban disponibles en cada momento. Sin embargo, nos encontramos en un momento en el que no basta con incorporar nuevas tecnologías, sino que es necesario ir más allá.

Son varios los modelos para medir el nivel de madurez digital de una empresa, siendo uno de los más extendidos el modelo de madurez digital 4.0 de Forrester<sup>8</sup>, el cual otorga a cada empresa una determinada puntuación, entre 0 a 100, evaluando su nivel de madurez digital en base a las Best practices globales definidas y agrupadas en cuatro dimensiones: cultura, tecnología, organización y visión.

---

<sup>8</sup> <https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forresters%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>

**Figura 7. Four Dimensions Determine Digital Maturity**



Fuente: Forrester (2016).

Dividiendo la curva de madurez digital en cuatro segmentos o niveles en base la puntuación obtenida:

- Escépticos (puntuación 0-33)

Los escépticos son empresas tecnológicamente lentas, inclinadas hacia servicios financieros, telecomunicaciones y empresas del sector público extremadamente grandes, que tienen una experiencia limitada en la innovación o la aplicación de un enfoque externo a la planificación estratégica. Los escépticos tienen un uso limitado de los canales de ventas online y ejecutan pocos programas de marketing.

- Adoptantes (puntuación 34-52)

Los adoptantes tienen una mayor práctica digital que los escépticos. En respuesta al retorno inicial del marketing digital y los canales de venta, están dispuestos a invertir en la arquitectura base que necesitan para escalar su ambición digital, como un sistema de CRM o una plataforma de comercio electrónico. Aun así, la mayoría de los adoptantes son fabricantes, empresas de servicios públicos o compañías de atención médica que priorizan la producción sobre las relaciones con los clientes.

- Colaboradores (puntuación 53-71)

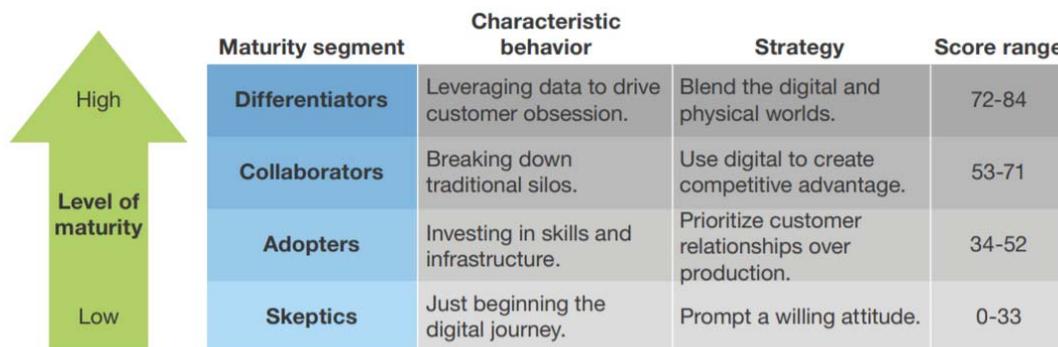
El mayor identificador de Colaboradores no es el tamaño de la industria o la empresa, sino que las empresas en este segmento son significativamente más aptas para colaborar interna y externamente para permitir la práctica y la innovación digital. De hecho, el 95% de los colaboradores enfatiza la experiencia general de los clientes de su marca sobre el desempeño de cualquier canal individual. Los colaboradores, más que cualquier otro segmento,

reportan una coordinación sólida y una comunicación continua entre marketing e IT. Comparativamente, una menor cantidad de Colaboradores informan que sus equipos de IT gestionan los proyectos de marketing como solicitudes transaccionales únicas.

- **Diferenciadores** (puntuación 72-84)

Representando el segmento menor del estudio, los diferenciadores reportan un fuerte crecimiento de los ingresos y tienden a ser minoristas puramente o fuertemente centrados en el ámbito online. En gran medida están más capacitados que el promedio en todas las funciones de marketing y comercio electrónico, incluida la gestión de proyectos, customer insights y marketing directo. La siguiente oportunidad de crecimiento para estos expertos digitales es eliminar la separación entre el mundo digital y el físico.

**Figura 8. Firms Distribute Into Four Maturity Segments**



Maturity segment	Characteristic behavior	Strategy	Score range
<b>Differentiators</b>	Leveraging data to drive customer obsession.	Blend the digital and physical worlds.	72-84
<b>Collaborators</b>	Breaking down traditional silos.	Use digital to create competitive advantage.	53-71
<b>Adopters</b>	Investing in skills and infrastructure.	Prioritize customer relationships over production.	34-52
<b>Skeptics</b>	Just beginning the digital journey.	Prompt a willing attitude.	0-33

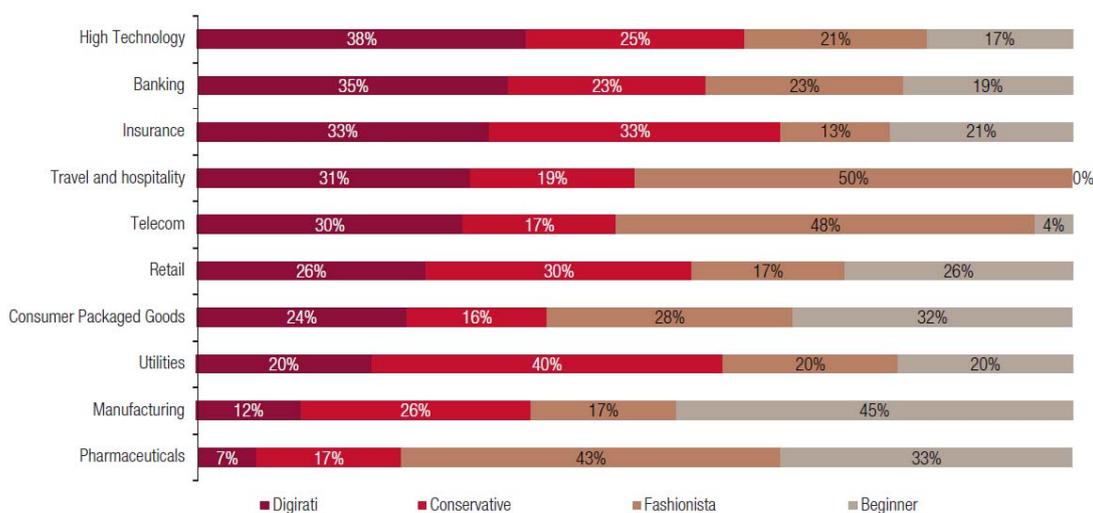
Fuente: Forrester (2016).

Según los datos del informe del Instituto de Investigación de Capgemini<sup>9</sup>, la madurez digital es una meta todavía lejana para el sector asegurador.

Un dato preocupante, es que la confianza en las capacidades digitales y de liderazgo decae en relación con los datos de 2012. Comparando con los datos de 2012, disminuye la proporción de directivos del sector de servicios financieros que considera que sus organizaciones tienen las capacidades digitales necesarias para operar con éxito, retrocediendo del 41% al 37%. De forma detallada, aumentan en cambio los ejecutivos que consideran que sus organizaciones cuentan con las capacidades digitales necesarias para el desarrollo de la experiencia del cliente (40% frente al 35%). Sin embargo, la confianza en la operativa interna ha experimentado una caída significativa: solo el 33% de los directivos considera que sus organizaciones tienen las capacidades operativas necesarias, frente al 46% de 2012.

<sup>9</sup> [https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The\\_Digital\\_Advantage\\_How\\_Digital\\_Leaders\\_Outperform\\_their\\_Peers\\_in\\_Every\\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf)

**Figura 9. Maturity Breakdown by Industry**



Fuente: CapGemini (2018)

En cuanto a la clasificación global, sólo el 33% de las aseguradoras están en una posición de madurez digital, mientras que hay un 54% que se encuentran todavía en niveles iniciales. Un dato objetivo, pero que con total certeza, su interpretación daría pie a un gran debate, en función de las diferentes visiones estratégicas del sector asegurador actual.

## 4.2. InsurTech, ¿enemigos o aliados?

Si bien es cierto que todavía no ha aparecido una aplicación o un nuevo operador fuera de la industria financiera tradicional que cambie completamente el negocio de los seguros como lo conocemos, tenemos que saber que hay muchas personas, grupos y empresas en el mundo que están trabajando en lograrlo.

Para aquellos no familiarizados con el término, InsurTech, procedente de la unión de las palabras insurance y technology, se refiere al fenómeno de startups que están surgiendo como nueva forma de innovación, utilizando la tecnología para mejorar, fundamentalmente, el modelo de negocio de seguros actual.

Para hacernos una idea de su dimensión, la Figura 7 nos muestra el mapa InsurTech en España a 2019, con 197 startups explorando nuevas oportunidades de negocio en el sector seguros.



son auténticos monopolios naturales y controlan más del 50% del digital journey del usuario medio y han llegado hasta donde están porque cumplen las dos reglas básicas de la disrupción: generan una necesidad y resuelven un problema, aportando, por tanto, valor a los usuarios.

Estos gigantes tecnológicos disponen, no sólo de una enorme base de datos de usuarios, que supera con creces la de las grandes aseguradoras, sino que también presentan una enorme capacidad tecnológica, capacidad de inversión y prestigio entre sus clientes.

Todo y esto, actualmente no hay ningún proyecto implantado con éxito. Podemos destacar el intento de Google en UK entrando en el sector de comparadores de seguros de autos a través de Google Compare, pero cesó su actividad en marzo de 2016.

Pero este intento de adentrarse en el mercado del seguro sigue en marcha, poniendo su foco principalmente en ganar la batalla de la “última milla” de la cadena de valor, es decir, en la personalización y venta de los seguros a los clientes por esa gran cantidad de información que poseen de ellos.

Su apuesta va enfocada a obtener el dato y procesarlo para convertirlo en inteligencia de negocio, que unido a las menores limitaciones con las que cuentan en comparación con el sector seguros, pueden acabar convirtiéndolas en una capa de comercialización que deje a las aseguradoras en un segundo plano de backend en este proceso.

En esta línea están desarrollando o adquiriendo aplicaciones enfocadas a la obtención de información aplicable al sector seguros. Google y Amazon, por ejemplo, han desarrollado sistemas de automatización del hogar (Google Home y Amazon Echo) que permiten la obtención de datos procedentes de dispositivos inteligentes para valorar riesgos, realizar campañas de seguros más personalizadas y mejorar los procesos de suscripción y distribución. Apple y Facebook, se han adentrado en el mercado de E-health y vehículos conectados con herramientas que permiten la obtención de datos de los hábitos de vida y deporte de los usuarios (es el caso de Moves de Facebook o Health Kit de Apple) o el análisis de conducción para prevención de riesgos o mejora en la personalización de las primas (o primas por grupos), es el caso de Carplay de Apple.

Si analizamos el escenario actual, con este acercamiento al sector seguro de las grandes tecnológicas, empresas con una excelente experiencia de cliente, junto al resultado del reciente Informe Mundial de Seguros (World Insurance Report 2016)<sup>12</sup>, donde se indica que los jóvenes españoles entre 15 y 34 años (conocidos como Generación Y o millennials) están entre los más insatisfechos en la relación con las aseguradoras convencionales, con una satisfacción de apenas un 22,1%, frente al también bajo porcentaje del 33,9% a nivel internacional, podría darse una conjunción que podría afectar al status quo actual del

---

<sup>12</sup> <https://www.capgemini.com/es-es/service/world-insurance-report-2016/>

sector asegurador, por lo que no hay que quitar la vista de este escenario y estar preparados para poder reaccionar a tiempo y posicionarnos adecuadamente.

## 5. El Customer Journey del asegurado

Una vez ubicado el sector asegurador dentro del escenario actual de cambio, nos gustaría viajar por las diferentes fases o etapas por las que el cliente puede pasar, asociadas al contrato de seguro, a este proceso le llamamos **Customer Journey** y engloba todas las fases por las que pasa una persona desde que identifica que tiene una necesidad hasta que adquiere un producto o servicio para solucionarla.

El análisis lo haremos desde el enfoque de un modelo de *empresa aseguradora tradicional*, para la cual, todavía la digitalización no forma parte de sus procesos de negocio.

Podemos dividir este proceso en cinco fases teóricas, tal y como se representa en la Figura 10:

Figura 10. Fases del Customer Journey del asegurado



Fuente: Elaboración propia

Información, el contador de la experiencia de cliente se pone en marcha. El potencial cliente evalúa la necesidad de contratar un seguro y empieza a componerse una idea más clara de sus necesidades y a buscar información de qué cómo y dónde contratar el producto en cuestión a través de sus fuentes habituales de confianza, las cuales van desde experiencias personales pasadas, a recomendaciones de amigos y familiares, televisión, sitios web de las compañías, foros, comparadores, etc.

Cuando el cliente cree que ya tiene clara la decisión de contratar un seguro o incluso sin tenerla todavía realmente clara, buscará la vía para contactar con la compañía de seguro. Pasamos entonces a la fase de asesoramiento. El modelo tradicional pocas opciones nos ofrece, limitándose prácticamente, a la vía

presencial o telefónica, como únicos modos de interacción para este contacto inicial con la compañía aseguradora.

La siguiente fase, la de suscripción del contrato de seguro, la iniciaríamos cuando el cliente se ha decidido por una determinada compañía y ambas partes proceden a formalizar un posible acuerdo futuro.

En este punto, no queda mucha más alternativa que **desplazarse**. Ya sea el cliente a la sucursal, oficina o centro indicado o a la inversa, el mediador visitará al cliente. En cualquiera de los dos casos, se iniciarán los trámites iniciales correspondientes. Empieza por tanto el trasiego de **papeles**.

Esta fase de suscripción del contrato de seguro la daríamos por finalizada con la firma de la póliza y el consiguiente pago del recibo asociado.

Una vez contratado el seguro, ¿quién se encarga de atender y resolver las quejas o reclamaciones que pueda presentar como cliente? Pues, tal y como se recoge en la Ley 26/2006<sup>13</sup> y en la Normativa sobre protección del cliente de servicios financieros<sup>14</sup>, los agentes de seguros y operadores de banca-seguros, los corredores de seguros, las sucursales de mediadores de seguros y los mediadores de otros Estados miembros del Espacio Económico Europeo están obligados a atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten sus clientes y que estén relacionadas con sus intereses y derechos legalmente reconocidos. Por lo que están obligados a disponer de un departamento o servicio de Atención al Cliente. Este es un servicio estratégico, ya que por lo general se requiere cuando algo no va bien, son los llamados “momentos de la verdad”, por tanto, es primordial que el cliente acabe con una valoración positiva del servicio, sin nuestra intención es forjar una sólida relación de confianza. En el modelo de empresa tradicional, el departamento de Atención al cliente dispondrá de la vía telefónica como canal principal de interacción con el cliente.

Por último, tendríamos la fase de gestión de siniestros. El momento del siniestro es un momento clave para nuestro asegurado, es otro de los llamados “momentos de la verdad” y, nuevamente, la percepción del servicio recibido es de vital importancia para definir cómo se va a llevar a cabo la relación a futuro entre ambos. Es un momento donde una buena o mala percepción del servicio realizado, puede decantar la balanza, de forma prácticamente irreversible, hacia cualquier punto de su escala de satisfacción del cliente. Es por tanto clave una gestión del siniestro ágil, sencilla, empática y eficiente, evitando que la gestión de un siniestro, por poca importancia que tenga este, se convierta en un tortuoso camino de trámites, llamadas y papeleos interminables.

La fase de gestión del siniestro, por su gran relevancia e impacto en el negocio asegurador, es merecedora de un estudio pormenorizado aparte.

## 5.1 Suscripción del contrato de seguro

De las cinco fases descritas, es en la fase de suscripción del contrato donde aparecen discretamente dos conceptos que nos gustaría tratar con más detalle: **desplazarse** y **papeles**. Pasemos al análisis detallado.

---

<sup>13</sup> <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-12916>

<sup>14</sup> [http://app.bde.es/clf\\_www/leyes.jsp?id=40757](http://app.bde.es/clf_www/leyes.jsp?id=40757)

Como indicábamos en el apartado anterior, es en la fase de suscripción cuando toca *desplazarse*. Desplazamiento que, lo más probable, tenga que realizarse en más de una ocasión y por supuesto, con sus limitaciones, ya que en muchos casos este desplazamiento puede ser de una distancia considerable y, además, se deberá realizar dentro de una franja horaria determinada.

El proceso de suscripción, en la mayoría de los casos se iniciaría formalizando el cliente con la compañía aseguradora el posible acuerdo futuro, con mayor o menor vinculación, por medio de alguna de las vías posibles: *la proposición de seguro, la solicitud de seguro o el boletín de adhesión*. Vías que, en la mayoría de casos, conllevan documentación firmada, aspecto importante a destacar, ya que **empezamos a generar papeles**.

Una vez conocida por el asegurador la solicitud de seguro, se procederá a la selección de riesgos, la cual puede ser muy variada en función del ramo de seguro que se trate. Desde la necesidad de cumplimentar, por parte del asegurado, un *cuestionario* de salud cuando estemos frente a un seguro de vida u otro tipo de cuestionarios con el fin de conocer las características del riesgo a asegurar cuando hablamos de seguros de otros ramos. Estos cuestionarios formarán parte de la solicitud de seguro y, adicionalmente, en algunos casos, el asegurador puede solicitar que se incluyan *comprobaciones o exámenes de riesgo* adicional.

Evaluated el riesgo en base a la documentación aportada, el asegurador procederá a la emisión del *contrato*. En la mayoría de casos esta emisión es inmediata, pero cuando la complejidad de la operación es alta y no se han implantado soluciones tecnológicas que agilicen este trámite, la emisión del contrato se puede retrasar. Cuando se da este caso y el tomador requiere que la fecha de efecto de la póliza sea inmediata, se emite la denominada *carta de garantía provisional*, documento que hace las veces de contrato, la cual viene acompañado del cobro de la prima. **Seguimos generando papeles**.

Emitimos la *póliza*, documento en el que se recogen las condiciones del contrato del seguro. Se detallan los riesgos asegurados y excluidos del contrato del seguro, así como los derechos y obligaciones de las partes.

Suele estar formada por las condiciones generales, condiciones particulares y condiciones especiales. La póliza debe firmarse por asegurador, tomador y asegurado, cuando este último es distinto al tomador.

Por lo general, cerraremos el proceso de suscripción con la generación del *recibo*. Es el documento por el que una entidad aseguradora reconoce haber percibido del asegurado y respecto a determinado riesgo, las primas correspondientes al periodo que en él se hace constar. Todo y no ser un documento imprescindible, ya que la póliza hace a las veces de recibo, la tendencia más extendida es emitir un documento separado a la póliza.

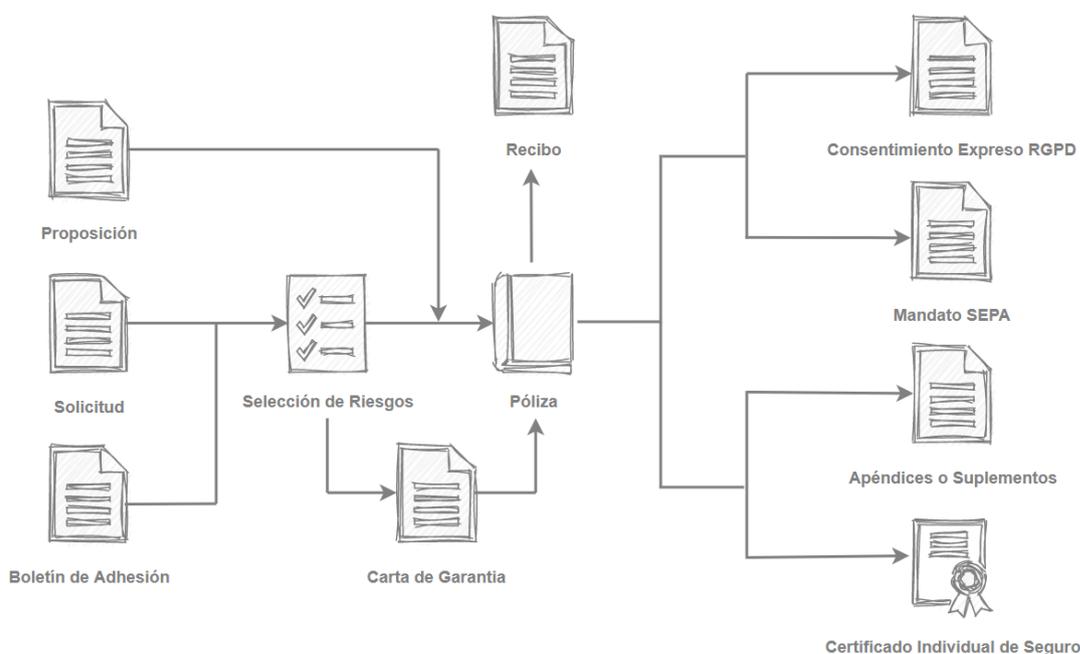
En ciertos casos, para seguros que cubren a más de un asegurado, el asegurador debe emitir el *certificado individual de seguro*, a favor de cada uno de los asegurados en la póliza.

El *mandato SEPA* y el *consentimiento expreso RGPD*, son dos documentos que en algunas situaciones también pasarán a formar parte del conjunto de documentos a cumplimentar y firmar por parte del cliente.

Por último, podemos tener también los *apéndices o suplementos*, documentos que se incorporan a la póliza una vez formalizada esta y se encargan de recoger posibles modificaciones posteriores de los riesgos o de condiciones de la misma. Estos documentos, al igual que la póliza, tienen que firmarse por las partes implicadas.

Es en esta fase de suscripción del contrato de seguro, donde se genera una gran parte de la documentación asociada al contrato de seguro, que, a modo resumen, mostramos de forma esquemática en la Figura 11.

**Figura 11. Documentos asociados a la fase de suscripción del contrato de seguro**



Fuente: Elaboración propia (modificación del esquema del libro Fundamentos del Seguro)

Todos estos documentos firmados, tendrán que gestionarse, desde el momento en que se generan hasta el momento en que se destruyen, teniendo que permanecer archivada por el tiempo legalmente definido en función de su naturaleza, bien sea en las dependencias de la compañía aseguradora, o a través de la subcontratación de su custodia por parte de un tercero.

Adicionalmente hay que tener en cuenta que toda esta documentación deberá estar accesible cuando las necesidades del negocio así lo requieran.

En resumen, para poder gestionar toda esta documentación física la empresa deberá tener de unos servicios de impresión, logística y custodia, bien dimensionado, lo que se traduce, en la mayoría de casos, en un gasto considerable en sus cuentas.

## **5.2 Digitalizar el proceso de suscripción del contrato de seguro**

El proceso administrativo asociado a la suscripción del contrato de seguro basado en un modelo de negocio tradicional, tal y como hemos visto, con el uso del papel como formato principal de la documentación asociada, es una máquina de generar un gran volumen de documentación física.

Es un hecho que la sociedad actual está cambiando, está cada vez más concienciada con la sostenibilidad y la responsabilidad medio ambiental, por lo que el uso del papel es un problema.

Por otro lado, hay que tener muy presente que, vivimos en una sociedad donde el tiempo es oro y, por tanto, la necesidad de tener que desplazarse a una sucursal de la compañía aseguradora para hacer casi cualquier trámite, supone cada vez más una limitación o una pérdida de este bien tan escaso, más que un beneficio.

Esta tendencia creciente del mercado en los hábitos de consumo asociados a la contratación de productos y servicios hace que tengamos, para ciertos trámites, cada vez más preferencia por “lo online” en lugar de “lo presencial”. El cliente quiere decidir, qué, cuándo, cómo y dónde contrata un servicio o producto.

Y, ¿por qué si compramos unas entradas de teatro o contratamos unas vacaciones al Caribe en unos pocos clics, no podemos hacer lo mismo para darnos de alta como cliente en nuestra entidad aseguradora o firmar la documentación de una nueva póliza de seguro?

Pasar a un modelo de suscripción online, remoto y desatendido, puede ser sencillo con las herramientas tecnológicas adecuadas. El siguiente capítulo lo dedicaremos a ver cómo transformar digitalmente el modelo de suscripción tradicional, lo que hemos denominado: Suscripción 2.0.



## 6. Suscripción 2.0

Como hemos indicado en el capítulo anterior, vamos a centrarnos en la Fase de Suscripción del contrato (Fase 3) del Customer Journey del asegurado (Figura 12) para detallar como transformarlo digitalmente y pasar del modelo tradicional a un modelo digital.

Figura 12. Fase de Suscripción del contrato de un seguro



Fuente: Elaboración propia

Como hemos visto en el modelo tradicional, desde que un potencial cliente empieza a informarse y conoce nuestra empresa, hasta que finalmente decide contratar un seguro, existe un proceso de decisión y ejecución que en muchas ocasiones puede dilatarse más de lo deseado.

Cuando se da esta situación y el proceso se complica y dilata en el tiempo, existe un gran riesgo de que un cierto porcentaje de los potenciales clientes se pierdan por el camino. El sector asegurador, debido a tener unos plazos de contratación mayores que otros sectores, está especialmente expuesto a este problema, lo que hace que esta fase de suscripción del contrato resulte crítica.

Entonces, necesitamos optimizar este proceso para hacerlo más sencillo y ágil, haciéndolo a su vez más sostenible y mejorando la experiencia de cliente.

En esta línea, hemos identificado tres puntos críticos en el proceso de suscripción:

- **Identificación:** por exigencias legales, con el fin de evitar el fraude, para la mayoría de contratos y trámites se necesita identificar al usuario. Hasta ahora, esta identificación se realizaba de forma presencial, teniendo que personarse ambas partes en un mismo lugar para este proceso.
- **Firma de documentos:** como hemos visto en el apartado 5.1, la gran parte de la documentación asociada a la suscripción del contrato de seguro necesita de una firma con validez legal, que, en modelo tradicional, se limita a la firma manuscrita en un soporte de papel físico.

- Gestión de la documentación: adicionalmente a la gestión de la documentación asociada al contrato del seguro desde su creación hasta su destrucción, en algunos contratos, se exige que la parte contratante haga entrega de algún tipo de documentación a su contraparte. Hoy en día, en la era digital, a muchos nativos digitales se nos plantea extraño el hecho de tener que enviar documentación por correo postal o fax, cuando lo más habitual es utilizar medios electrónicos.

## **6.1. Onboarding digital**

Hablaremos de onboarding digital para referirnos a cualquier proceso de identificación no presencial, a través de canales online, que permita a un usuario registrarse y darse de alta como nuevos clientes en una empresa. El cliente no precisa de desplazarse físicamente a la entidad aseguradora, ni cumplimentar formularios en papel para realizar su registro en la compañía. Este proceso puede realizarse a través de cualquier ordenador o dispositivo móvil, normalmente, a través de un sitio web o una aplicación móvil que la entidad aseguradora habrá desarrollado para tal efecto.

Si bien la mayoría de los procesos de onboarding digital se realizaban de manera nativa a través de aplicaciones móviles que tuviesen acceso a todos los sensores del dispositivo móvil, la tendencia actual es realizar el proceso de registro a través de un sitio web, sin obligar de este modo, a un usuario que aún no es cliente tuyo, a descargarse una aplicación para poder registrarse, por lo que la tendencia es integrar esta tecnología en el proceso de registro de la plataforma web de la propia compañía.

Y es precisamente este proceso de identificación, que identificamos como uno de los tres puntos críticos en el apartado anterior, el que supone un mayor obstáculo para la integración de la contratación digital en las compañías aseguradoras, entre otros aspectos, porque las estrictas normativas que lo regulan, orientados a la prevención de delitos financieros o la financiación de actividades delictivas, unido a las limitaciones tecnológicas, no lo hacían viable hasta hace pocos años.

La tecnología utilizada en el onboarding digital permite identificar al cliente, mediante técnicas biométricas (fotografía, huella, etc.), y a su documentación, cumpliendo al mismo tiempo con las normativas y regulaciones aplicables, impuestas por los organismos competentes en la materia, por lo que parece claro que acabará integrándose como solución indispensable en el sector asegurador.

### **6.1.1. Marco Legal**

Tener una garantía de la identidad de los firmantes resulta de obligado cumplimiento en el proceso de contratación de un seguro. Por ello, el proceso de identificación resulta ser una pieza clave para llevar a cabo los proyectos de digitalización de muchas compañías aseguradoras.

En 2016, con la aparición, en España, de nuevas entidades del sector financiero con modelos de negocio digitales, aceleró la necesidad de adaptar la implantación de la innovación tecnológica en el sector, y permitir de este modo, ofrecer nuevas alternativas tecnológicas a los clientes, y el desarrollo de nuevos reglamentos que proporcionaran el marco legal necesario para la puesta en marcha de estos nuevos procedimientos.

De este modo, en virtud de lo dispuesto en el artículo 21.1.d) del Reglamento de la Ley 10/2010<sup>15</sup>, de 28 de abril, de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, el SEPBLAC (Servicio ejecutivo de prevención de blanqueo de capitales e infracciones monetarias) ha autorizado el empleo de procedimientos de vídeo-identificación de clientes en operaciones no presenciales con sujeción a las especificaciones mínimas establecidas en el documento *Autorización de procedimientos de vídeo-identificación*<sup>16</sup>.

Autorización que se hizo efectiva a partir del día 1 de junio de 2017 y se suma a las autorizaciones de procedimientos de identificación no presencial y de identificación no presencial a través de videoconferencia en vigor desde el 1 de junio de 2015 y el 1 de marzo de 2016, respectivamente.

### **6.1.2. Tecnologías del Onboarding Digital**

Para el cliente, el proceso de onboarding digital es, sin lugar a dudas, un proceso extremadamente sencillo, para el que únicamente necesita un dispositivo móvil u ordenador con cámara web y una conexión a Internet.

Pero, esta sencillez externa esconde unas entrañas tecnológicas bastante más complejas y que lo hacen viable gracias a la biometría facial y la verificación documental digital.

Este proceso de onboarding digital se puede realizar de forma desatendida y no intrusiva. Por un lado, recoge la información biométrica del rostro del cliente y la combina con la lectura OCR (del inglés Optical Character Recognition) del documento de identidad. Este proceso reconoce la autenticidad del documento y analizar la información que contiene, utilizando para ello soluciones de verificación documental que permiten reconocer automáticamente, en milésimas de segundo, más de 5.000 modelos y tipos de documentos diferentes de cualquier parte del mundo.

A continuación, hay que hacer una lectura precisa de los campos visibles y comprobar determinados patrones de seguridad. Todas las evidencias que se suceden durante el proceso de identificación deberán firmarse con un sellado de tiempo para evitar su alteración y garantizar a la vez su integridad, teniendo todas las garantías legales de que se trata de evidencias originales.

Finalmente, una plataforma para la gestión de identidades y la generación y autenticación, por contraseña de un solo uso, facilitarán al nuevo cliente la autorización y firma de los contratos y consentimientos requeridos para darse de

---

<sup>15</sup> <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-4742>

<sup>16</sup> [https://www.sepblac.es/wp-content/uploads/2018/02/Autorizacion\\_video\\_identificacion.pdf](https://www.sepblac.es/wp-content/uploads/2018/02/Autorizacion_video_identificacion.pdf)

alta.

### 6.1.3. Proceso de Alta de un Nuevo Cliente

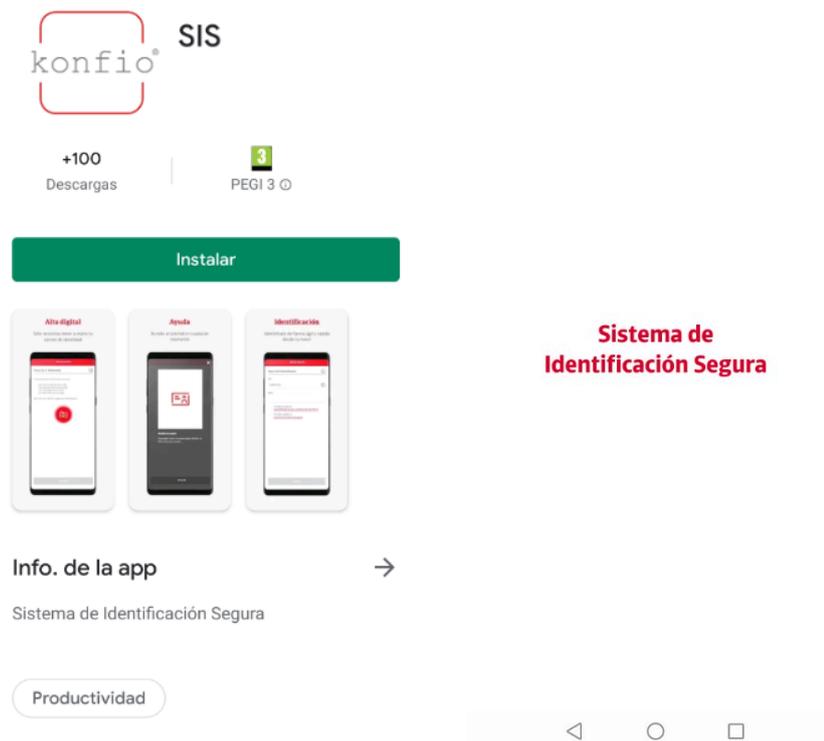
En este punto entra en escena **konfio**<sup>17</sup>, nuestra empresa aseguradora tipo que, partiendo de un modelo de negocio “tradicional”, ha decidido dar el paso embarcándose en un interesante y ambicioso proyecto de digitalización.

En su plan de transformación digital ha considerado estratégico el proceso de alta de un nuevo cliente y para digitalizarlo ha optado por un modelo de Onboarding Digital basado en una aplicación móvil, a la que hemos denominado SIS (Sistema de Identificación Segura). A continuación, detallaremos el nuevo proceso de Alta de un Nuevo Cliente:

Procedemos a descargar e instalar la aplicación en nuestro dispositivo móvil y seguiremos los sencillos pasos que nos guiarán durante todo el proceso de Alta de Cliente, los cuales detallaremos a continuación:

- PASO 1: Descarga e instalación de la aplicación:

Figura 13. Descarga e instalación aplicación de Onboarding digital (SIS)



Fuente: Elaboración propia

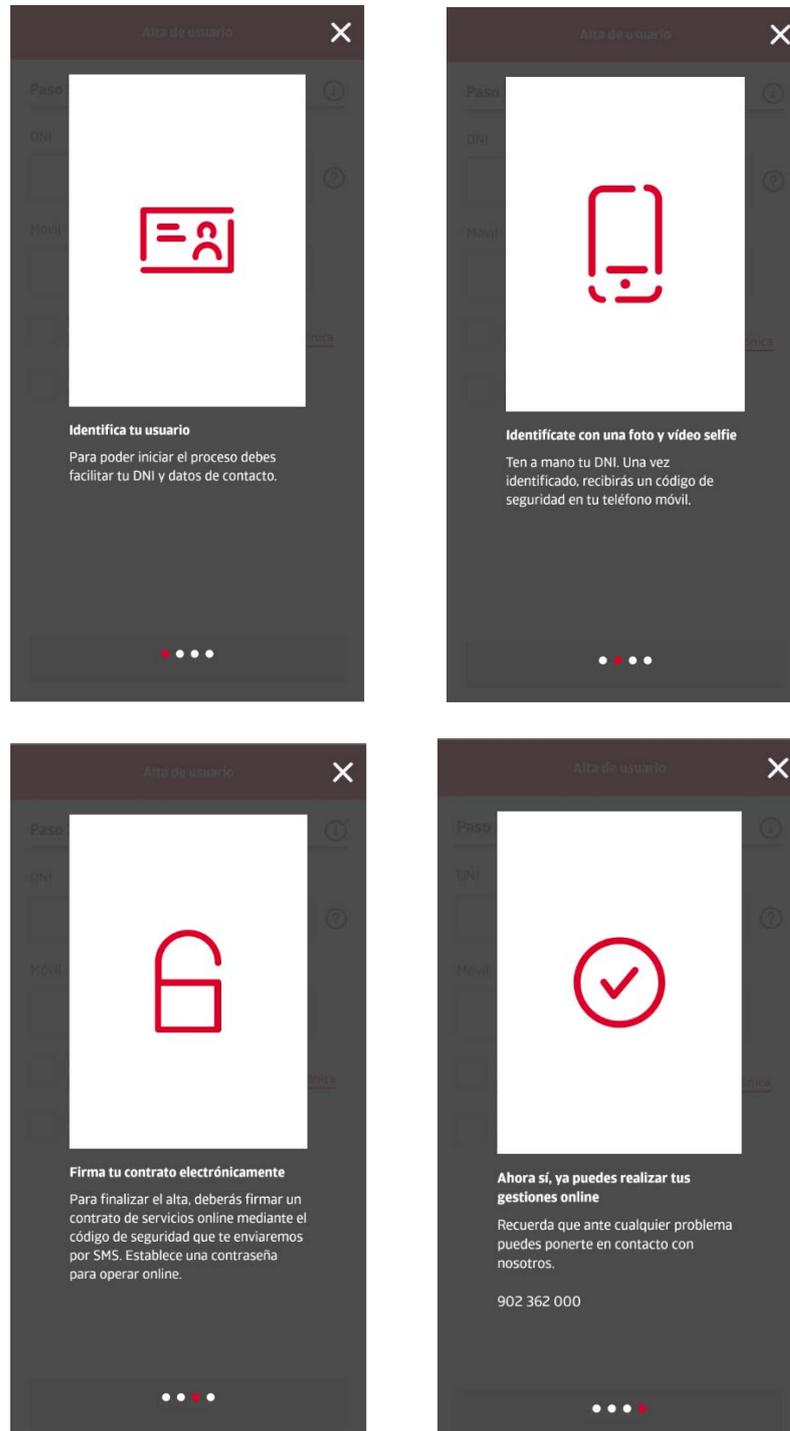
- PASO 2: Pantallas de ayuda, se nos mostrará la primera vez que accedemos para indicarnos en qué consistirá el proceso y que necesitaremos para

---

<sup>17</sup> **konfio**, adaptación propia de la palabra konfido (del esperanto confianza), que servirá para dar nombre a nuestra compañía aseguradora tipo.

llevarlo a cabo:

**Figura 14. Pantallas de Ayuda Onboarding digital**



Fuente: Elaboración propia

- **PASO 3: Identificación,** se solicitarán los datos para poder identificar al usuario y la aceptación al Procedimiento de uso y contratación electrónica y a la cláusula de Protección de Datos Personales.

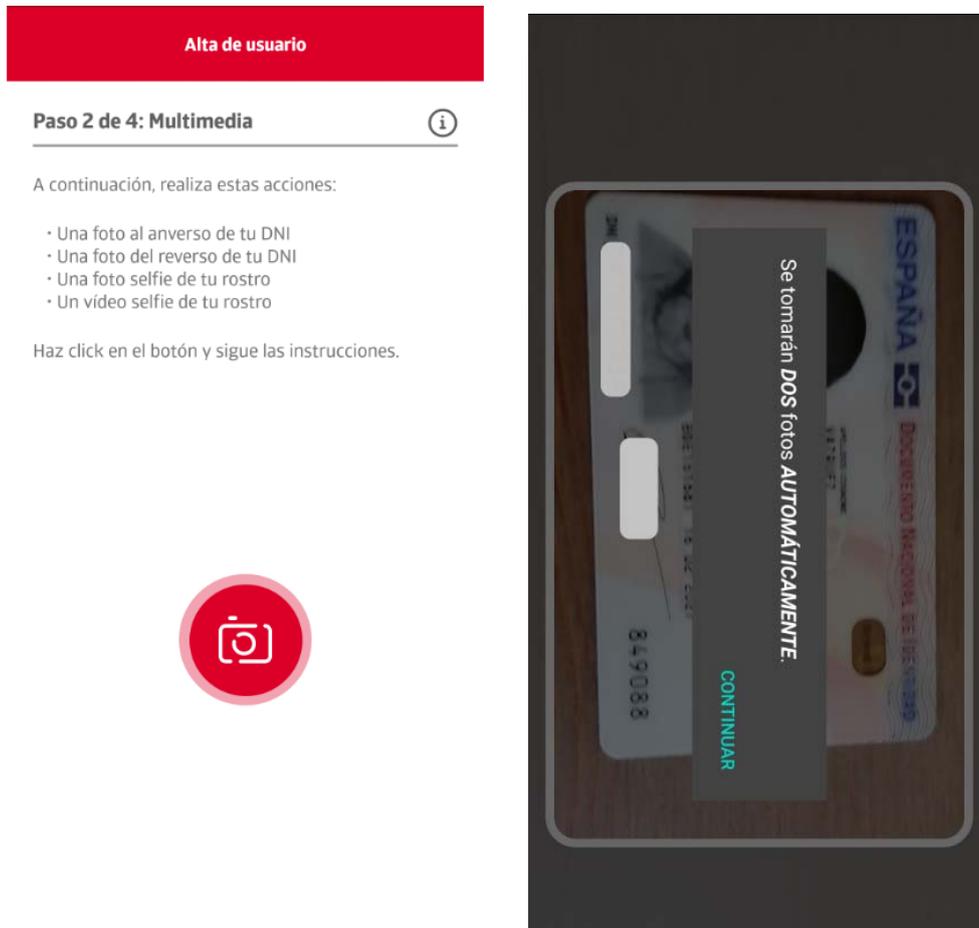
**Figura 15. Pantallas de Ayuda Onboarding digital**

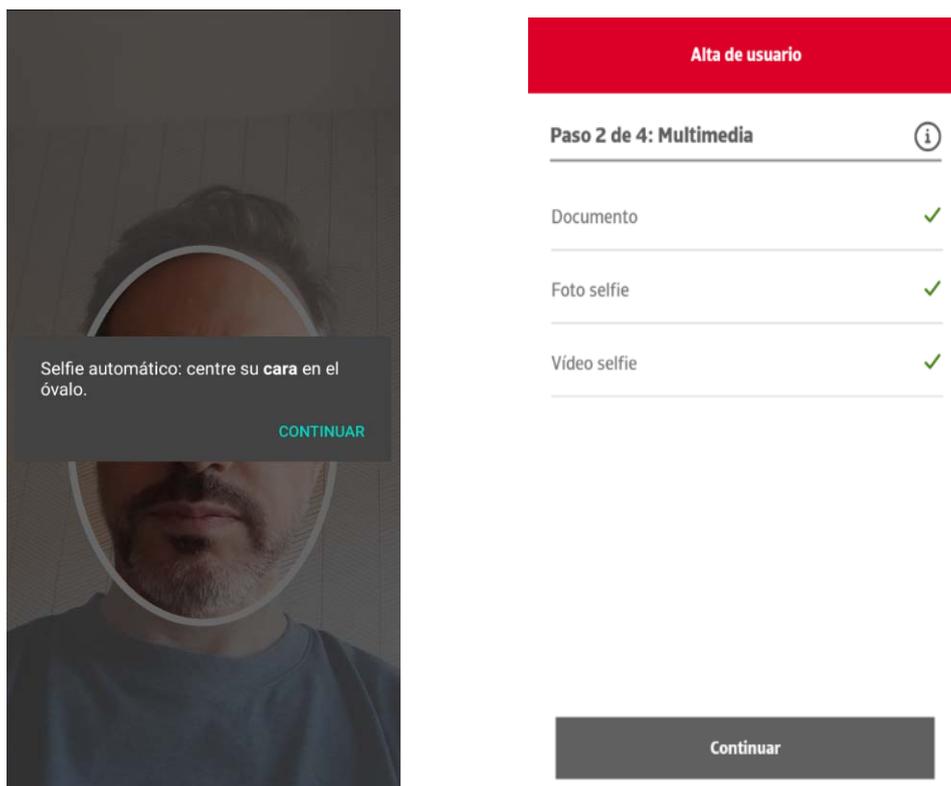
<b>Alta de usuario</b>	<b>Alta de usuario</b>
<p><b>Paso 1 de 4: Identificación</b> ⓘ</p> <p>DNI</p> <input style="width: 100%; height: 25px; border: 1px solid #ccc;" type="text"/> ⓘ <p>Móvil</p> <input style="width: 100%; height: 25px; border: 1px solid #ccc;" type="text"/> <p><input type="checkbox"/> He leído y acepto el <a href="#">procedimiento de uso y contratación electrónica</a></p> <p><input type="checkbox"/> He leído y acepto la <a href="#">protección de datos personales</a></p>	<p><b>Paso 1 de 4: Identificación</b> ⓘ</p> <p>DNI</p> <input style="width: 100%; height: 25px; border: 1px solid #ccc;" type="text" value="39707093P"/> ⓘ <p>Móvil</p> <input style="width: 100%; height: 25px; border: 1px solid #ccc;" type="text" value="*****x"/> <p><input checked="" type="checkbox"/> He leído y acepto el <a href="#">procedimiento de uso y contratación electrónica</a></p> <p><input checked="" type="checkbox"/> He leído y acepto la <a href="#">protección de datos personales</a></p>
<b>Continuar</b>	<b>Continuar</b>
×	×
<p><b>Procedimiento de uso y contratación electrónica</b></p> <hr/> <p>La finalidad de esta app es su identificación unívoca ante [redacted] mediante la aportación de una serie de datos personales, que se le irán solicitando durante este proceso de alta.</p> <p>Tras completar los datos necesarios, y para finalizar el proceso, recibirá en su móvil una contraseña de un solo uso que deberá introducir en el campo correspondiente.</p> <p>Esta identificación le permitirá firmar contratos, aceptando expresamente nuestro procedimiento de firma/contratación digital, a través de un tercero de confianza, con plena efectividad jurídica para ambas partes, tal y como prevé la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y Comercio electrónico.</p> <p>Si fuera necesario su acceso a las aplicaciones de negocio, se le facilitará un nombre de usuario y una contraseña y deberá firmar el correspondiente compromiso de confidencialidad.</p>	<p><b>Protección de datos personales</b></p> <hr/> <p>El responsable del tratamiento de sus datos personales es Seguros [redacted] Seguros y Reaseguros, con domicilio social en [redacted]</p> <p>Serán tratados los datos personales recogidos, por cualquier medio, antes, durante y con posterioridad a la descarga de esta app, incluidos, en caso de solicitarse, los biométricos y de geolocalización, con los siguientes fines: (i) identificarle unívocamente, (ii) permitir el funcionamiento de los servicios ofrecidos por esta aplicación, (iii) gestionar la relación de negocio y (iv) si fuera necesario, elaborar perfiles y/o tomar decisiones automatizadas, pudiendo siempre el interesado solicitar la revisión de los resultados por parte de una persona, expresar su punto de vista e impugnar la decisión.</p> <p>Estos tratamientos están legitimados por la relación existente, la normativa aplicable y el interés legítimo del responsable y no se cederán salvo que sea necesario para permitir el funcionamiento de los servicios ofrecidos por esta aplicación.</p> <p>Puede ejercer los derechos de acceso, rectificación, supresión y derecho al olvido, oposición, limitación del tratamiento y portabilidad, acreditando su identidad, ante el Delegado de Protección de Datos, a través de la dirección de correo electrónico <a href="mailto:dpo@[redacted]">dpo@[redacted]</a> y/o de la dirección [redacted]</p>

Fuente: Elaboración propia

- **PASO 4: Multimedia**, paso donde se realizará la foto del documento identificativo, una foto selfie del rostro para el reconocimiento facial y una prueba de vida, que consistirá en un video de la persona diciendo su nombre y apellidos y sujetando el DNI, primero por el anverso y posteriormente mostrando el reverso.

**Figura 16. Pantallas de captura de ID y reconocimiento facial**

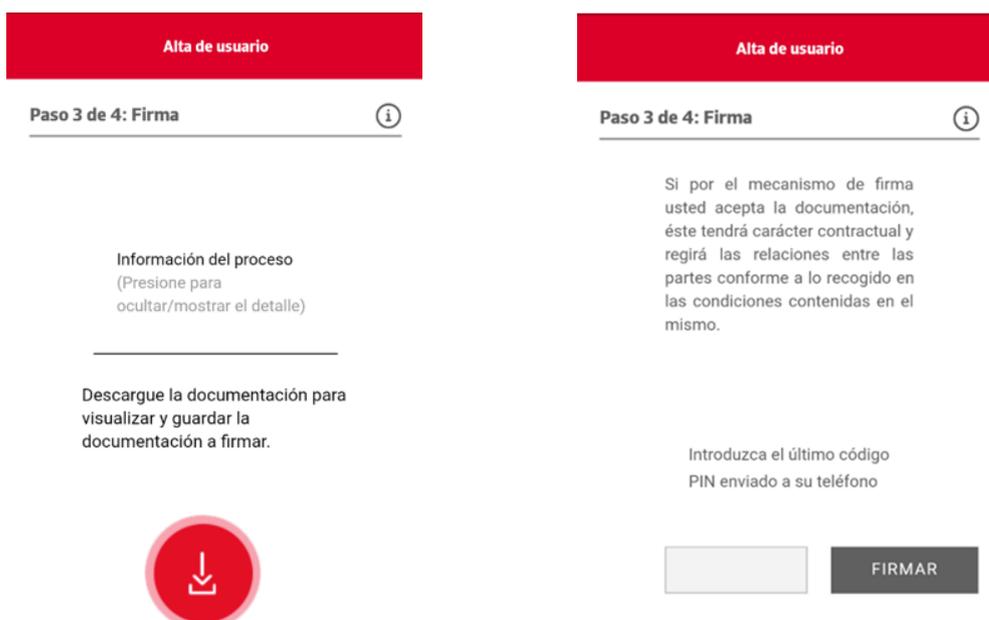




Fuente: Elaboración propia

- PASO 5: Firma, en la mayoría de casos, este proceso de onboarding digital lleva un paso de firma electrónica de la documentación contractual, asociada al proceso de alta.

**Figura 17. Firma electrónica de la documentación contractual**



Fuente: Elaboración propia

- PASO 6: Activación, en la siguiente pantalla se indicará el usuario con el que el nuevo cliente podrá realizar cualquier gestión en nuestra entidad aseguradora a través de las plataformas online disponibles y, por último, deberá establecer una contraseña de acceso.

**Figura 18. Activación de la cuenta y solicitud de contraseña**

The figure displays two sequential screenshots of a mobile application interface for user registration. Both screens have a red header with the text 'Alta de usuario'. The left screen is titled 'Paso 4 de 4: Contraseña' and contains the instruction: 'Tu usuario de acceso al sistema será . A continuación establece la contraseña.' Below this are two input fields: 'Contraseña' and 'Repetir contraseña', each with a toggle icon for visibility. At the bottom is a grey button labeled 'Dar de alta'. The right screen shows the same interface but with a green success message: '✓ Enhorabuena, el proceso de identificación realizado con éxito.' and a dark grey button labeled 'Finalizar'.

Fuente: Elaboración propia

En este punto ya somos clientes de la entidad aseguradora, mediante un proceso totalmente digital, desatendido, desde un dispositivo móvil, sin limitaciones horarias, ni desplazamientos y sin utilizar papel como soporte para la documentación contractual necesaria, sin olvidar un punto sumamente importante, cumpliendo con las exigencias legales de identificación de nuestros clientes.

## 6.2. Firma electrónica

Según el Reglamento (EU) N° 910/2014<sup>18</sup>, que define y regula las firmas electrónicas en la Unión Europea, la firma electrónica son los “datos en formato electrónico anejos a otros datos electrónicos o asociados de manera lógica con ellos que utiliza el firmante para firmar”.

Para todos nos es fácil reconocer una firma clásica, un grafo manuscrito que representa el nombre y apellido, o título, de una persona. Jurídicamente sirve

<sup>18</sup> <https://www.boe.es/doue/2014/257/L00073-00114.pdf>

para asegurar la identidad de una persona, constituyendo una prueba del consentimiento, vinculación y aprobación de la información contenida en un documento.

Pues la finalidad de la firma electrónica es exactamente igual a la anterior. Es una indicación, pero esta vez en un formato electrónico, de la intención de una persona de aceptar el contenido de un documento o un conjunto de datos con los que se relaciona la firma.

Una firma electrónica, al igual que la firma manuscrita, es un concepto legal que captura la intención del firmante de quedar obligado por los términos del documento firmado.

La forma de la "marca" o cómo fue creada no es importante. Lo importante es probar quién hizo la marca y que el documento no se modificó posteriormente.

### **6.2.1. Marco Legal**

A nivel legislativo, un claro reflejo de los cambios que estamos viviendo en las prioridades de las empresas, en la mentalidad de los usuarios y en las soluciones tecnológicas disponibles, es la adaptación del marco legal que regula las firmas electrónicas en la Unión Europea.

El 1 de julio de 2016 entró en vigor el Reglamento (UE) N° 910/2014, también conocido como eIDAS, del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de julio de 2014 relativo a la identificación electrónica y los servicios de confianza para las transacciones electrónicas en el mercado interior, quedando completamente derogada la Directiva 1999/93/CE<sup>19</sup>.

El presente Reglamento se propone reforzar la confianza en las transacciones electrónicas en el mercado interior proporcionando una base común para lograr interacciones electrónicas seguras entre los ciudadanos, las empresas y las administraciones públicas e incrementando, por tanto, la eficacia de los servicios en línea públicos y privados, los negocios electrónicos y el comercio electrónico a nivel europeo.

El eIDAS reconoce tres tipos de firmas electrónicas:

- **Firma electrónica simple:** La firma simple es fácil y rápida ya que no se trata de un trazo como tal, sino que consiste en marcar una casilla o introducir un código PIN. Esta es muy rápida de configurar, sin embargo, la validez legal en estos casos no está asegurada ya que no permite identificar al usuario de forma inequívoca. El usuario solo tiene que hacer click en el botón de "Aceptar términos y condiciones" para mostrar su conformidad con el documento.

Su caso de uso más recomendado es para la firma de documentos con poco riesgo jurídico.

---

<sup>19</sup> <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2000-80059>

- Firma electrónica avanzada: tiene un nivel de seguridad superior al de la firma simple. En base a las condiciones definidas en el artículo 26 del Reglamento eIDAS, con el fin de asegurar que el firmante sólo puede haber sido aquel a quien se solicitó la firma y limitar el riesgo de suplantación de identidad, la firma electrónica avanzada cumple los siguientes requisitos:
  - ✓ Estar vinculada al firmante de manera única.
  - ✓ Permitir la identificación del firmante.
  - ✓ Haber sido creada utilizando datos de creación de la firma electrónica que el firmante puede utilizar, con un alto nivel de confianza, bajo su control exclusivo.
  - ✓ Estar vinculada con los datos firmados por la misma de modo tal que cualquier modificación ulterior de los mismos sea detectable.

Por tanto, la firma electrónica avanzada asegura la verificación de la identidad e integridad de los datos firmados. Además, es una evidencia jurídica admisible como prueba en un juicio.

- Firma electrónica cualificada: Si bien este tipo de firma es la que ofrece un nivel de seguridad más alto, su uso se ve limitado por la necesidad de disponer de un certificado cualificado de firma electrónica y de un dispositivo seguro de creación de firma cualificado, que a su vez debe de cumplir con una serie de requisitos, no exigidos para la firma electrónica avanzada, que se establecen en el eIDAS.

Por este motivo, el uso de la firma electrónica cualificada suele limitarse a trámites que se realizan con las administraciones públicas, como hacienda o la seguridad social. Su complejidad operativa no la hace una opción recomendable para empresas o personas que deban solicitar firmas a distancia de forma frecuente.

Por tanto, tal y como se establece en el Artículo 25 del Reglamento eIDAS, cualquier documento firmado con alguno de los tres tipos de firma electrónica indicados, no podrá ser rechazado como evidencia legal ante ningún tribunal de justicia de la Unión Europea.

### 6.2.2. Firma electrónica vs firma digital

Todo y que, desde hace años, las empresas están utilizando una gran cantidad de soluciones de comunicación electrónica para certificar identidades digitales, y siendo, la firma electrónica y la firma digital, los líderes dentro de esta transformación digital, creemos que es necesario aclarar ciertos conceptos debido a que una gran mayoría suele pensar que una firma electrónica y una digital son lo mismo.

Aunque ambas comparten características, realmente son muy distintas.

Según el eIDAS, la **firma electrónica** se trata de “los datos en formato electrónico anejos a otros datos electrónicos o asociados de manera lógica con ellos que utiliza el firmante para firmar”.

La firma electrónica es por tanto un conjunto de datos electrónicos que acompañan a una determinada información también en formato electrónico. Realizar una firma electrónica significa que una persona física verifica una acción o procedimiento mediante un medio electrónico, dejando un registro de la fecha y hora de la misma.

La **firma digital**, en cambio, es una implementación técnica específica de algunas firmas electrónicas mediante la aplicación de algoritmos criptográficos<sup>20</sup>. Haciendo referencia a la tecnología de cifrado-descifrado en la que se basan algunas firmas electrónicas como la avanzada.

La firma digital es el conjunto de caracteres que se añaden al final de un documento o cuerpo de un mensaje para dar fe o mostrar validez y seguridad. Sirve por tanto para identificar a la persona emisora de dicho mensaje y certificar la veracidad de que el documento no se ha modificado con respecto al original. La firma digital es como un candado en un documento.

Podríamos decir que todas las firmas digitales son electrónicas, pero no todas las firmas electrónicas son digitales.

La principal diferencia entre ambas es que, mientras que la firma digital hace referencia a una serie de métodos criptográficos, el concepto de firma electrónica es de naturaleza fundamentalmente legal, ya que confiere a la firma un marco normativo que le otorga su validez jurídica.

### 6.2.3. Proceso de Firma Digital de Documentos

Dentro del Plan de Transformación Digital de **konfio**, la firma electrónica de documentos es otro de los puntos a abordar y para ello se ha optado por una tecnología de Firma Digital con clave OTP<sup>21</sup> (del inglés On Time Password).

Para que este proceso de firma electrónica tenga validez legal, debe cumplir, tal y como hemos visto en el capítulo referente al marco legal, con las premisas relacionadas, como mínimo, con la firma electrónica avanzada. Por lo que uno de los aspectos a tener en cuenta es la utilización de dos de sus datos denominados “de seguridad”. Datos que el propio cliente habrá informado en el momento de su alta y que en nuestro caso serán: la dirección de correo electrónico y el número de teléfono móvil.

Los pasos del proceso de firma digital de un documento son:

- **PASO 1: Notificación al cliente**, cuando el proceso de negocio asociado, por ejemplo, la contratación de una póliza, necesita firmar un documento, el sistema procederá a notificar al cliente de la existencia de un documento pendiente de firma, mediante un correo electrónico o un SMS con el enlace al

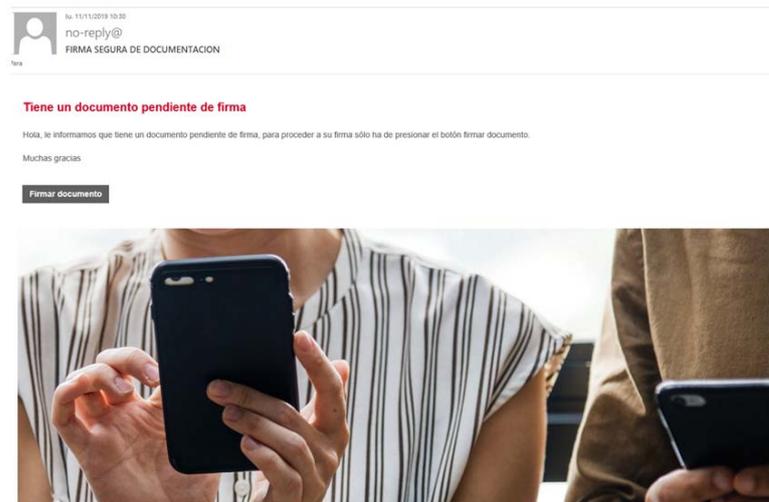
---

<sup>20</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Algoritmo\\_criptogr%C3%A1fico](https://es.wikipedia.org/wiki/Algoritmo_criptogr%C3%A1fico)

<sup>21</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Autenticaci%C3%B3n\\_con\\_contrase%C3%B1a\\_de\\_un\\_solo\\_uso](https://es.wikipedia.org/wiki/Autenticaci%C3%B3n_con_contrase%C3%B1a_de_un_solo_uso)

proceso de firma documento. Esta información de contacto la obtiene el sistema de la ficha de cliente, por lo que son datos que el propio cliente indicó en el momento de su alta. Importante comentar que, los datos considerados de seguridad, como el correo electrónico o el número de teléfono móvil, en caso que el cliente necesite modificarlos, será necesario un proceso de identificación válido del cliente para la modificación de los mismos.

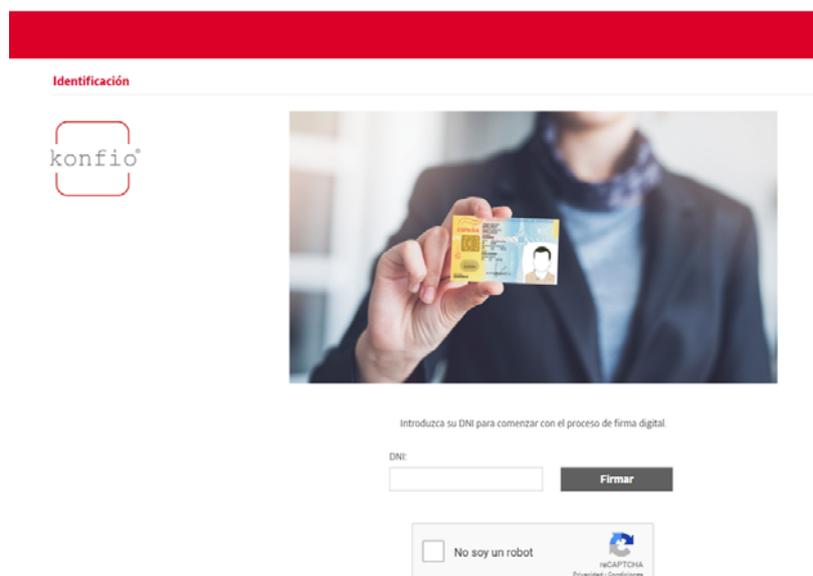
**Figura 19. Correo electrónico notificando la existencia de un documento pendiente de firma.**



Fuente: Elaboración propia

- PASO 2: Identificación, el cliente procederá a identificarse mediante su DNI y la validación de un código CAPTCHA

**Figura 20. Identificación del cliente**

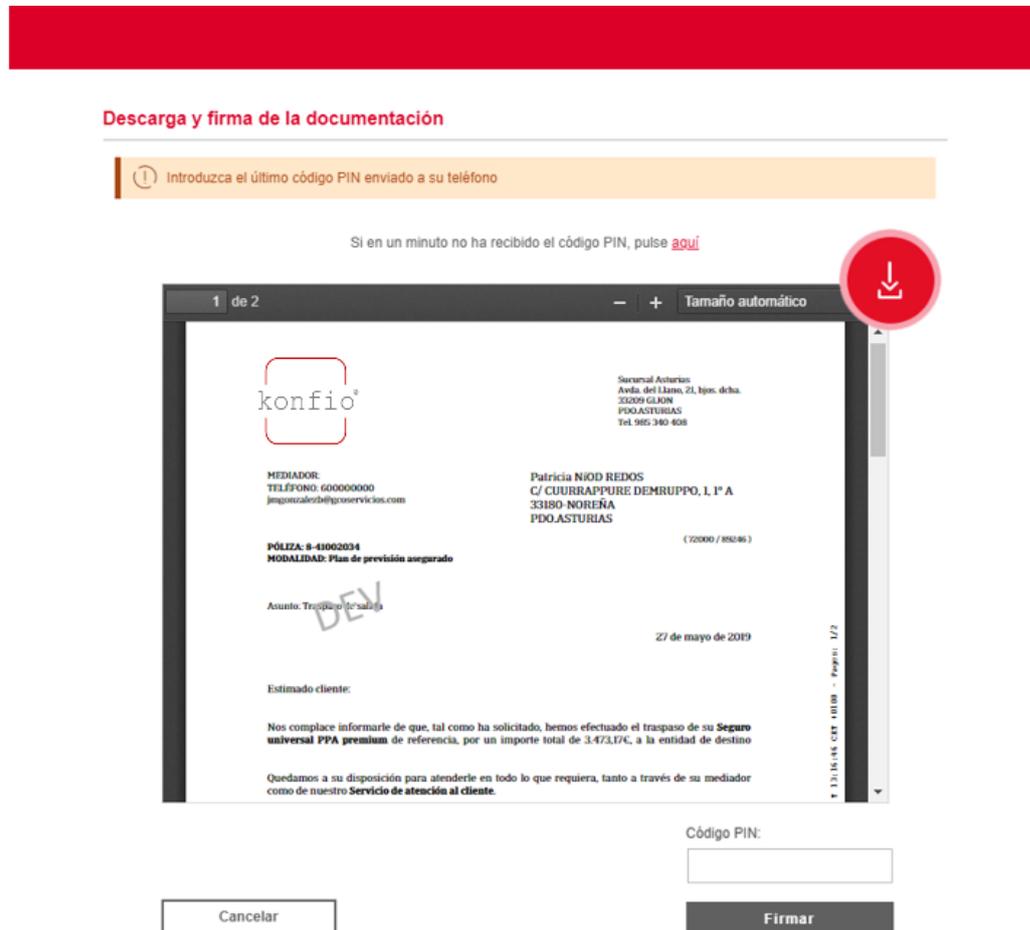


Fuente: Elaboración propia

- PASO 3: Descarga y firma de la documentación, para que el proceso cum-

pla con los requisitos legales, en este punto la comunicación se redirigirá a un tercero de confianza para que, de forma fehaciente, de validez a la firma del documento. Será este tercero quien mostrará el documento a firmar y enviará la clave OTP al teléfono móvil del cliente, la que servirá para la firma del documento.

**Figura 21. Descarga y firma del documento**



Fuente: Elaboración propia

- PASO 4: Obtención del documento y certificado, una vez la firma del documento ha finalizado con éxito, por un lado, el cliente recibirá a su correo electrónico, el documento firmado digitalmente y el certificado de la firma emitido por la entidad fehaciente, por otro lado, se notificará al proceso de negocio que la firma se ha realizado correctamente y, por último, se indexará una copia del documento firmado digitalmente en el Gestor Documental de la compañía.

**Figura 22. Obtención del documento firmado y el certificado de firma**



Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Gestión digital de los documentos

Como indicamos en el apartado 5.1., nos encontramos, en el modelo tradicional, con una gran cantidad de documentos en papel que se tienen que gestionar en un formato físico. Al transformar digitalmente el proceso de suscripción del contrato de seguro, implantando el onboarding de cliente y la firma electrónica, esta gestión física, desaparece.

Pasamos a un modelo de gestión digital de documentos, donde cualquier tarea relacionada con la documentación generada por la compañía se realiza en formato digital:

- Generación, utilizando, por ejemplo, un sistema de generación de documentación en formato PDF.
- Envío, mediante correo electrónico o sistemas de compartición de documentos.
- Firma, con la utilización de un sistema de firma digital.
- Archivado, implementando un sistema de Gestión Documental.

Los beneficios de una gestión digital de la documentación son múltiples, enfocados, en su mayoría, al ahorro de costes, a la optimización de procesos y a la mejora de la experiencia del cliente, aspectos realmente estratégicos en una

empresa:

- Ahorro de costes, desaparecen los complejos sistemas de impresión, la logística asociada, archivado físico, el propio coste del papel, etc. Por supuesto, la digitalización tiene un coste, pero este es rápidamente amortizable en comparación con el uso del papel como soporte documental.
- Ahorro de espacio, desaparece el archivado físico de documentación, la cual, en el modelo tradicional, ocupa una gran cantidad de espacio, bien sea en la propia compañía o en las dependencias de un tercero, lo que repercute por tanto en un ahorro de costes.
- Mejora de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), la eliminación del papel refuerza el compromiso medioambiental de la compañía, aspecto que las nuevas generaciones valoran altamente.
- Aumento de la productividad, debido a la facilidad de acceso a la documentación y su distribución, se agiliza la búsqueda y consulta de información. Automatizando y simplificando a su vez las tareas asociadas.
- Garantiza la conservación de los documentos, al no dañarse el formato digital con el paso de los años.
- Mayor seguridad de acceso a la documentación
- Mejora la experiencia del cliente, es una realidad que el uso del papel en las gestiones administrativas asociadas a la contratación de un producto o servicio no está bien vistas y valoradas por un sector creciente de la sociedad.

## 7. Conclusiones

Estamos inmersos en una nueva era de cambio; una nueva revolución industrial que, a diferencia de las tres primeras que se caracterizaron por suponer un incremento exponencial de la capacidad de producir “bienes”, modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Cambios que, además, se están desarrollando a una velocidad y con impacto en la sociedad inmensamente mayor a los acontecidos anteriormente.

Nos encontramos ante un punto de inflexión; un nuevo paradigma para el cual tenemos que estar preparados. No podemos mirar hacia otro lado como si esta historia no fuese con nosotros.

Son dos los principales factores que pueden decantar la balanza del éxito:

- Las pautas de consumo están cambiando y las expectativas de los clientes son cada vez mayores. Esto hace que sea imprescindible conocer mejor a nuestro cliente y sus necesidades. Saber qué quiere, cómo lo quiere, cuándo lo quiere y dónde lo quiere, es clave.
- Nos va a tocar batallar en un entorno altamente competitivo, donde la aparición de nuevos actores, cada vez más preparados, a la caza de un trozo del pastel va a ser una constante, con unos márgenes cada vez más ajustados y un rendimiento financiero bajo mínimos. Para seguir siendo competitivos, todo esto nos aboca a un planteamiento estratégico donde la eficiencia operativa en nuestros procesos de negocio sea nuestra prioridad.

Estos factores tienen que ser nuestro faro y adecuar nuestro modelo de negocio para cubrir estas nuevas necesidades que el mercado demanda. Para ello hay que ponerse manos a la obra y dar el primer paso para empezar a recorrer un exigente y, a la vez, incierto camino. Un camino que no vamos a poder recorrerlo solos, sino que tendremos que hacerlo de la mano de nuestra inseparable y fiel escudera: la tecnología.

Debemos transformar digitalmente el modelo de negocio tradicional del sector asegurador, con el fin de conseguir, por un lado, esa eficiencia operativa que nos permita reducir costes para ser competitivos y por otro, obtener y gestionar correctamente “el dato” que nos va a llevar a conocer mejor a nuestro cliente y sus necesidades, adaptándonos a ellas y, de este modo, poder ofrecerle una experiencia de cliente excelente.

Para ello hay que tener los objetivos claros y bien definidos, elaborando un plan de transformación factible, donde la tecnología sea el medio y no el fin. Optar por un planteamiento estratégico de varias velocidades en la implantación de la tecnología puede ser una buena opción para no desfallecer en el intento de alcanzar el cambio requerido.

Hemos visto en este estudio dos ejemplos, como son el onboarding digital en el alta de cliente y la firma electrónica de documentos asociados a uno de los procesos críticos del negocio asegurador, como es la suscripción de una póliza, que demuestran que implantar tecnología de la forma adecuada es asumible y con unos claros beneficios enfocados a la optimización de los procesos de negocio, la reducción de costes y la mejora de la experiencia de cliente.

Para concluir, no creo que sea muy aventurado afirmar que, todo y las constantes noticias catastrofistas con las que nos bombardean acerca de la gran disrupción tecnológica y las nuevas amenazas que se avecinan, que van a hacer temblar los pilares del negocio asegurador, en este sector la rueda ya está inventada. Pero lo que si es cierto y tiene que quedar bien claro es que, para que esta siga rodando, tendremos que dotarla de las capacidades necesarias para las nuevas vías por las que nos va a tocar transitar.

## 8. Bibliografía

### Libros:

PÉREZ TORRES, J.L. (2011). Fundamentos del seguro. Umeser. Barcelona.

KLAUS SCHWAB (2016). The fourth industrial revolution. Crow Bussines. New York.

### Fuentes de internet:

La industria española 4.0, a la caza del talento. 2018.

<<https://www.bbva.com/es/la-industria-espanola-4-0-la-caza-talento>>

(Fecha de consulta: 22 de agosto de 2020)

IEEE is Fueling the Fourth Industrial Revolution. 2020

<<https://innovate.ieee.org/innovation-spotlight-ieee-fueling-fourth-industrial-revolution/>>

(Fecha de consulta: 23 de agosto de 2020)

Corporate Longevity Report. Innosight Executive Briefing. 2018

<<https://www.innosight.com/insight/creative-destruction>>

(Fecha de consulta: 27 de junio 2020).

4IR and Insurance: New technology, data and insights and new risks. 2020

<<https://www.pwc.com/us/en/library/assets/pwc-4ir-insurance-risk.pdf>>

(Fecha de consulta: 27 de junio 2020).

La oportunidad de la transformación digital. 2018

<<https://www.ontek.net/oportunidad-transformacion-digital/>>

(Fecha de consulta: 27 de junio 2020).

Industria 4.0 en el mundo del seguro – Smart Insurance. 2020

<<https://www.mpmsoftware.com/es/blog/industria-4-0-en-el-mundo-del-seguro/>>

(Fecha de consulta: 17 de julio 2020).

The Digital Maturity Model 4.0. 2016

<<https://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forresters%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf>>

(Fecha de consulta: 17 de julio 2020).

The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. 2018

<[https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The\\_Digital\\_Advantage\\_How\\_Digital\\_Leaders\\_Outperform\\_their\\_Peers\\_in\\_Every\\_Industry.pdf](https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/The_Digital_Advantage_How_Digital_Leaders_Outperform_their_Peers_in_Every_Industry.pdf)>

(Fecha de consulta: 17 de julio 2020).

El Seguro cambia su forma de hacer negocios en la Cuarta Revolución Industrial. 2020

<<https://futurelatam.inese.es/el-seguro-cambia-su-forma-de-hacer-negocios-frente-a-la-cuarta-revolucion-industrial/>>  
(Fecha de consulta: 20 de julio 2020).

Llego la cuarta revolución industrial. 2017.  
<<https://www.novutek.com/llego-la-cuarta-revolucion-industrial/>>  
(Fecha de consulta: 22 de julio de 2020)

La Industria 4.0: El estado de la cuestión. 2019.  
<<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial>>  
(Fecha de consulta: 22 de julio de 2020)

The Digital Vortex: Relentless, Disruptive and Chaotic – and Empowering. 2015  
<<https://blogs.cisco.com/digital/the-digital-vortex-relentless-disruptive-chaotic-and-empowering>>  
(Fecha de consulta: 1 de agosto de 2020)

¿Qué es el vórtice digital? 2019.  
<<https://medium.com/@jaimeclaire/qu%C3%A9-es-el-v%C3%B3rtice-digital-ac053852f811>>  
(Fecha de consulta: 1 de agosto de 2020)

Como hacer un plan de Transformación Digital. 2020.  
<<https://robertotouza.com/como-hacer-un-plan-de-transformacion-digital/>>  
(Fecha de consulta: 8 de agosto de 2020)

Mitos y realidades sobre la Transformación Digital. 2019.  
<<https://contactcenterhub.es/mitos-y-realidades-sobre-la-transformacion-digital-2018-20-18456/>>  
(Fecha de consulta: 8 de agosto de 2020)

Desmontando mitos de la Transformación Digital. 2019.  
<<https://www.sage.com/es-es/blog/desmontando-mitos-de-la-transformacion-digital/>>  
(Fecha de consulta: 8 de agosto de 2020)

La oportunidad de la Transformación Digital. 2018.  
<<https://www.ontek.net/oportunidad-transformacion-digital/>>  
(Fecha de consulta: 10 de agosto de 2020)

Beneficios de la Transformación Digital. 2020.  
<[https://robertotouza.com/innovacion/#Beneficios\\_de\\_la\\_transformacion\\_digital](https://robertotouza.com/innovacion/#Beneficios_de_la_transformacion_digital)>  
(Fecha de consulta: 10 de agosto de 2020)

Transformación e innovación digital  
<<https://www.incipy.com/ebooks/transformacion-digital.pdf>>  
(Fecha de consulta: 10 de agosto de 2020)

Invertir en Experiencia de Cliente para crecer. Informe sobre la madurez de la Experiencia de Cliente en España. 2014.  
<<https://cdn1.asociaciondec.org/wp-content/uploads/2017/02/2014-Informe-Experiencia-de-Cliente-BCG-DEC-Global.pdf>>  
(Fecha de consulta: 12 de agosto 2020).

Estudio sobre el nivel de madurez digital de las entidades financieras en España: Pasar de la estrategia a la ejecución. 2016.  
<[https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-21/Accenture-Spain-FS-Digital-Readiness-Report.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-21/Accenture-Spain-FS-Digital-Readiness-Report.pdf)>  
(Fecha de consulta: 14 de agosto 2020).

El nivel de madurez digital. Sector Financiero en España. 2017.  
<<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/04/nivel-madurez-digital-sector-financiero-espana-kpmg-funcas.pdf>>  
(Fecha de consulta: 14 de agosto 2020).

Bancos y aseguradoras han subestimado la magnitud del reto de la transformación digital, según un informe de Capgemini. 2019.  
<[https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2019/03/NP-Informe-madurez-digital-sector-financiero\\_Capgemini\\_050319.pdf](https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2019/03/NP-Informe-madurez-digital-sector-financiero_Capgemini_050319.pdf)>  
(Fecha de consulta: 14 de agosto 2020).

El sector financiero y de seguros alcanza un grado de madurez digital del 59%. 2019.  
<<https://future.inese.es/el-sector-financieros-y-de-seguros-alcanza-un-grado-de-madurez-digital-del-59/>>  
(Fecha de consulta: 15 de agosto 2020).

Tres formas en los que las compañías de seguros pueden mejorar la experiencia de cliente. 2019.  
<<https://blog.signaturit.com/es/3-formas-en-que-las-companias-de-seguros-pueden-mejorar-la-experiencia-del-cliente>>  
(Fecha de consulta: 15 de agosto 2020).

Insurtech, el futuro de los seguros. 2018.  
<<https://www.entelgy.com/divisiones/digital/actualidad-digital/digital/articulos-digital/insurtech-el-futuro-de-los-seguros>>  
(Fecha de consulta: 15 de agosto de 2020)

Insurtech como pilares de la transformación digital. 2016.  
<<https://communityofinsurance.es/2016/12/10/insurtech-pilares-la-transformacion-digital/>>  
(Fecha de consulta: 17 de agosto de 2020)

14 equívocos con relación a la identificación y autenticación biométrica. 2020  
<<https://www.aepd.es/sites/default/files/2020-06/nota-equivocos-biometria.pdf>>  
(Fecha de consulta: 17 de agosto de 2020)

What is the advanced electronic signature?.2020.

<<https://blog.signaturit.com/es>>  
(Fecha de consulta: 17 de agosto de 2020)

Ventajas de la biometría facial en el sector asegurador. 2019.  
<<https://digitelts.es/ventajas-de-la-biometria-facial-en-el-sector-asegurador/>>  
(Fecha de consulta: 18 de agosto de 2020)

AEFI aborda el futuro del onboarding digital en España. 2190.  
<<https://future.inese.es/aefi-aborda-el-futuro-del-onboarding-digital-en-espana/>>  
(Fecha de consulta: 18 de agosto de 2020)

9 razones por las que ser una empresa digitalizada es esencial. 2020.  
<<https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/the-importance-of-being-a-paperless-company.html>>  
(Fecha de consulta: 20 de agosto de 2020)

Ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados.  
(«BOE» núm. 170, de 18 de julio de 2006, páginas 26959 a 26983 (25 págs.))  
<<https://www.boe.es/buscar/pdf/2006/BOE-A-2006-12916-consolidado.pdf>>  
(Fecha de consulta: 10 de julio de 2020)

Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro.  
(«BOE» núm. 250, de 17 de octubre de 1980)  
<<https://www.boe.es/buscar/pdf/1980/BOE-A-1980-22501-consolidado.pdf>>  
(Fecha de consulta: 15 de julio de 2020)

REGLAMENTO (UE) N° 910/2014 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 23 de julio de 2014 relativo a la identificación electrónica y los servicios de confianza para las transacciones electrónicas en el mercado interior y por la que se deroga la Directiva 1999/93/CE («DOUE» núm. 257, de 28 de agosto de 2014, páginas 73 a 114 (42 págs.))  
<<https://www.boe.es/doue/2014/257/L00073-00114.pdf>>  
(Fecha de consulta: 20 de agosto de 2020)

## **Oscar Vázquez Bouso**

Nacido en Barcelona, el 2 de septiembre de 1974

Licenciado en Ciencias Químicas por la Universidad Rovira y Virgili. 2000.

Master en Gestión Integral de la Empresa. SAP R/3-mySAP Business Suite en la Fundación Politécnica de Barcelona. 2006.

Ha orientado su carrera profesional hacia el sector tecnológico, inicialmente como Administrador de Sistemas SAP en IBM Global Services, de la mano de quienes pasaría, en 2003, a formar parte del equipo de Sistemas de Seguros Catalana Occidente.

Ya dentro de Grupo Catalana Occidente Tecnología y Servicios, en 2014 se responsabiliza del equipo de Sistemas Aplicaciones e Impresión y en 2018 abandona el área de Sistemas para pasar a llevar el departamento de Procesos Colaborativos, realizando las funciones asociados a Auditoría IT, gestión de proyectos transversales y coordinación del equipo de desarrollo de Aplicaciones Colaborativas.



**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.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldes Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El 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 M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "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.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunida-

- des de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona"

2007/2008

- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>ª</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Quí-

mica" 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 Sinistros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presen-

- te 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.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017
- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017
- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017
- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018

- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018
- 239.- María del Pilar Álvarez Benedicto: "Los seguros de Asistencia en Viaje. Análisis de caso: estudiantes universitarios desplazados" 2018/2019
- 240.- Jaume Campos Díaz: "La educación financiera como base de la cultura del ahorro y la previsión social" 2018/2019
- 241.- David Elías Monclús: "El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización" 2018/2019
- 242.- Daniel Fraile García: "El seguro de impago de alquiler: contextualización en España y perspectivas" 2018/2019
- 243.- Guillermo García Marcén: "Contratación de la póliza de Ciberriesgos, tratamiento del siniestro y la importancia del reaseguro" 2018/2019
- 244.- Esther Grau Alonso: "Las quejas de los clientes y cómo estas nos brindan una oportunidad para crecer y mejorar" 2018/2019
- 245.- Ester Guerrero Labanda: "Compliance y ética empresarial. La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora" 2018/2019
- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019
- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- Maria Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019

- 255.- Paula Rubio Borrallo: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019
- 257.- Adela Agüero Iglesias: "La aplicación de la Directiva de Distribución de Seguros en una aseguradora No Vida" 2019/2020
- 258.- Marina Ayuso Julián: "Diseño de una herramienta orientada a la planificación de la cuenta de resultados en Seguros Generales" 2019/2020
- 259.- Jordi Azorín Subirá: "Mutualitats d'assegurances en el segle XXI: reptes i oportunitats" 2019/2020
- 260.- Miguel Ángel Camuesco Andrés: "El Agente de Seguros en el S. XXI. Transformación y evolución de una agencia de seguros" 2019/2020
- 261.- Emma Elson Baeza: "Privacidad y protección de datos en el sector asegurador. Identificación y análisis de los principales desafíos que plantea la regulación actual a las entidades aseguradoras" 2019/2020
- 262.- Albert Estruch Tetes: "Los bajos tipos de interés. El mayor desafío para el sector asegurador europeo" 2019/2020
- 263.- Albert Gambin Pardo: "Smart Contract. Tecnificar Servicios de Poderes Preventivos del asegurado en los seguros de Dependencia" 2019/2020
- 264.- Isaac Giménez González: "La Renta Hipotecaria: una solución eficaz para el riesgo de longevidad en la población española" 2019/2020
- 265.- Nuria Gimeno Martret: "El carsharing y el motosharing. Soluciones que puede aportar el seguro de Defensa Jurídica" 2019/2020
- 266.- Omar Granero Jou: "El seguro de mascotas. Situación del mercado español y visión internacional" 2019/2020
- 267.- David Lafer Margall: "Post Covid: la nueva era del teletrabajo en el sector asegurador" 2019/2020
- 268.- Marcel Martínez Castellano: "Modelo de gestión para siniestros de Responsabilidad Civil. Foco en Empresas y siniestros de cola larga" 2019/2020
- 269.- Anass Matna: "Impacto de los fenómenos meteorológicos en el sector asegurador" 2019/2020
- 270.- Matías Ignacio Pujol Troncoso: "La Caución como elemento estabilizador en el sector de las Agencias de Viajes" 2019/2020
- 271.- David Solé Monleón: "El Seguro de Salud, propuesta de valor diferencial en las sociedades longevas" 2019/2020
- 272.- Gisela Subirá Amorós: "La prueba genética y su impacto en los seguros de vida y salud" 2019/2020
- 273.- Meritxell Torres Ayala: "IT y Machine Learning en Seguros. Aplicación práctica en Fraudes" 2019/2020
- 274.- Oscar Vázquez Bouso: "Suscripción 2.0: Onboarding digital y firma electrónica" 2019/2020
- 275.- Ana María Velasco Luque: "El aseguramiento de los Vehículos de Movilidad Personal" 2019/2020
- 276.- Alejandro Villalón Castaño: "El Seguro de Responsabilidad Civil profesional de Abogados" 2019/2020