

**280**

**La búsqueda de las eficiencias  
comerciales internas en las  
aseguradoras**

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



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

**280**

**La búsqueda de las eficiencias  
comerciales internas en las aseguradoras**

Estudio realizado por: Francesc Bertran i Faus  
Tutor: Dr. Luis María Sáez de Jáuregui Sanz

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

Curso 2020/2021

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

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

## Resumen

La eficiencia de las estructuras comerciales internas de las entidades aseguradoras (que deberán cumplir con los requisitos de la normativa europea de IDD para dar servicio a los distintos canales de distribución y a los clientes), serán una de las claves del éxito de las ventas en el contexto actual de competitividad y rentabilidad, y sus capacidades y la agilidad en la adaptación que tengan a las nuevas realidades del mercado y del comportamiento híbrido y *phygital* del cliente (dando pie a estrategias omnicanal), determinarán el crecimiento y posicionamiento de sus respectivas entidades.

**Palabras Clave:** Cultura, marketing, distribución, cliente, IDD, estrategia, incentivo, externalización, aging, corredores, agentes, OBS, digital, *phygital*, eficiencia, multicanalidad, omnicanalidad, teletrabajo, estructura, concentración, RRHH.

## Resum

L'eficiència de les estructures comercials internes de les entitats asseguradores (que hauran de complir amb els requisits de la normativa europea de IDD per donar servei als diferents canals de distribució i als clients), serà una de les claus de l'èxit de les ventes en el context actual de competitivitat i rentabilitat, i les seves capacitats i l'agilitat en l'adaptació a les noves realitats del mercat i del comportament híbrid i phigital del client (donant peu a estratègies omnicanal), determinaran el creixement i posicionament de les seves respectives entitats.

**Paraules Clau:** Cultura, marketing, distribució, client, IDD, estratègia, incentiu, externalització, aging, corredors, agents, OBS, digital, *phygital*, eficiència, multicanalitat, omnicanalitat, teletreball, estructura, concentració, RRHH.

## Summary

The efficiency of the internal commercial structures of insurance companies (which have to comply with the requirements of European IDD regulations with regards to distribution channels and customer services and protection) will be one of the keys to the success of policy sales in the current context of competitiveness and profitability, while both their ability and agility in adapting to new market realities and to the hybrid and phygital behaviour of the customer (giving rise to omnichannel strategies) will determine the growth and positioning of their respective entities.

**Keywords:** Culture, Marketing, Distribution, Customer, IDD, Strategy, Incentive, Outsourcing, Aging, Brokers, Agents, OBS, Digital, Phygital, Efficiency, Multichannel, Omnichannel, Telework, Structure, Concentration, HR.



# Índice

1. Introducción .....	7
1.1. Función de márketing y distribución en una aseguradora .....	8
1.2. Estructura comercial interna y externa en una aseguradora .....	9
1.3. Contextualización del sector .....	11
1.4. Problemas de eficiencia .....	19
1.5. Evolución de las estructuras internas 2008-2020 .....	24
2. Elementos que inciden en la estructura comercial interna.....	27
2.1. Servicio asegurador i mercado específico. El cliente .....	27
2.2. Legislación. Afectaciones IDD.....	29
2.3. Misión, valores y cultura .....	34
2.4. Planificación y estrategia .....	36
2.5. Gestión de RRHH y sistemas de incentivos .....	37
2.6. Tecnología y digitalización .....	42
3. Tipologías de estructuras comerciales internas .....	45
3.1. Modelos de organización .....	45
3.2. Estructuras con mediadores .....	49
3.3. Operadores de bancaseguros .....	52
3.4. Canales digitales .....	54
3.5. Venta directa .....	55
3.6. Acuerdos y alianzas .....	56
3.7. Departamento de marketing .....	57
3.8. Eficiencia de las estructuras .....	58
4. Nuevas oportunidades organizacionales .....	61
4.1. Cultura y teletrabajo .....	61
4.2. Multicanalidad y omnicanalidad .....	61
4.3. Nuevos actores .....	63
5. Conclusiones .....	65
6. Bibliografía .....	71



# La búsqueda de las eficiencias comerciales internas en las aseguradoras

## 1. Introducción

- ¿Qué tipo de estructura comerciales interna es más eficiente?
- ¿Cómo evolucionará la venta digital en los próximos 10 años?
- ¿Será digital pero continuará siendo mediada?
- ¿Será digital y mediada por otros actores, o será digital directa?
- ¿Afectará la entrada de nuevos actores al equilibrio de las estructuras comerciales actuales?
- ¿Tienen sentido las redes de sucursales propias, más aún en contexto post-pandemia?

Este trabajo pretende ser un manual que repase las palancas clave en la búsqueda de la eficiencia de las estructuras comerciales internas en las diferentes tipologías organizacionales de las aseguradoras.

Nos encontramos en un momento en que confluyen diversos aspectos relevantes que llevan a repensar los modelos de distribución:

Por un lado, después de la crisis bancaria que comenzó en 2008, se ha **consolidado** buena parte del **sector financiero**, con su correspondiente derivada en las aseguradoras dependientes de la distribución bancoasegurador. Asimismo los bancos continúan incrementando el peso de los seguros en su modelo de distribución, atraídos por los amplios márgenes y la estabilidad de los mismos.

Por el contrario, el sector asegurador se ha revelado con una gran fortaleza financiera, basada en el rigor técnico y actuarial, y en la solidez de todos sus modelos de distribución, tanto físicos como digitales, incluido el bancoasegurador. Ha habido una lenta concentración, reduciendo el total de entidades aseguradoras del sector a la mitad en un periodo de 20 años.

La estabilidad entre canales ha sido muy elevada en estos últimos 10 años, con pequeños crecimientos de los canales bancarios y corredores, y con un reducido impacto de los canales digitales. Y aquí nos encontramos opiniones diversas, entre los que justifican esta presencia limitada en comparación con otros sectores en la naturaleza del servicio asegurador, necesitado de asesoramiento específico, excepto en los productos más estandarizados, como es el seguro de autos. Y, por otro lado, los que pronostican que a medida que los perfiles digitales ganen peso social, el cambio será disruptivo y dejará muchas estructuras comerciales obsoletas.

También se está en un momento en que la pandemia ha acelerado la transformación digital y los modelos no presenciales, avanzándonos unos años a las

dinámicas que ya se preveían y cuestionando modelos de capilaridad física territorial.

El entorno social y político con el incremento de regulaciones o la inestabilidad postpandemia, junto con factores sociales como la mala percepción de los consumidores sobre ciertas entidades financieras (así como también ciertas aseguradoras), o las expectativas crecientes de proximidad y omnicanalidad, afectarán a las cadenas de distribución.

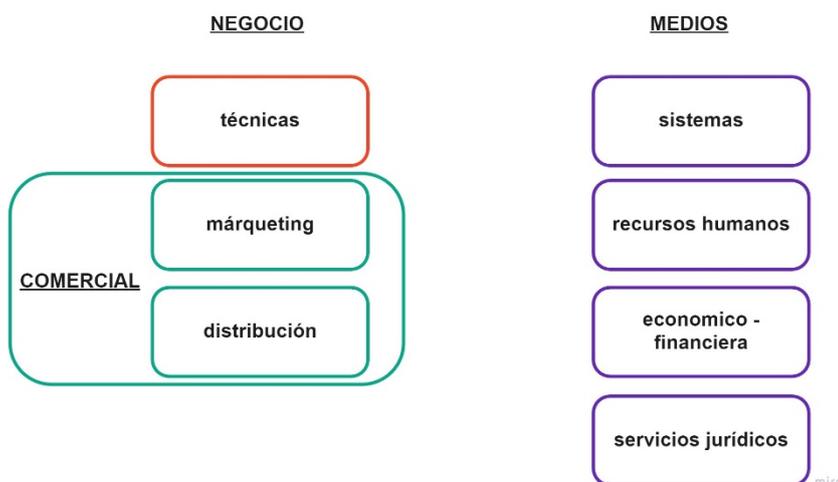
Finalmente, la gestión y conjunción entre marketing y ventas en un momento en que el bigdata, la analítica y la inteligencia artificial, se han generalizado, plantea retos y oportunidades sobre si las estructuras comerciales se han de reformular para adaptarlas a un marketing y digitalización crecientes.

### 1.1. Función de márketing y distribución en una aseguradora

De manera muy simplificada, podríamos definir el proceso productivo de una aseguradora como un proceso invertido, con costes aleatorios, en el que se cobran unas primas que financian los siniestros, los costes internos y los costes de comercialización, y se obtiene un resultado, una vez asumidos todos los costes mencionados y los compromisos asociados a los riesgos que podrían acaecer.

Las áreas, por funciones, con las que se estructuran las entidades aseguradoras son:

Cuadro I: Áreas por funciones con las que se estructuran las aseguradoras



Fuente: Elaboración propia

En muchos casos, se agrupan las tres primeras en un bloque de Negocio y el resto en un bloque de Medios. Dentro del bloque de Negocio, se distinguen las funciones de marketing y distribución, como funciones Comerciales.

Esta tesis se va a centrar en el estudio de la estructuración empresarial de esta función comercial. Se analizarán los diferentes modelos, los elementos que los determinan, sus eficiencias, los posibles nuevos aspectos que pueden influir, y las oportunidades de futuro.

Debido al proceso invertido de la aseguradora, esta estructura comercial es necesaria para la primera fase del proceso productivo asegurador: la captación de primas con su margen de rentabilidad apropiado y, por consiguiente, tiene como objetivo genérico la captación máxima de primas al menor coste de adquisición.

El área de marketing se encargaría de los elementos necesarios para la ayuda a la captación de primas; los estudios de mercado, la estrategia de marca, métodos de prospección y venta, la comunicación, la publicidad y la ayuda a la dinamización comercial.,

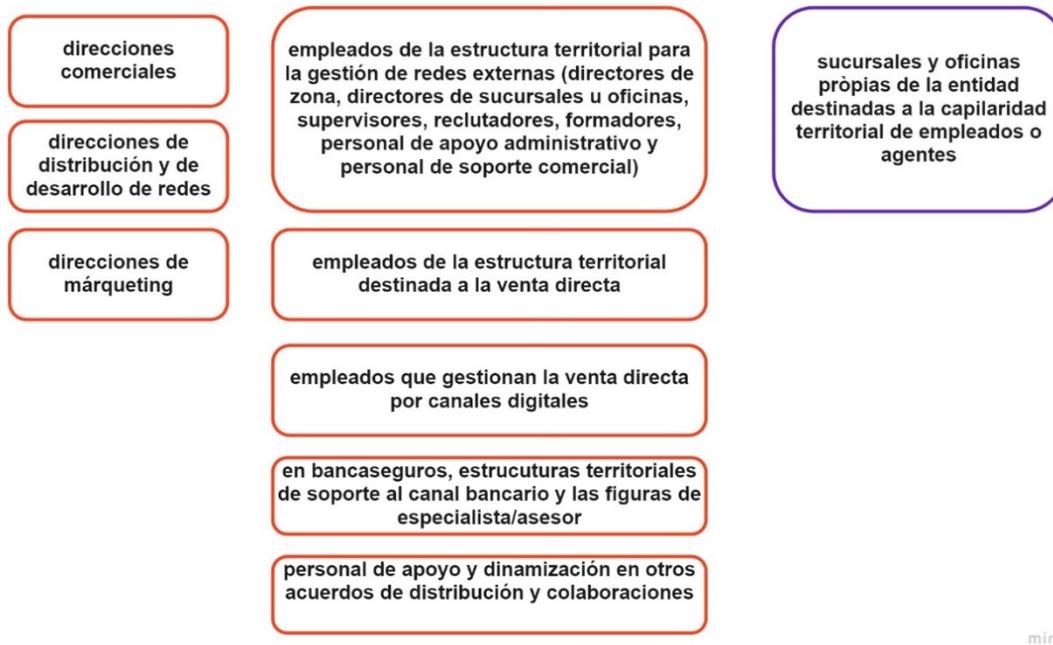
El área de distribución incluiría todos los elementos para realizar la venta y que dependerán de los diferentes canales de distribución escogidos; redes de sucursales con su personal de gestión, las redes comerciales interna, redes de agentes, corredores, canales digitales directos, o canales externos de otras entidades.

Ambas áreas se apoyan en las nuevas herramientas como son el *bigdata* o la inteligencia artificial que abren nuevas posibilidades de acceso y personalización al cliente.

## **1.2. Estructura comercial interna y externa en una aseguradora**

Nos referiremos a las estructuras comerciales internas de una aseguradora como aquella formada por los empleados que desarrollan funciones de marketing y distribución, así como los elementos materiales propios de la aseguradora; como son las sucursales u otras oficinas destinadas a la distribución y atención personal en el territorio.

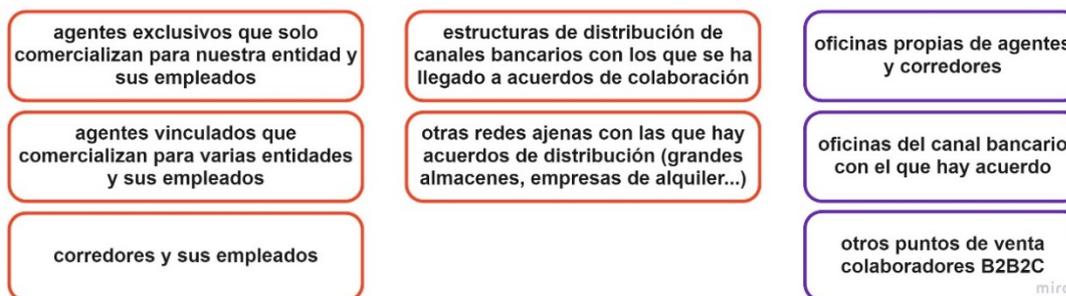
Cuadro II. Estructura comercial interna en una aseguradora



Fuente: Elaboración propia

Las estructuras comerciales externas, son aquellas que no forman parte de la organización. Están reguladas por la normativa de Distribución<sup>1</sup>. Aquí podemos encontrar agentes, corredores y canales como el bancaseguros o el canal directo digital de la propia aseguradora.

Cuadro III. Estructura comercial externa en una aseguradora



Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup> La normativa de distribución se compone de:

- Directiva (UE) 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016, sobre la distribución de seguros.
- Real Decreto-ley 3/2020, de 4 de febrero, de medidas urgentes por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español diversas directivas de la Unión Europea en el ámbito de la contratación pública en determinados sectores; de seguros privados; de planes y fondos de pensiones; del ámbito tributario y de litigios fiscales.
- Real Decreto 287/2021, de 20 de abril, sobre formación y remisión de la información estadístico-contable de los distribuidores de seguros y reaseguros.
- Resolución de 3 de junio de 2021, de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, por la que se establecen los principios básicos de los cursos y programas de formación para los distribuidores de seguros y de reaseguros.

En función del canal de distribución que utilice cada entidad, se tendrá una dimensión concreta de las estructuras internas y externas. Una entidad que sólo distribuya a través de internet puede no disponer de estructuras externas; mientras que una que tenga una presencia territorial muy fuerte en agentes y corredores, puede tener un peso mucho mayor en la estructura externa.

La mayoría de las entidades utilizan una combinación de canales para maximizar su producción. Puede ser para equilibrar productos (porejemplo, vida se comercializa mejor a través de agentes) como para llegar a segmentos de mercado más amplios (por ejemplo, corredores suelen tener mejor acceso a riesgos industriales); o para acceder a territorios donde una fuerza concreta de ventas no esté suficientemente implantada. O simplemente puede interesar para diversificar y reducir riesgos.

### **1.3. Contextualización del sector**

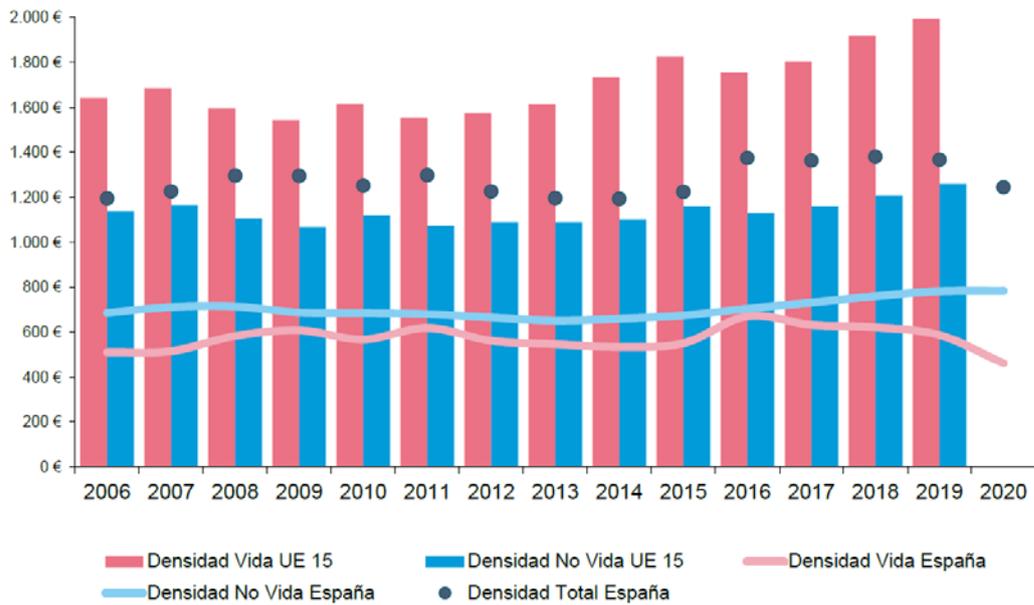
El sector asegurador mantiene una estabilidad y fortaleza importante, con recursos y solidez suficientes para afrontar inversiones y adaptar las estructuras a nuevos escenarios competitivos.

Se puede observar que hay una cierta dinámica de concentración de entidades y de reducción de mediadores, manteniéndose los niveles altos de competencia.

Las primas totales al cierre del ejercicio 2020 ascendieron a 59.000€ M€ (en años anteriores a la pandemia estaban sobre los 65.000€ M€); suponen el 5,3% del PIB. Es un sector rentable, con resultados técnicos de 11% sobre primas y ROE del 15% y ratios de solvencia con un número relevante de entidades por encima del 150% y con una regulación robusta denominada Solvencia II.

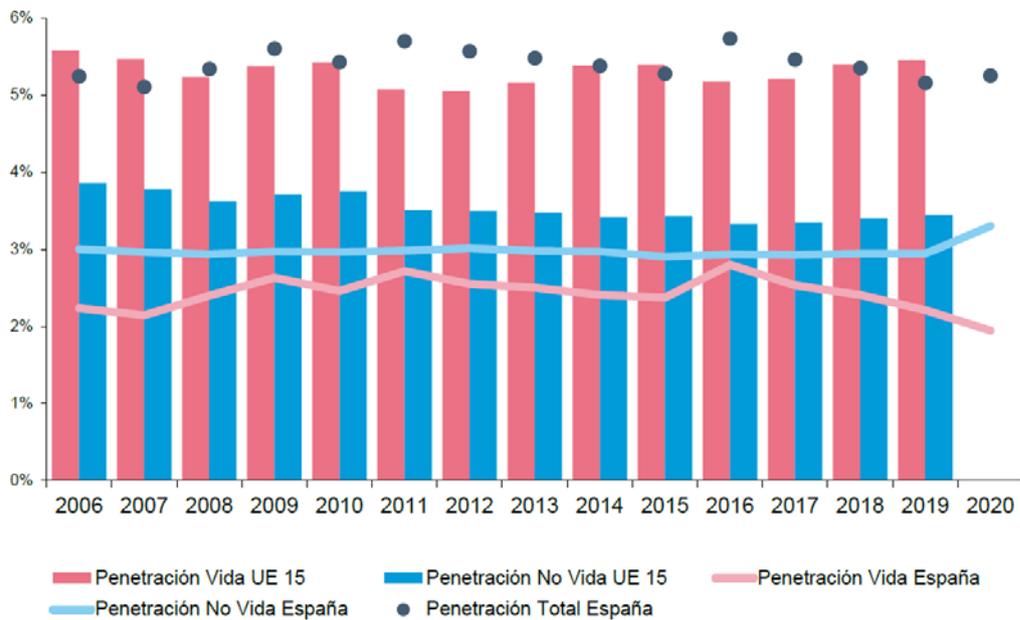
Así mismo, presenta unas posibilidades de expansión importantes si nos fijamos en los niveles de primas per cápita (alrededor de 1.400€, 2019) o el peso sobre el PIB (5,3%), y se compara con los de penetración superiores de los países de nuestro entorno (3.200€ de primas per cápita y 8,9 % del PIB, UE15).

Cuadro IV. Evolución densidad (Primas en € por habitante)



Fuente: ICEA (2020)

Cuadro V. Evolución penetración (Primas/PIB)



Fuente: ICEA (2020)

Cuando se habla de distribución de seguros podemos sintetizar que existen esencialmente 4 canales:

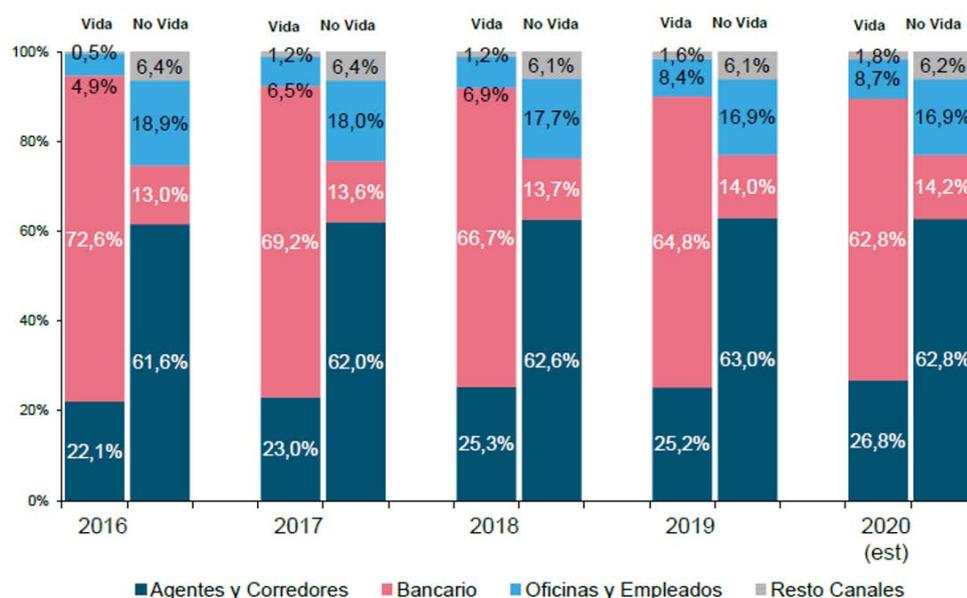
- Los canales agenciales, tanto exclusivos como vinculados.
- La distribución mediante corredores
- Los acuerdos de distribución B2B2C, en los que englobaríamos tanto los agentes de bancaseguros como los mediadores de seguros complementarios, como pueden ser grandes distribuidores (Pej. FNAC, El Corte Inglés)
- Finalmente, el canal directo, en su mayoría digital.

La característica principal del mercado asegurador español es el peso de la intermediación. El peso de los tres primeros es, a nivel global, muy parecido y cercano al 90%, lo que nos indica que los distintos canales son herramientas para la distribución que se acaban viendo determinadas por la regulación estatal.

En nuestro mercado cabe destacar la estabilidad en la distribución de la cuota de mercado de los diferentes canales de distribución, con pocas diferencias en los últimos años. Así mismo el canal digital tiene un crecimiento modesto y unas facturación residual respecto al total y la pandemia no sólo no ha hecho crecer a este canal, sino que incluso se ha retraído, posiblemente por tener clientes más modestos económicamente y que no han podido afrontar el pago de la prima de renovación por la repercusión económica de la crisis motivada por la COVID19.

En vida, hay un predominio del canal bancario (63%) y en no-vida, hay un predominio del canal agentes y corredores (63%).

Cuadro VI. Canales de distribución. Evolución temporal



Fuente: ICEA (2020)

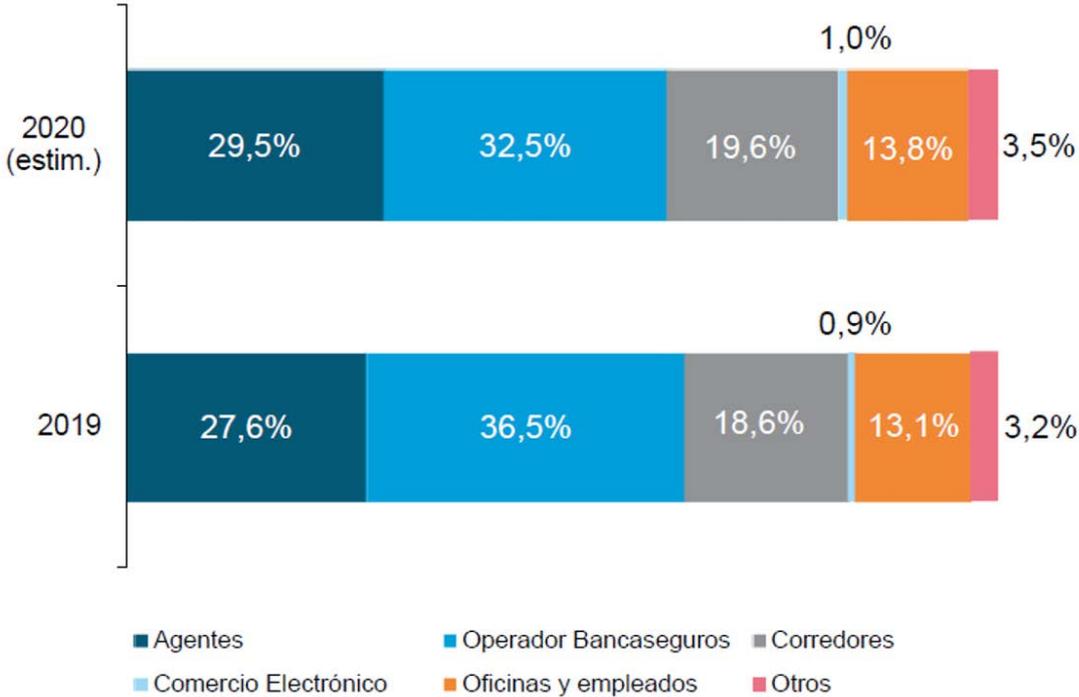
En el cómputo global, sobre los 64.000 M € en primas totales (2019), los Operadores de Banca Seguros, en adelante *OBS*, están por encima del 30%, los agentes cerca del 30%, los corredores del 20%, y los otros canales están por debajo del 20%.

Hay que tener en cuenta que el peso de los ramos de no-vida, donde corredores y agentes tienen una mayor presencia, es el 63% del total de las primas.

Así mismo, en los seguros masa, como son autos o multirriesgos, los agentes y corredores tienen un peso muy mayoritario, del 40% y del 30% respectivamente. Y en salud son del 25% y del 17%.

Los *OBS* tienen un peso del 63% en vida y del 26% en multirriesgos (sobre todo por hogar) pero mucho más bajo en los otros ramos no-vida.

Cuadro VII. Canales de distribución. Primas totales



Fuente: ICEA (2020)

En el siguiente cuadro podemos observar las diferencias de comportamiento entre la cartera y la nueva producción, en adelante *NP*.

En el caso de los **agentes**, mientras su cartera tiene un peso en el global de 16% en vida y 36% en no-vida, en **NP tiene pesos similares** (16% en vida y 34% en no vida) pero con pequeños incrementos entre 2017 y 2018.

En el caso de los **corredores**, tienen una cuota de mercado creciente del 8,5% en vida y del 24% en seguros generales; en **NP** mientras que en vida mantienen el 8% creciendo, en **no-vida el peso es 10 puntos superior (34%)**, aunque decreciendo.

Los **OBS** tienen en cartera el 64% decreciente del total de vida y el 13% en no vida, mientras que en **NP** tienen el 65% decreciente en vida y un **18% creciente en no vida**.

El **resto de los canales** tiene un peso del 11,5% en vida y del 27% en no vida y en NP un 11% creciente en vida y un 14% en no-vida.

Podríamos resumir también como estable la distribución entre canales en la nueva producción. Los agentes mantienen el peso y los corredores y OBS incrementan su peso en no-vida.

Cuadro VIII. Canales de distribución. Primas Cartera y Nueva producción

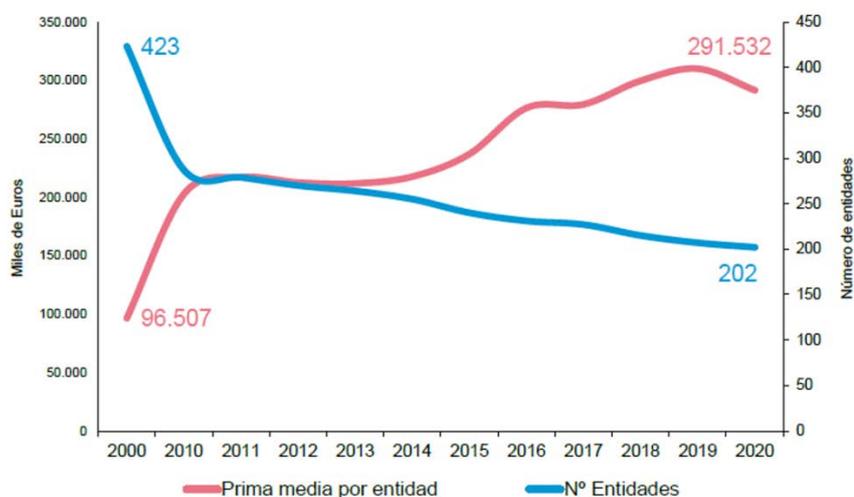
Distribución porcentual de primas por canales según negocio vida o no vida

	Vida				No vida			
	Cartera		Nueva producción		Cartera		Nueva producción	
	2017 %	2018 %	2017 %	2018 %	2017 %	2018 %	2017 %	2018 %
Agentes exclusivos	14,85	15,84	13,78	15,66	33,17	33,69	26,38	29,49
Agentes vinculados	0,55	0,46	0,36	0,19	2,15	2,47	2,65	4,39
OBS-exclusivos	39,64	34,88	42,83	32,93	5,80	5,94	7,74	8,42
OBS-vinculados	27,82	29,23	28,01	31,97	6,78	7,14	8,36	9,97
Corredores	6,91	8,42	6,09	8,44	25,15	24,40	37,73	34,44
Oficinas de la entidad	9,04	9,98	8,77	10,66	20,58	19,74	10,14	7,64
Portal de Internet	0,17	0,22	0,02	0,01	1,50	1,90	1,70	1,72
Otros canales	1,02	0,98	0,14	0,15	4,87	4,72	5,30	3,93
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Agentes de seguros+ corredores	22,31	24,72	20,24	24,29	60,47	60,57	66,76	68,31
OBS(exclusivos + vinculados)	67,46	64,11	70,84	64,89	12,58	13,08	16,10	18,40

Fuente: DGSFP (2019)

En cuanto al número de entidades, éstas se han ido reduciendo a la mitad, desde el año 2000, fruto de la concentración, lo que ha conllevado a que las primas medias por entidad se hayan multiplicado por tres.

Cuadro IX. Evolución número de entidades y prima media por entidad



(\*) El nº de entidades españolas activas en 2020 ha sido estimado en base al registro público de entidades disponible en la página web de la DGSFP

Fuente: ICEA (2020)

Muestra de la concentración es que los 5 primeros grupos acumulan el 43% de las primas.

Cuadro X. Ranking de grupos y entidades

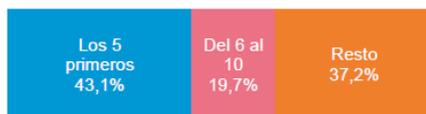
Ranking 10 primeros Grupos.  
Primas

2020	GRUPO	Primas (mill. €)	Cuota de mercado
1	VIDACAIXA	7.144	12,1%
2	MAPFRE	6.673	11,3%
3	GRUPO MUTUA MADRILENA	5.526	9,4%
4	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	3.019	5,1%
5	ALLIANZ	2.998	5,1%
6	GRUPO AXA	2.880	4,9%
7	ZURICH	2.469	4,2%
8	GENERALI	2.249	3,8%
9	SANTALUCIA	2.147	3,6%
10	GRUPO HELVETIA	1.883	3,2%
RESTO DE GRUPOS		21.901	37,2%

Ranking 25 primeras Entidades.  
Primas

2020	ENTIDAD (*)	Primas (mill. €)	Cuota de mercado
1	VIDACAIXA	7.144	12,1%
2	MAPFRE ESPAÑA	4.967	8,4%
3	SEGUROCAIXA ADESLAS	3.975	6,7%
4	ALLIANZ	2.917	5,0%
5	GENERALI SEGUROS	1.956	3,3%
6	AXA SEGUROS GENERALES	1.930	3,3%
7	MUTUA MADRILENA	1.552	2,6%
8	SANITAS	1.442	2,4%
9	SANTALUCIA	1.420	2,4%
10	BANSABADELL VIDA	1.301	2,2%
11	MAPFRE VIDA	1.276	2,2%
12	ASISA	1.258	2,1%
13	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	1.120	1,9%
14	BBVA SEGUROS	1.116	1,9%
15	OCASO	995	1,7%
16	IBERCAJA VIDA	958	1,6%
17	REALE SEGUROS GENERALES	925	1,6%
18	PLUS ULTRA SEGUROS	904	1,5%
19	LINEA DIRECTA	899	1,5%
20	ZURICH INSURANCE	877	1,5%
21	SANTANDER SEGUROS	828	1,4%
22	LIBERTY SEGUROS	785	1,3%
23	FIATC	728	1,2%
24	DKV SEGUROS	712	1,2%
25	AXA AURORA VIDA	634	1,1%
RESTO DE ENTIDADES		16.270	27,6%

Concentración de mercado. Grupos



(\*) No figuran las Entidades pertenecientes al Grupo Caser por haber aportado la información como grupo sin desglose de Entidades

Fuente: ICEA (2020)

A pesar de la concentración se mantienen altos niveles de competencia; el índice Herfindahl, aunque se ha ido incrementando, está lejos del umbral de 1000 que definiría un sector falto de competencia.

El nivel de concentración de las 5 mayores aseguradoras (índice CR5), muestra una mayor concentración en vida por las concentración de los OBS.

Cuadro XI. Concentración en el sector



Fuente: Servicio de estudios Mapfre

Efectivamente, analizando los pesos en vida, puede verse como las compañías que distribuyen a través de bancaseguros aparecen en los primeros puestos, ya que los OBS distribuyen el 70% de las primas en vida individual tanto de riesgo como de ahorro (mientras que los agentes distribuyen el 17% de individual y los corredores el 43% de las colectivas).

Cuadro XII. Ranking grupos y entidades en Vida

Ranking 10 primeros Grupos. Primas

2020	GRUPO	Primas (mill. €)	Cuota de mercado
1	VIDACAIXA	7.125	32,6%
2	MAPFRE	1.512	6,9%
3	ZURICH	1.436	6,6%
4	GRUPO IBERCAJA	958	4,4%
5	SANTALUCIA	918	4,2%
6	SANTANDER SEGUROS	806	3,7%
7	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	790	3,6%
8	GENERALI	672	3,1%
9	BBVA SEGUROS	656	3,0%
10	GRUPO AXA	634	2,9%
	RESTO DE GRUPOS	6.330	29,0%

Ranking 25 primeras Entidades. Primas

2020	ENTIDAD (*)	Primas (mill. €)	Cuota de mercado
1	VIDACAIXA	7.125	32,6%
2	BANSABADELL VIDA	1.284	5,9%
3	MAPFRE VIDA	1.205	5,5%
4	IBERCAJA VIDA	958	4,4%
5	SANTANDER SEGUROS	806	3,7%
6	BBVA SEGUROS	656	3,0%
7	AXA AURORA VIDA	634	2,9%
8	ALLIANZ	629	2,9%
9	MUTUALIDAD DE LA ABOGACIA	563	2,6%
10	UNICORP VIDA	557	2,6%
11	NATIONALE NEDERLANDEN VIDA	511	2,3%
12	GENERALI SEGUROS	496	2,3%
13	MARCH VIDA	467	2,1%
14	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	425	1,9%
15	HNA	333	1,5%
16	FIATC	264	1,2%
17	RGA RURAL VIDA	257	1,2%
18	PREVISION SANITARIA NACIONAL	224	1,0%
19	SANTALUCIA	211	1,0%
20	PLUS ULTRA SEGUROS	176	0,8%
21	CAJAMAR VIDA	176	0,8%
22	CARDIF ASSURANCE VIE	175	0,8%
23	SEGUROS EL CORTE INGLÉS	172	0,8%
24	BANKIA MAPFRE VIDA	165	0,8%
25	SEGUROS BILBAO	165	0,8%
	RESTO DE ENTIDADES	3.204	14,7%

Concentración de mercado. Grupos



(\*) No figuran las Entidades pertenecientes al Grupo Caser por haber aportado la información como grupo sin desglose de Entidades

Fuente: ICEA (2020)

En no-vida se ven mucho mejor posicionadas las compañías con distribución a través de corredores y agentes.

### Cuadro XIII. Ranking grupos y entidades en No Vida

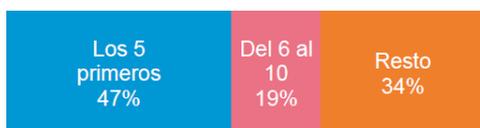
#### Ranking 10 primeros Grupos

2020	GRUPO	Primas (mill. €)	Cuota de mercado
1	GRUPO MUTUA MADRILEÑA	5.419	14,6%
2	MAPFRE	5.161	13,9%
3	ALLIANZ	2.369	6,4%
4	GRUPO AXA	2.245	6,1%
5	GRUPO CATALANA OCCIDENTE	2.229	6,0%
6	GENERALI	1.577	4,3%
7	SANITAS	1.442	3,9%
8	GRUPO HELVETIA	1.425	3,8%
9	ASISA	1.258	3,4%
10	SANTALUCIA	1.230	3,3%
	RESTO DE GRUPOS	12.697	34,3%

#### Ranking 25 primeras Entidades

2020	ENTIDAD (*)	Primas (mill. €)	Cuota de mercado
1	MAPFRE ESPAÑA	4.967	13,4%
2	SEGURCAIXA ADESLAS	3.975	10,7%
3	ALLIANZ	2.288	6,2%
4	AXA SEGUROS GENERALES	1.930	5,2%
5	GENERALI SEGUROS	1.460	3,9%
6	MUTUA MADRILEÑA	1.444	3,9%
7	SANITAS	1.442	3,9%
8	ASISA	1.258	3,4%
9	SANTALUCIA	1.209	3,3%
10	REALE SEGUROS GENERALES	925	2,5%
11	LINEA DIRECTA	899	2,4%
12	ZURICH INSURANCE	877	2,4%
13	OCASO	831	2,2%
14	PLUS ULTRA SEGUROS	728	2,0%
15	DKV SEGUROS	712	1,9%
16	LIBERTY SEGUROS	697	1,9%
17	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	695	1,9%
18	FIATC	464	1,3%
19	BBVA SEGUROS	459	1,2%
20	HELVETIA SEGUROS	369	1,0%
21	SEGUROS BILBAO	358	1,0%
22	PELAYO MUTUA DE SEGUROS	344	0,9%
23	AXA XL	308	0,8%
24	A. CREDITO Y CAUCION	290	0,8%
25	CHUBB EUROPEAN	269	0,7%
	RESTO DE ENTIDADES	7.851	21,2%

#### Concentración de mercado. Grupos



(\*) No figuran las Entidades pertenecientes al Grupo Caser por haber aportado la información como grupo sin desglose de Entidades

Fuente: ICEA (2020)

En cuanto al número de mediadores, se puede observar una tendencia a la reducción de agentes exclusivos, y un ligero incremento del número de corredores y de agentes vinculados. Por otro lado, una reducción de los operadores de bancaseguros ligada a la concentración bancaria.

El ratio de agentes se sitúa en 1,48 /1000 habitantes, mientras que las oficinas bancarias también han tenido un fuerte retroceso situándose en 0,5 oficinas/1000 habitantes.

### Cuadro XIV. Evolución del número de mediadores

Tabla A.10.  
Evolución del número de mediadores por tipo del sector asegurador español, 2008-2018<sup>1</sup>  
(número de personas y entidades)

Año	Corredores de seguros		Agentes vinculados		Operadores bancaseguros vinculados		Corredores de reaseguros		Agentes exclusivos		Operadores bancaseguros exclusivos		Totales		
	DGSFP	CC.AA.	DGSFP	CC.AA.	DGSFP	CC.AA.	DGSFP	CC.AA.	DGSFP	CC.AA.	DGSFP	CC.AA.	Total mediadores	Total DGSFP	Total CC.AA.
2008	3013	2136	78	166	62	3	28	1	95.835	805	23	-	102.150	99.039	3111
2009	3015	1563	107	162	63	3	33	1	93.938	690	24	-	99.599	97.180	2419
2010	3010	1574	125	197	61	1	37	1	91.580	801	24	-	97.411	94.837	2574
2011	3025	1631	163	231	59	1	38	-	88.377	959	20	-	94.504	91.682	2822
2012	3017	1635	186	242	59	1	43	-	89.596	924	11	-	95.714	92.912	2802
2013	3046	1673	199	258	53	1	51	-	86.027	489	15	-	91.812	89.391	2421
2014	3078	1725	205	280	41	1	60	-	87.591	579	14	-	93.574	90.989	2585
2015	3151	1749	224	285	38	1	63	1	83.584	483	15	-	89.594	87.075	2519
2016	3259	1782	234	285	35	1	65	1	77.556	642	15	-	83.875	81.164	2711
2017	3272	1766	233	272	35	1	64	1	75.811	666	14	-	82.135	79.429	2706
2018	3386	1762	240	261	34	1	62	1	71.770	596	14	-	78.127	75.506	2621

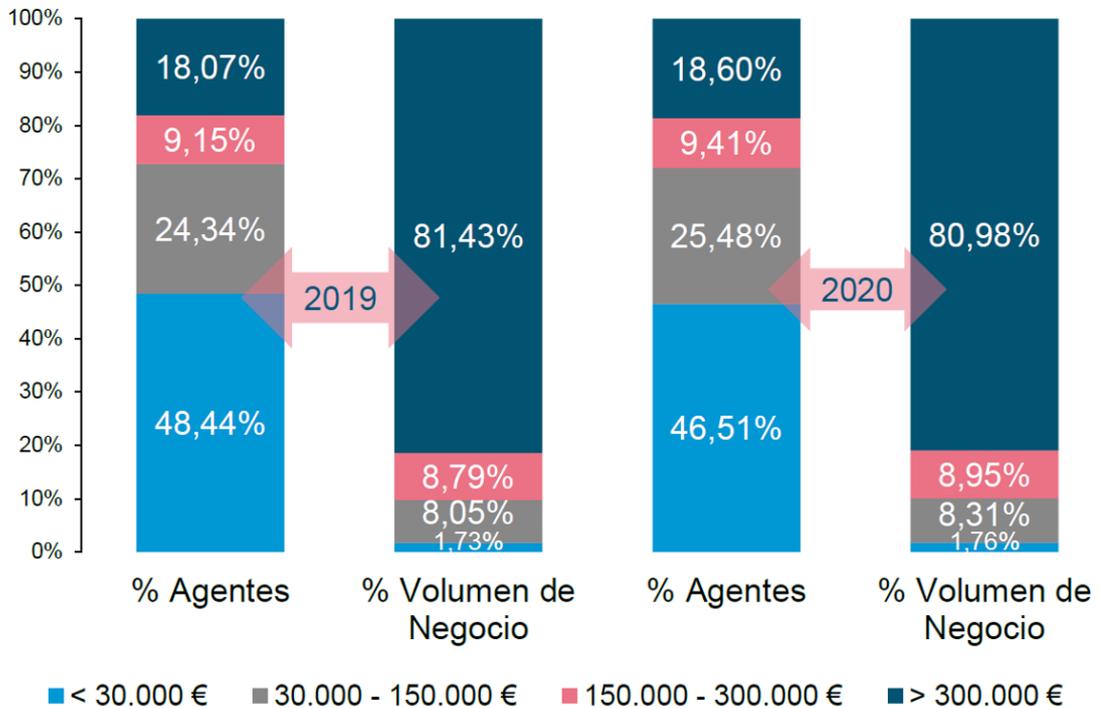
Fuente: MAPFRE Economics (con datos de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Informe anual seguros y fondos de pensiones)

<sup>1</sup> De acuerdo con la IROSEF, en el año 2007 se había procesado en el Registro administrativo de mediadores de seguros datos que afectaban al 61,2% del total

Fuente: MAPFRE ECONOMICS (2020)

Cabe destacar que el 47% de los agentes exclusivos tienen una carteras menor a 30.000€ que representan menos del 2% del negocio, mientras que un 27% tienen carteras superiores a 150.000€ que representan el 90% del negocio.

Cuadro XV. Distribución de agentes por volumen de negocio



Fuente: ICEA (2020)

#### 1.4. Fortalezas y debilidades. Problemas de eficiencia

Se pueden identificar una serie de ineficiencias o simplemente amenazas que pueden afectar las estructuras comerciales internas en los próximos años.

El elemento disruptivo más relevante en los últimos años es la industrialización de procesos derivada de la digitalización de la ciudadanía.

Por un lado, la generalización del uso del bigdata ofrece una ventaja competitiva a las empresas que mejor acceso tengan a los datos, lo que permite, entre otras cosas, transformarlos en oportunidades de venta y *leads*.

Por otro lado, la analítica, la inteligencia artificial y el *machine learning*, serán las tecnologías y herramientas que más impacto tendrán en el futuro inmediato del sector.

Estas tecnologías, pueden eliminar barreras de entrada de competidores globales y startups, especialmente en los productos de distribución masiva; pero a la vez, la digitalización y la omnicanalidad requieren unas capacidades técnicas y de inversión altas, a la vez que cumplir escrupulosamente con la regulación de la distribución de seguros.

Por tanto, se podría prever un incremento de la competencia y de la desintermediación. Puede ser mayor o menor en la medida que las estructuras con mediación también sepan adaptarse y acoplar las nuevas tecnologías con la dinámica de la mediación.

Es necesario recalcar que, en el mercado asegurador, en general, el cliente no conoce realmente sus necesidades. Eso conlleva a que en muchas ocasiones no exista una demanda de productos aseguradores, sino que es necesario una oferta. La ciudadanía observa la necesidad de movilizarse en un vehículo a motor, pero no observa la necesidad de asegurarse para el caso de que cause un perjuicio a un tercero. Por ello es una ley la que marca la necesidad de aseguramiento de la responsabilidad civil (RC) del conductor. El seguro de RC de autos es, en realidad un verdadero seguro de vida hacia terceros, hacia la ciudadanía, cuya suma asegurada está también marcada en esa ley de responsabilidad civil en función del lucro cesante y daño emergente se produzca sobre ese tercero perjudicado. La cuestión es que la suma asegurada que cubre a ese tercero suele ser muchísimo mayor que la propia suma asegurada que ese cliente tiene sobre sí mismo. Por ello necesita de un asesoramiento profesional, porque el cliente no conoce sus necesidades aseguradoras. En el seguro del hogar ocurre lo mismo. Pregúntese el lector cuál es la suma asegurada por responsabilidad civil que tiene en su seguro del hogar, por qué la eligió y si tuvo un asesoramiento entre elegir una u otra, si esa suma es suficiente para hacer frente a los diversos eventos que pudieran surgir y cuál es el impacto en su prima entre elegir una u otra.

Por todo lo anterior, la forma de actuar en la oferta hacia los clientes está regulada en una Ley especial, la Ley reguladora de la distribución de seguros, donde todos los distribuidores deben acreditar una formación determinada, en función, entre otras cuestiones si se está haciendo una venta informada o una venta asesorada. Y esa formación es tanto de entrada para el acceso a la profesión, como formación continua. Y esa formación es necesaria acreditarse también por parte de las personas al cargo de los canales directos digitales

La adopción de la multicanalidad como medio para llegar a mayor cuota de mercado y reducir riesgos, pudiera llevar a ineficiencias por conflictos entre canales.

Algunas estructuras actuales tienen problemas de burocratización y dificultades ante las nuevas demandas de agilidad e inmediatez. Otras están tecnológicamente más preparadas para estos cambios.

Los diversos canales de distribución tienen oportunidades y amenazas asociadas:

## **Estructuras con agentes**

### **Fortalezas**

- Son equipos con mucha orientación comercial y conocimiento del mercado.
- Tienen una capacidad alta en la gestión de personas y atención al cliente.
- Capacidad de orientación de la oferta en función de las necesidades de la compañía.
- Perfiles resilientes y adaptables con capacidad de orientación al marketing.
- La propiedad del cliente reside en la Entidad Aseguradora, teniendo derecho el agente a las comisiones recurrentes reguladas en su contrato de agencia.
- Capacidad de establecer una estrategia de multiequipamiento del cliente en la Entidad Aseguradora

### **Debilidades**

- Muchos agentes con carteras pequeñas y no profesionalizados que restan tiempo de gestión.
- Las tareas administrativas y de supervisión son altas tanto en los agentes nuevos como en los grandes y formados, que, por su mayor volumen, tienen más incidencias que se resuelven desde la gestión comercial. Así mismo el grueso de agentes poco productivos también tienen un coste administrativo relevante.
- Los costes de reclutamiento, selección, formación y supervisión de nuevos agentes son muy altos, a los que hay que sumar la alta rotación y los costes de financiación de estos agentes.
- Agentes grandes que se estancan si no tienen una visión empresarial. Coste de supervisión para garantizar la calidad de los empleados de los agentes.
- Desequilibrio de cargas de trabajo entre empleados con funciones similares y desequilibrio de incentivos entre unidades al especializar las funciones del personal.

## **Estructuras con corredores**

### **Fortalezas**

- Son equipos con alta orientación comercial y conocimiento del mercado.
- Muy orientados al negocio de clientes Empresas.
- Tienen una capacidad alta en la gestión de personas y atención al cliente.
- Hay un crecimiento en la facturación del canal por el crecimiento de los medianos y grandes corredores.
- Menor coste de personal en relación a la facturación.
- Menor dependencia territorial.

### **Debilidades**

- Corredores con productividades bajas con alta necesidad de gestión administrativa.
- Rotación de cartera alta por los propios incentivos y políticas de captación, lo que igualmente provoca un sobrecomisionaje.
- En el negocio de clientes particulares: desequilibrio en la venta de productos y falta de venta cruzada. No así en Empresas.
- Falta de relación con el cliente. Dificultades para implantar una relación multicanal.

## **Estructuras con acuerdos de bancaseguros**

### **Fortalezas**

- Tiene acceso a una amplia base de clientes del banco sobre los que trabajar y disponen de mucha información sobre ellos.
- Disponen como apoyo a la distribución del todo el personal comercial del banco, debidamente incentivado para ello.
- Amplio equipo de especialistas y soporte en el territorio con capacidades técnicas y comerciales.
- Amplias potencialidades de crecimiento gracias a las concentraciones de entidades con menor explotación comercial del negocio asegurador.

## **Debilidades**

- Falta de formación específica de los empleados del banco.
- Distribución focalizada en hogar y vida riesgo.
- Precios de primas más elevados que en otros canales derivado de la necesidad de amortización de los pagos *up front* realizados por la Entidad Aseguradora a la Entidad Bancaria.
- Peor percepción del cliente de la bancaseguros respecto a otros canales.
- La falta de formación y de control sobre el contrato de seguro y sobre la gestión del siniestro se puede traducir en desincentivo y reticencia del comercial bancario, especialmente si el seguro le afecta negativamente a su relación con el cliente bancario.
- Desequilibrio de cargas de trabajo o incentivos entre unidades.

## **Estructuras de directo**

### **Fortalezas**

- No tienen el coste de la comisión del mediador, pero sin embargo tienen fuertes costes de atracción de clientes y prospectos y, a la vez se tiene que retribuir a los comerciales directos internos y plataformas de venta telefónica.
- En los modelos no digitales, el coste de la búsqueda del cliente no es elevado si el cliente es un grupo cerrado (mutualidad profesional).

### **Debilidades**

- Problemas de incentivo para la prospección y para la gestión de cartera.
- Elevado coste en publicidad.

## **Estructuras digitales**

### **Fortalezas**

- Alto potencial para llegar a clientes digitales.
- Agilidad en la implementación de cambios y criterios comerciales.
- Facilidad para la innovación.

- No tienen coste de comisión para la captación ni de cartera y sin embargo, tienen fuertes costes de atracción de clientes y prospectos hacia las páginas webs
- Bajo coste de personal al tener menos personal de venta que supervisar o tener una supervisión más sencilla y estructurada y, sin embargo, tienen altos costes en las plataformas de venta telefónica.

### **Debilidades**

- Elevados costes de publicidad y políticas de captación.
- Dificultad para la fidelización y la venta cruzada.
- Complicada personalización y acceso a productos específicos.
- Problemas de incentivo específico del personal de marketing.

## **1.5. Evolución de las estructuras internas 2008-2020**

En los últimos 15 años el elemento disruptivo clave ha sido la digitalización junto con la concentración de los OBS, derivada de la reestructuración del sistema bancario.

Las estructuras de principios de siglo XXI eran necesariamente basadas en el cubrimiento territorial, pero, además, las sucursales de las entidades aseguradoras realizaban funciones de suscripción, emisión, siniestros y administración y gestión de documentación, por lo que era habitual que dichas sucursales tuvieran muchos empleados no comerciales.

Todas las funciones no comerciales se fueron centralizando durante la primera década del siglo XXI, finalizándose el proceso durante la segunda década del siglo XXI, dejando soportes administrativos y algunas funciones de apoyo en suscripción de empresas y peritaje de siniestros en el territorio.

Esta digitalización ha permitido durante esta segunda década y el inicio de esta tercera década, en primer lugar, simplificar tareas administrativas (prácticamente desaparición del papel, gestión documental digital, comunicación por agendas), y trasladar a centrales (verificación de documentos, coordinación de siniestros) o a los mediadores (emisión de todas las tipologías, gestión condicionada y documentaciones diversas de siniestros) la gestión de prácticamente la totalidad de ellas; por lo que se ha ido reconvirtiendo las figuras administrativas territoriales a unas figuras más enfocadas al desarrollo comercial, en materia de formación y seguimiento.

A finales de la primera década y comienzo de la segunda década del siglo XXI; la crisis de 2008, junto con el proceso de digitalización, marcó la tendencia a la

concentración a nivel de compañías y de sucursales en entidades aseguradoras con redes de mediadores.

Derivado de ello se ha ido fomentando una reducción de mediadores inactivos y la mayor productividad de los activos, produciendo una disminución progresiva superior 20% en los agentes y una estabilidad creciente en el nº de corredores. En algunos casos, la reducción del código de mediador se realizaba mediante la integración del mismo en otro mediador más grande, lo que produce un gran efecto sinergia y una gran eficiencia tanto para la Entidad Aseguradora como para el mediador. De hecho, lo que se produce es un movimiento de *M&A*, es decir, un movimiento de *Merger and Acquisitions*, que no es otra cosa que una verdadera estrategia de fusiones y adquisiciones que, en sí misma, daría origen al trabajo de otra tesis.

A pesar de ello, las estructuras internas comerciales no se han visto afectadas de manera significativa en este espacio de tiempo, salvo escasas excepciones. No ha sido así en las estructuras técnicas y de administración en las sedes centrales de las Entidades Aseguradoras, que han reducido efectivos fundamentalmente por dos efectos: (i) por el efecto de las automatizaciones derivadas de la digitalización ocurrida durante las dos primeras décadas y (ii) el efecto derivado de las concentraciones y fusiones de las propias entidades aseguradoras, cuyo principal beneficio ha sido el derivado por las eficiencias.

En el caso de los aseguradores vinculados a bancos, éstas han sufrido cambios más drásticos derivados de la reestructuración del sector de financiero, concentrándose las entidades de bancaseguros al ritmo que desaparecían las matrices bancarias.

Al mismo tiempo se ha producido un viraje clave en la comercialización del producto asegurador por parte de bancos, formado ya, en esta tercera década del siglo XXI, parte fundamental de su *ADN* y de la cuenta de resultados de la entidad bancaria que se recoge en las partidas de ingresos por comisiones y, por tanto, reforzando las cuotas de mercado de sus respectivos socios aseguradores.

En este sentido, hay una diferencia en la velocidad de adaptación de estructuras comerciales tanto de las aseguradoras como de las bancarias, que en parte tiene que ver con su propia historia de fusiones como por el propio cliente al que se dirigen. Cabe esperar una reducción, aunque más lenta y de menor impacto, de las estructuras comerciales de las aseguradoras generalistas a medida que se asimilen las redes, las marcas y los clientes de las compañías, cuya tendencia será, manteniendo la necesaria y óptima estructura comercial interna y de desarrollo de negocio en el territorio, la desaparición casi total de las denominadas oficinas físicas en el territorio, pasando a ser totalmente oficinas tecnológicas, manteniendo (i) las cabeceras territoriales cuyo número es prácticamente igual en las principales entidades aseguradoras, en una horquilla entre 6 y 8 territoriales que abarcan la realidad cultural de los diversos territorios en España y (ii) la presencia física de los agentes y corredores, a través de sus agencias y corredurías. Sólo aquellas entidades especialistas, sobre todo en

Salud, que tienen un canal directo presencial, tiene sentido la presencia física de sus oficinas.

Otro elemento a destacar en este periodo es que, en este siglo XXI, ni siquiera en este comienzo de la tercera década, azotada por la pandemia de la *COVID19*, las entidades aseguradoras que distribuyen de manera digital, no se han posicionado con una cuota relevante en el mercado asegurador, como sí lo han hecho en muchos otros sectores durante estos años. La razón parece que la podemos encontrar en parte, como se ha comentado, en la propia dinámica del seguro, siendo un servicio que, por su naturaleza, en la que los clientes no conocen verdaderamente sus propias necesidades, requieren un asesoramiento y personalización, excepto en determinados riesgos que están muy estandarizados (ciertos seguros básicos del hogar, y los seguros básicos de autos a terceros). Y también hay que constatar que detrás de muchos comparadores están corredores, si bien su campo de ventas se vuelve a limitar a esos seguros básicos de hogar y autos, así como que la presencia digital en redes sociales (*Linkendin, Facebook*) de los agentes también es importante, cuyo objetivo fundamental es la atracción de oportunidades comerciales y leads, para después iniciar un asesoramiento personalizado, dando lugar a una nueva estrategia *Physital*. Igualmente, clientes que entran en entornos digitales de las compañías acaban como ventas asignadas a agentes, nuevamente por la necesidad de asesoramiento y *upselling*, lo que da lugar a una estrategia de *value sharing*, entendida como aquella estrategia donde se comparte valor y costes entre la entidad aseguradora y sus agentes exclusivos. Así mismo, buena parte del negocio, al estar vinculado con otras actividades, se realiza por sinergias (hipotecas que se vinculan con seguros, administradores que vinculan los seguros comunitarios, *APIS* que incluyen los seguros del hogar, concesionarios que ofrecen seguros de autos, asociaciones que tienen acuerdos específicos), siendo este negocio el denominado negocio de Partnerships, siendo un negocio B2B2C, y donde la nueva normativa legal antes mencionada sobre la regulación de Distribución hace que la formación sea un pilar muy relevante para su actuación.

Por último, en relación al negocio de *bancaseguros*, la vinculación que existe entre el cliente y el banco (por su relación operativa y de crédito) y las redes bancarias que actúan como auxiliares del mediador es mucho mayor que la que existe en los medios digitales.

## 2. Elementos que inciden en la estructura comercial interna

Para analizar las eficiencias en las estructuras comerciales internas se tiene que valorar sobre qué pilares y palancas se asientan.

En primer lugar, se puede concretar los elementos externos, como son las especificidades del servicio asegurador, el contexto del mercado asegurador, el perfil del cliente, así como el marco legal sobre el que se trabaja.

En segundo lugar, se verán los elementos internos, como son la misión, valores y cultura de la empresa, la situación de partida y la estrategia escogida, la gestión de los RRHH y de sus incentivos y, por último, el foco que se le otorga a la digitalización.

### 2.1. Servicio asegurador y mercado específico. El cliente.

Para entender las especificidades del servicio asegurador, hay que referirse al riesgo como aquello que puede acontecer en un futuro y tener consecuencias negativas tanto a nivel personal o como económico, tanto a nivel particular como empresarial, en todos los ámbitos sociales y ligado a toda la actividad humana.

A nivel individual o empresarial se puede optar por la prevención, por la asunción del riesgo con recursos propios o por la transferencia de estos riesgos al seguro que actúa como garantía y siempre que la transferencia del riesgo sea posible.

En este sentido elementos como el análisis de riesgos, la información, la confianza, la estabilidad o la solvencia son elementos que adquieren más relevancia que en otros sectores.

El servicio asegurador tiene unas peculiaridades que afectan a la forma en la que las compañías organizan su distribución:

El factor clave es el proceso invertido de la actividad aseguradora, pagando un servicio a priori, que tendrá una eficacia desconocida futura.

Así mismo, la propia razón de ser del servicio asegurador, que requiere una **venta consultiva**, bien sea, como indica la Ley en forma de venta informada o en forma de venta asesorada, incluso de aquellos seguros obligatorios. Si bien es cierto, que esta consulta acaba siendo menor en los productos más estandarizados como son hogar o auto, siempre se debe cumplir la Ley de Distribución de Seguros.

También es clave que se trata de un servicio recurrente, que requiere de una gestión y fidelización continua, más allá del primer acto de venta de nueva producción. Es decir, la renovación de la póliza es también un acto de venta en sí misma. También existe una responsabilidad del mediador tanto en el asesoramiento de la gestión del siniestro como del asesoramiento continuo para la adaptación de la póliza. La desvinculación de la venta con la postventa marca buena parte de la diferencia del enfoque de las compañías.

Por otro lado, la necesidad aseguradora por parte de los clientes, tanto en el ámbito del negocio de particulares como en el negocio de empresas, es amplia y creciente (especialmente en nuestro mercado), creando unas necesidades múltiples en cada individuo. Un ejemplo ha sido la creciente necesidad aseguradora durante la pandemia motivada por la COVID19 en el ámbito de la salud, los seguros de vida y la ciberseguridad y su protección.

Finalmente, el factor confianza y la necesidad futura de solvencia marcan la dinámica del sector al ser, como se ha comentado, un servicio de prestación futura.

Estas características y la propia idiosincrasia del sector tienen que ver en que fuera de la distribución por bancaseguros, que tiene una dinámica distinta al tratar con clientes que ya están vinculados a la entidad, la mayoría de la distribución se realiza por mediadores externos a la aseguradora.

Este factor condiciona la forma de las estructuras comerciales internas, con enfoque en el soporte y gestión de mediadores, vía la figura del supervisor o inspector, formadores, especialistas, y demás apoyo.

## **Mercado**

En cuanto al mercado en España, éste tiene una dinámica creciente, y una expectativa favorable al compararlo con mercados del entorno.

Hay que destacar que una parte importante del negocio está ligado a sinergias con otras actividades (por ejemplo: bancarias, inmobiliarias, colaboraciones).

Y otra parte significativa del negocio (como son, por ejemplo, los riesgos industriales, crédito y caución) tienen una complejidad técnica y comercial a la que solo tendrán acceso estructuras mediadas o con personal propio.

## **Cliente**

El foco en el cliente es clave, ya que el coste de captación de un nuevo cliente es mucho mayor que el de mantenimiento y que el de venta cruzada. En este punto hay diferencias importantes entre estructuras, siendo las estructuras mediadas las que tienen ratios más elevados de fidelización y venta cruzada de los clientes *versus* los canales digitales que tienen los ratios de rotación más altos.

Sin embargo, hay que tener en cuenta el comportamiento del cliente, que es distinto en función del canal, incluso en función del producto; y que es cambiante en el tiempo, siendo un usuario más digital en su etapa joven y cambiando a ser un usuario menos digital en su etapa madura, lo que lleva a una interesante reflexión en cuanto al target objetivo conociendo el envejecimiento de la población en España, situándose la edad media de la población en la cornisa cantábrica en 51 años con una tendencia de envejecimiento de un año por cada cuatro que transcurren.

El cliente con comportamiento digital es menos fiel, se autoconsidera más informado, es más exigente, solicita mayor inmediatez y personalización y es más digital en una edad joven y menos en una etapa más madura.

En este sentido, el foco de las compañías ha evolucionado hacia el cliente, situando los productos y servicios como soluciones a sus necesidades. Este enfoque está reestructurando el diseño tradicional de los productos y creando nuevos enfoques transversales. Así mismo, la exigencia de información inmediata y de relación digital obligan a las compañías a crear herramientas para interactuar digitalmente.

## **2.2. Legislación. Afectaciones IDD**

La directiva 2016/97 sobre distribución de seguros, Insurance Distribution Directive (en adelante, *IDD*), busca uniformar las regulaciones de los países y pone mucho énfasis en la protección del consumidor, trasladando también a las aseguradoras más responsabilidades, cuando anteriormente se ceñían a los mediadores.

La directiva busca armonizar las normativas que regulan el acceso a la distribución, garantizar la igualdad de protección a cliente independientemente del canal, promover una competencia equitativa entre los distintos actores, garantizar la formación adecuada a la complejidad del producto y continua de los empleados de los distribuidores, garantizar que los conflictos de interés no perjudiquen al cliente, reforzar la transparencia mediante información previa e implantar un régimen de sanciones disuasorio.

La pretendida uniformidad no se cumple de manera estricta, ya que por un lado acabó siendo una directiva de mínimos y por otro la forma de Directiva y no de Reglamento (de aplicación directa) permite una flexibilidad en la adaptación a la legislación de cada país cumpliendo los objetivos de la directiva. De hecho, en otros países la afectación ha sido mayor.

El Real Decreto-ley 3/2020, en adelante LDS, traspuso al ordenamiento jurídico español la normativa IDD sobre distribución de seguros y reaseguros. Dicha

Ley se traspuso con cierto retraso sobre los plazos marcados en la Directiva Europea al ordenamiento jurídico Español<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Por su relevancia, se extrae textualmente lo que indica el Real Decreto-ley 3/2020 en relación a la normativa de distribución de seguros:

*“En lo relativo a materia de seguros, el título I del Libro segundo del real decreto-ley que transpone la Directiva (UE) 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016, sobre la distribución de seguros, consta de cuatro capítulos.*

*La disparidad de disposiciones nacionales relativas a la distribución de seguros y reaseguros, junto con la necesidad de facilitar el ejercicio de esta actividad, hizo necesario que, mediante la Directiva (UE) 2016/97, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016, sobre la distribución de seguros, se introdujeran una serie de modificaciones en la Directiva 2002/92/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de diciembre de 2002, sobre la mediación en seguros.*

*La incorporación de la mencionada Directiva al ordenamiento jurídico español hacía imprescindible introducir importantes modificaciones en la Ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados. Esta circunstancia, así como la necesidad de fortalecer las obligaciones de información en la distribución de productos de inversión basados en seguros, entre otros, aconsejaron la elaboración de una nueva norma con rango de ley que sustituyese a la Ley 26/2006, de 17 de julio, con el objetivo de establecer unas condiciones de competencia equitativas entre los distintos canales de distribución, de tal manera que los clientes puedan beneficiarse de normas comparables, con el consiguiente aumento de su protección.*

*El capítulo I establece el objeto, que tiene como finalidad principal garantizar la protección de los derechos de los tomadores, asegurados y beneficiarios por contrato de seguro, así como promover la libertad en la contratación de productos de naturaleza aseguradora. Dicho capítulo también incluye las definiciones que son aplicables en el título I del Libro segundo del real decreto-ley, el ámbito objetivo y subjetivo de su aplicación, y la obligación de registro de los distribuidores de seguros y de reaseguros.*

*Con la finalidad de garantizar el mismo nivel de protección a los usuarios de seguros, se define la figura del mediador de seguros complementarios, entendiendo por tal todo mediador de seguros, persona física o jurídica distinta de una entidad de crédito o de una empresa de inversión que, a cambio de una remuneración, realice una actividad de distribución de seguros con carácter complementario, siempre y cuando la actividad profesional principal de dicha persona sea distinta de la de distribución de seguros y solo distribuya determinados productos de seguro que sean complementarios de un bien o servicio. No podrán ofrecer la cobertura de seguro de vida o de responsabilidad civil, excepto cuando tenga carácter complementario al bien o servicio suministrado.*

*El capítulo II se refiere a la distribución de competencias entre el Estado y las Comunidades Autónomas. Con el fin de lograr los objetivos de mejor protección de los tomadores, asegurados y beneficiarios, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 149.1.6.ª, 11.ª y 13.ª de la Constitución Española, corresponde al Estado el alto control económico-financiero de las actividades de distribución de seguros y reaseguros privados. Para ello deberá mantenerse la necesaria cooperación entre el Estado y las Comunidades Autónomas que hayan asumido competencias en la ordenación de seguros, a los efectos de homogeneizar la información documental y coordinar sus actividades de supervisión. Asimismo, se regula el registro administrativo de distribuidores de seguros y reaseguros en el que deben inscribirse, con carácter previo al inicio de su actividad, los mediadores de seguros, los mediadores de seguros complementarios, los corredores de seguros y los corredores de reaseguros.*

*El capítulo III regula las actividades de los distribuidores de seguros y de reaseguros residentes o domiciliados en España, clasifica a los distribuidores de seguros, y regula por primera vez las condiciones para el ejercicio de la actividad de distribución de seguros y reaseguros realizada por las entidades aseguradoras y reaseguradoras, estableciendo que los empleados que formen parte de sus plantillas podrán promover la contratación de seguros y de reaseguros a favor de la entidad de la que dependan, considerándose que dichos productos son distribuidos directamente por la entidad. Asimismo, las entidades aseguradoras y reaseguradoras deberán disponer de un registro interno, que estará sometido al control de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, en el que constarán inscritos los empleados que participen directamente en actividades de distribución, así como la persona responsable de la actividad de distribución, o, en su caso, las personas que forman parte del órgano de dirección responsable de la actividad de distribución. De igual forma, las entidades aseguradoras y reaseguradoras estarán obligadas a crear una función que garantice una correcta ejecución de las políticas y procedimientos internos establecidos para monitorizar el cumplimiento de los requisitos.*

---

Adicionalmente, se establece el régimen general para el ejercicio de la actividad aplicable a los agentes de seguros, detallando posteriormente los requisitos particulares que les son exigibles según adopten la forma de agente de seguros exclusivo o agente de seguros vinculado. En el caso de los agentes de seguros exclusivos, la entidad aseguradora podrá autorizar al mismo la celebración de otro contrato de agencia distinto con otra entidad aseguradora, en los términos acordados por las partes, y sin perjuicio de los acuerdos de cesión de redes de agentes exclusivos. También se define y desarrolla las figuras de los operadores de banca-seguros, los corredores de seguros y los distribuidores de reaseguros, ya se trate de empleados de entidades reaseguradoras o de corredores de reaseguros.

Se recogen igualmente en este capítulo aspectos tan relevantes para el ejercicio de la actividad como son los cursos de formación de los distribuidores de seguros y de reaseguros, los mecanismos de resolución de conflictos y la protección administrativa de los usuarios de seguros.

Entre las principales novedades introducidas por el capítulo III se encuentra la regulación exhaustiva del deber de información al cliente de productos de seguros, detallándose la información general previa a proporcionar por la entidad aseguradora, la información previa que debe facilitar el mediador de seguros, la información y asesoramiento previos a la suscripción del contrato de seguro, y el documento de información previa en el contrato de seguro distinto al seguro de vida. Al respecto, es importante destacar las diferencias entre venta informada, entendida como aquella que se realiza conforme a las exigencias y necesidades del cliente, basándose en informaciones obtenidas del mismo, y que busca facilitarle información objetiva y comprensible del producto de seguro para que el cliente pueda tomar una decisión fundada; y venta asesorada, entendida como aquella que se basa en la existencia de una recomendación personalizada hecha al cliente, a petición de este o a iniciativa del distribuidor de seguros, respecto de uno o más contratos de seguro.

Un aspecto importante lo constituye la obligación del distribuidor de seguros de informar al cliente, antes de la celebración del contrato de seguro, acerca de la naturaleza de la remuneración recibida en relación con el mismo. Esta obligación se completa, para el caso de los mediadores de seguros, con la obligación de informar si, en relación con el contrato, trabajan a cambio de un honorario, de una comisión, de cualquier otro tipo de remuneración, incluida cualquier posible ventaja económica ofrecida u otorgada en relación con el contrato de seguro, o sobre la base de una combinación de cualquiera de los tipos de remuneración. Cuando el cliente acuerde por escrito con el mediador de seguros el abono de honorarios, este informará al cliente del importe de los mismos o, cuando ello no sea posible, el método para calcularlos.

A mayor abundamiento, y con la finalidad primordial de proteger a los clientes, las entidades aseguradoras y los mediadores de seguros ofrecerán a los clientes de productos de inversión basados en seguros, orientaciones y advertencias sobre los riesgos conexos a dichos productos o a determinadas estrategias de inversión propuestas, información sobre todos los costes y gastos asociados y, en su caso, un análisis de idoneidad, garantizando de esta forma la adecuación del producto de seguro al cliente, de tal manera que se ajuste, entre otros aspectos, a su nivel de tolerancia al riesgo y a su capacidad para soportar pérdidas. Para ello, las entidades aseguradoras y los mediadores, cuando lleven a cabo actividades de distribución de seguros realizando labores de asesoramiento, deberán recabar información sobre los conocimientos financieros y experiencia del cliente, su situación financiera y los objetivos de inversión perseguidos. En el caso de no ofrecer asesoramiento, deberán, como mínimo, obtener información sobre los conocimientos y experiencia del cliente, excepto cuando se cumplan todas las condiciones exigidas en el real decreto-ley que permitan realizar la distribución de seguros mediante venta en ejecución. En cualquier caso, si el mediador de seguros o la entidad aseguradora consideran que el producto no es adecuado para el cliente, le advertirán de ello.

Al margen de las obligaciones genéricas de información, se establecen una serie de requisitos adicionales en relación con la distribución de productos de inversión basados en seguros, buscando evitar o, en su caso, prevenir, potenciales conflictos de interés. Para ello, las entidades aseguradoras y los mediadores de seguros deberán adoptar medidas organizativas eficaces destinadas a detectar e impedir que estas perjudiquen los intereses de sus clientes. Igualmente, deberán informar a los mismos, con suficiente antelación a la celebración del contrato de seguro, de aquellas situaciones en las que las medidas no sean suficientes para evitar los riesgos de conflicto.

El título I del Libro segundo del real decreto-ley regula en el ámbito asegurador las prácticas de ventas combinadas y vinculadas, estableciendo la obligación para el distribuidor de seguros de informar al cliente, cuando el contrato de seguro se ofrezca conjuntamente con servicios o productos auxiliares, si los distintos componentes pueden adquirirse separadamente, y los correspondientes justificantes de los costes y gastos de cada componente. Se ahonda en la protección al usuario de seguros al señalar que, cuando un contrato de seguro sea auxiliar a un bien o servicio que no sea de seguros, como parte de un paquete o del mismo acuerdo, el distribuidor de seguros deberá ofrecer al cliente la

Estas obligaciones afectan en buena medida a la estructura interna de la aseguradora:

1. Obligaciones administrativas:
  - a. Comprobar que los agentes exclusivos cumplan los requisitos aplicables y garantizar su formación continua.
  - b. Llevar un registro actualizado de los agentes, de los empleados que participan en la distribución de seguros y de la persona responsable de la distribución. Por primera vez en España se reconoce que una entidad puede ser formalmente distribuidor de seguros.
  - c. Presentar a la DGSFP los contratos de cesión de redes exclusivas.
  - d. Atender y resolver las quejas y reclamaciones que se presenten en relación a sus agentes u operadores de banca seguro.
2. Obligaciones de gobierno corporativo:
  - a. Garantizar que los empleados involucrados en la distribución cumplan la normativa en relación a honorabilidad.

---

*posibilidad de adquirir el bien o servicio por separado, salvo que sea complementario de un servicio o producto de inversión de los previstos expresamente, pudiendo prohibir la comercialización de determinados productos la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, cuando considere que se vulneran los derechos de los usuarios de seguros. En cualquier caso, la entidad aseguradora o el mediador de seguros deberán determinar las exigencias y las necesidades del cliente respecto de los contratos de seguro que forman parte del conjunto del mismo paquete o acuerdo.*

*Se refuerzan los requisitos en el diseño, aprobación y control de productos y en materia de gobernanza. Así, con carácter previo a su comercialización, y de manera proporcional a la naturaleza del producto de seguro, los distribuidores de seguros que diseñen productos para su venta deberán elaborar, mantener y revisar un proceso de aprobación para cada uno de los productos, así como para las modificaciones significativas que estos pudieran sufrir con el paso del tiempo. En el proceso se especificará el mercado al que se destina el producto, se evaluarán todos los riesgos para dicho mercado y se adoptarán medidas para garantizar que el producto se distribuye en el mercado destinatario definido. Los productos de seguro comercializados deberán ser objeto de revisiones periódicas, teniendo en cuenta cualquier hecho que pudiera afectar sustancialmente al riesgo potencial para el mercado destinatario definido, evaluando, al menos, si el producto sigue respondiendo a las necesidades de dicho mercado y si la estrategia de distribución prevista continúa siendo la adecuada.*

*En consonancia con el aumento de la información a los usuarios de seguros, los distribuidores que diseñen sus propios productos de seguros pondrán a disposición de los comercializadores la información adecuada sobre estos y sobre su proceso de aprobación, incluyendo el mercado destinatario previsto.*

*Se incluyen en el capítulo III las competencias de ordenación y supervisión, el deber de secreto profesional y el de colaboración con otros supervisores, la responsabilidad frente a la Administración y el régimen de infracciones y sanciones. Este último se refuerza, en particular fijando unas sanciones de carácter pecuniario adaptadas y en línea con el marco general establecido por la Directiva (UE) 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016. Finaliza el capítulo con las normas sobre la protección de datos de carácter personal y una referencia a los Colegios de mediadores de seguros y su Consejo General.*

*El capítulo IV se refiere a la actividad en España de los distribuidores de seguros y de reaseguros residentes o domiciliados en otros Estados miembros de la Unión Europea. En aras igualmente de incrementar la protección al usuario de seguros, se establece que las disposiciones sobre obligaciones de información y normas de conducta previstas en este real decreto-ley, tendrán en todo caso la consideración de normas de interés general, debiendo ser observadas por aquellos distribuidores residentes o domiciliados en otros Estados miembros de la Unión Europea cuando distribuyan productos de seguros en territorio español”.*

- b. Igualmente garantizar los empleados poseen los conocimientos apropiados y reciben formación continua.
3. Obligaciones de información
  - a. Entrega de la documentación de información previa sobre el producto.
  - b. Actuar con honestidad, equidad y profesionalidad en beneficio de los intereses de los clientes.
  - c. Determinar, antes de la celebración del contrato, las necesidades y, en ventas asesoradas, facilitar la recomendación personalizada sobre el producto que mejor se adapte las necesidades
  - d. Conservar la información precontractual un plazo de 6 años, desde la finalización del contrato.
4. Gobernanza de productos
  - a. Seleccionar los canales adecuados para el mercado destinatario, teniendo en cuenta las características propias de los productos de seguros comercializados y facilitar información adecuada a los distribuidores sobre los productos, mercado y estrategia de distribución
  - b. Revisar que los incentivos, tanto de mediadores como de empleados comerciales, no entren en conflicto con la obligación de actuar en interés de los clientes.

### **2.3. Misión, valores y cultura**

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en una organización. Esta cultura es la que individualiza la entidad y permite establecer reglas, transmitir el sentido de pertenencia y fortalecer el compromiso.

La estructura de la organización surge de la visión y misión que tienen los fundadores, así como la política y la cultura organizacional. A partir de aquí se deriva el clima organizacional, los equilibrios de poder y liderazgos, y la comunicación entre los miembros.

La cultura se ha revelado en los últimos años como una de las palancas clave para el éxito de las organizaciones en general, generando una mayor competitividad con otras organizaciones. Su estudio y planificación están siendo fundamentales.

Los beneficios fundamentales son:

- Lograr que los cambios duren más tiempo
- Visualizar oportunidades de mejora
- Facilitar cambios en las metodologías mediante el autoconocimiento

- Crear necesidad de mejoras conducturales y adquisición de nuevas habilidades
- Obtener mayor control de los recursos
- Movilizar los recursos humanos para identificar problemas y buscar soluciones
- Coordinar mejor el trabajo individual y grupal
- Mejorar la capacidad de autodiagnóstico y autodiseño de la estrategia empresarial

La cultura se forma en la historia de una organización, aunque parte de los principios de los fundadores. A su vez, dentro de la empresa puede haber diferencias culturales (por ejemplo, por adquisiciones o en entidades con presencia internacional pero también en diferentes áreas de trabajo).

El desafío cuando hay diferencias culturales es diagnosticar las formas de trabajar, consensuar las prioridades y arraigar y sostener los cambios. Los empleados deben identificarse con la cultura de la organización.

El liderazgo a todos los niveles de la organización es clave. Este liderazgo se basa en la visión (fundamentada en los conocimientos), la empatía (ponerse en la piel de los demás) y la asertividad (decir las cosas sin herir).

El jefe o responsable tradicional tiene que saber decir no, saber delegar y hacer ejecutar. Pero si además hay una cultura que fomente un liderazgo transversal, esa estructura generará más valor, más allá de los resultados a numéricos a corto plazo.

La cultura ha de ser, en definitiva, un marco de referencia para el trabajador y para todos los colaboradores de la entidad, tanto colaboradores internos como externos. Cuando hablamos de cultura, hablamos de una correcta comunicación, sin la que no existiría este marco de referencia, para actuar en el día a día.

La clave del éxito de las organizaciones es que el capital humano esté implicado, sea productivo y aporte valor y, por tanto, el comportamiento de los empleados y colaboradores internos o externos es clave para lograr la efectividad y, por consiguiente, la eficiencia.

### **Cultura en el ámbito comercial. Brecha departamental.**

En este sentido, y focalizando en el área comercial, la cultura común facilita la cohesión de las personas que la forman y de los canales de distribución exclusivos (redes propietarias) que también se ven claramente involucradas.

Así mismo facilita por un lado la gestión por parte del personal comercial de las redes de mediadores y, por otro, las relaciones entre equipos comerciales que finalmente debe facilitar la comunicación con los otros departamentos.

Este punto es clave; las brechas entre departamentos por disparidad de criterios o diferentes puntos de vista, suponen un lastre importante en la eficiencia de la organización. Por ejemplo, las barreras entre técnica y distribución, o entre ventas y marketing.

Estas diferencias clásicas entre roles de la organización adquieren una relevancia fundamental en el nuevo contexto competitivo; hay que introducir una cultura que ayude a que en distribución no haya intereses contrapuestos al departamento actuarial. El actuario debería pensar en cuanto más primas mejor y el comercial en cuanto más rentables mejor.

Aquí sería clave que los *KPIs* y los sistemas de incentivos valoren para las dos figuras primas y rentabilidad. Por ejemplo, venta de cada producto ponderadas por su indicador de generación de valor (como puede ser su NBVf, new business value factor o factor de valor del nuevo negocio u otro análogo) en el caso comercial; y por otro lado el incentivo para que el actuario analice la elasticidad de la demanda a cada precio y busque un precio que optimice las ventas para optimizar el resultado.

Una palanca clave en este sentido es que esta cultura fomente un **liderazgo a todos los niveles** de la organización.

Especialmente se destacaría también las **relaciones ventas-marketing**. Y también aplicable a la relación entre el departamento de operaciones y el departamento de marketing, donde generar una fluidez en el CRM de la compañía para mejorar la satisfacción del cliente y esto se convierta en una oportunidad de venta a ejecutar por el departamento de distribución es clave. En el contexto de mercado actual esta relación deberá ser cada vez más estrecha y esto implica **menos burocracia** y **más y mejor comunicación** a todos los niveles.

Las organizaciones que consigan tener una relación más fluida y reducir las barreras entre todos los departamentos, facilitarán la mejor **experiencia del cliente** con la empresa.

## 2.4. Planificación y estrategia

Cuadro XVI. Planificación y estrategia



Fuente: elaboración propia

Tal como se ha comentado en relación a la misión, y analizando el entorno sale la estrategia y, de ahí, los objetivos, que se van adaptando en el largo y el medio plazo. El plan de acción y el plan comercial, en cambio, se deben elaborar y ejecutar anualmente.

No es lo mismo crear una estructura de cero, que adaptar una ya estructurada que, por ejemplo, parta de unos efectivos con unas perfiles determinados y, por otro lado, con una red de distribución propietaria consolidada.

A nivel comercial, la estructura de distribución con la que trabajemos nos marcará una parte de la estrategia y viceversa. No es lo mismo la estrategia si lo que queremos es tener una red propietaria, que si queremos sólo distribuir de forma directa digital.

Crear un canal directo digital supone, por ejemplo, una inversión fuerte en posicionamiento y atracción de tráfico a la web. Si, además, queremos que sea una marca distinta, para no competir con otros canales, el coste para dar valor a esa marca será mucho mayor. Hay muchos ejemplos en el mercado español de actuación con dos marcas. Habrá también unos costes importantes de plataforma, que se podrán crear o subcontratar. En cambio, una vez operativo evitamos la recurrencia de la comisión, por lo que, si la comisión de otros canales es el 15% y la duración media son 5 años, podríamos invertir hasta un 75% de la prima en la adquisición (mejor posicionamiento, publicidad, incentivo al cliente con descuentos), siempre y cuando se cumpla la hipótesis de duración media de 5 años.

Crear una red agencial propia supone también una inversión muy alta en formación, subvenciones para su consolidación, empleados comerciales para su gestión, si bien la experiencia indica que tiene una estabilidad de cartera más

alta, permite el acceso a un mercado específico no nativo digital y es capaz de ofrecer una gama de productos más completa a través de una venta consultiva.

En el primer caso hará falta un equipo humano que gestione el posicionamiento en la web y otro que gestione la venta telefónica y contactos digitales. Harían falta sobre todo unos perfiles técnicos de posicionamiento SEO y WEB y otros comerciales de telemarketing.

En el segundo caso harán falta empleados de formación y supervisión, además con presencia territorial, mientras que el marketing se focalizará más en la gestión de la marca. Harán falta sobretodo perfiles con experiencia en dirección de equipos comerciales o responsabilidades comerciales.

La diversificación en general es recomendable para reducir riesgos y para acceder al máximo posible del mercado. En este sentido la mayoría de compañías tiene más de un canal, pero cada una tiene pesos distintos. Tener varios canales de distribución generará una multicanalidad y tener los canales conectados entre sí en tiempo real y con amplia información generará la omnicanalidad. Pocas compañías son omnicanales en la actualidad. La omnicanalidad es otra palanca de la eficiencia interna.

A la vez hay que buscar qué factores diferencian a nuestra empresa ya que la ventaja competitiva la encontraremos en esta diferenciación.

## **2.5. Gestión RRHH, sistemas de incentivo**

Se puede clasificar el personal con tareas comerciales de la compañía por las funciones que realiza en estos grupos:

- Personal de venta directa. Personal que realiza funciones de atención al cliente, asesoramiento y venta final, y sus estructuras responsables. En estos casos se debe destacar que para valorar el coste se tiene que tener en cuenta que, en este caso, al no haber intermediarios, no existe una comisión de venta ni de cartera; ya que los empleados no tienen derechos de cartera sino sólo un variable en función de sus resultados. Algunos ejemplos serían las plataformas específicas para la venta de productos de vida que tienen algunas compañías, o en general las plataformas de telemarketing internas.
- Personal de supervisión comercial. Se trataría del personal que supervisa a los mediadores. Su variable lo determina el resultado global de la red de distribución de la que son responsables, así como otras variables como serían crecimiento y consolidación de la red.
- Personal de apoyo comercial. Se trataría de personal necesario para dar servicio a la mediación o al personal que realiza la venta. Por su actividad, necesitan conocer las casuísticas de manera cercana y tener un vínculo, tanto con la mediación como con la supervisión, para poder

adaptar la actuación por lo que suelen depender de las direcciones comerciales.

- Personal de soporte específico, tanto para empleados del ámbito comercial como para la mediación. Nos referimos a formadores, reclutadores, informáticos, especialistas, promotores. Suelen estructurarse por zonas y por canales.
- Direcciones de zona o territoriales, se trata del personal necesario para la coordinación y la estrategia de cada canal y de cada zona.
- Dirección de distribución (o también denominada Dirección Comercial), se trata del personal necesario para la coordinación y estrategia comercial global de la compañía y, conforme a la nueva normativa IDD, las personas que conforman esta dirección deben estar registradas en la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones como los máximos responsables de la Distribución y tendrán que rendir cuentas ante el organismo supervisor en caso de cualquier mala práctica por parte de la entidad, lo que también significa una responsabilidad máxima comercial desde la perspectiva legal.
- Departamentos de formación comercial que estructura las acciones comerciales de empleados y mediadores en función de la estrategia y garantiza los cumplimientos legales de formación.
- Departamentos de desarrollo comercial, que establecen la regulación de incentivos comerciales tanto para mediadores como para empleados comerciales.
- Departamentos de marketing y marca, que realizan otras funciones relacionadas con la comunicación de la compañía, y a nivel comercial regula presencia digital de la red.
- En relación con las unidades técnicas de producto suele haber responsables comerciales para incentivar la venta específicamente de ese producto en coordinación con la dirección comercial.

Para homogenizar y poder comparar deberíamos definir los siguientes grupos que tienen consideraciones distintas a nivel de eficiencia:

- Personal que da servicio y supervisión al mediador. Suelen representar  $\frac{3}{4}$  partes de la estructura comercial en compañías de seguro con redes de agentes y corredores, ya que representan la capilaridad territorial. Se trata del personal con impacto directo en el desarrollo y funcionamiento de los mediadores.
- Personal de apoyo administrativo en territorio y persona de dirección de zona o territorial y personal de soporte específico territorial. Se puede considerar separado del anterior para determinar ratios de eficiencia ya que son muy heterogéneos en función de la compañía y del canal (por ejemplo, un canal que gestiona una red de oficinas de agencia necesita muchos menos efectivos en relación a su facturación que un canal que gestiona colectivos muy dependientes como pueden ser agentes nuevos o tradicionales con carteras pequeñas).
- Personal de venta directa. Se tiene que contabilizar por separado ya que su coste se justifica también en la ausencia de comisión tanto de cartera como de nueva producción.

- Personal de las direcciones comercial o de distribución o de ventas, de desarrollo comercial, de marketing. Son elementos estructurales sobre los que no hay mucho margen y son pocos efectivos en relación al total del personal de la Compañía. Además, cada vez más se gestionan a nivel de grupo y no se pueden imputar fácilmente.
- El personal de atención al cliente, o call center, que aunque pudiendo asumir algunas funciones comerciales siempre que cumplan con la normativa de formación IDD, no se puede englobar dentro de las direcciones comerciales, ya que también realiza una función pura de administración.

En este trabajo, cuando nos referimos a las estructuras comerciales internas, nos hemos ceñido a lo siguiente: nos referimos al primer y también al segundo grupo, donde contamos con mediadores a los que abonamos comisión y al tercer grupo tratándolo por separado, cuando es la compañía la que realiza esa venta directa.

Si nos fijamos en las compañías con estructuras mediadas y amplia capilaridad territorial, el impacto del primer grupo suele ser equivalente al 1-2% de las primas mientras que la comisión de los mediadores podría estar sobre el 12%.

Por tanto, en el coste del personal tiene más impacto buscar un incremento de la productividad, optimizar el incentivo o incluso trabajar sobre la cultura; a no ser que haya un desequilibrio estructural que tenga que corregirse (por ejemplo después de una adquisición o por un cambio de modelo o adaptación tecnológica que lo permita).

### **Aging**

Como se ha visto, si tenemos una estructura preexistente, también de RRHH, que hay que gestionar a través de un SWFP (*strategic work force planning*). En la actualidad es muy relevante analizar los equilibrios tanto de género como de edad. Las empresas son un reflejo de la sociedad y, por tanto, nos encontramos con una edad media en incremento.

Este pasivo laboral supone un coste cuando las nuevas tecnologías permiten una reducción de plantilla o cuando hay fusiones de empresas sea por incentivar bajas o pagar prejubilaciones con baremos antiguos, o sea por mantener sueldos con remuneraciones altas y ralentizar la incorporación de nuevos perfiles de los que se espere un rendimiento más alineado con las necesidades actuales.

En un contexto de concentración y reducción de masa laboral sectorial, si no se gestionan adecuadamente los reemplazos, la edad media pudiera incrementarse incluso por encima de la social. Y esa falta de gestión apropiada puede generar un embudo que haga que se pierda talento a un nivel intermedio y joven de la organización.

También las Entidades se pueden encontrar con perfiles no adecuados para la gestión comercial y con dificultades de implantar una cultura, cuando hay personas que provienen de otras organizaciones.

Por otro lado, se debe tener y atesorar un conocimiento y una experiencia que, en la actividad aseguradora es fundamental. La formación y el liderazgo son claves del éxito de la eficiencia.

Finalmente, se debe destacar que el activo más importante de la empresa son las personas. Los perfiles de edad, formación y experiencia distintas aportan valor complementario. La diversidad aporta valor. Una empresa de milenials pudiera cometer errores relacionados con la ausencia de opiniones contrapuestas. Una empresa sin milenials no tendrá reemplazos adecuados y formados en el tiempo.

### **Sistemas de incentivo**

Los sistemas de incentivo son un elemento clave clásico en la actividad comercial, pero cada vez más lo son también de buena parte de los niveles de la empresa.

No existe un sistema perfecto para que, con un coste determinado, provoque una palanca de cambio medible y uniforme en toda la estructura de la empresa. ¿Podemos aspirar a tener un equilibrio inestable entre eficacia, coste, resultados, motivación y equidad?.

Hay que tener en cuenta que cada grupo profesional, cada departamento, incluso cada persona tiene mandatos estratégicos distintos, lo que complica mucho su aplicación cuando pudieran existir intereses contrapuestos.

También influye la situación de la empresa (por ejemplo, si ésta está en una fase de expansión agresiva o en una fase más moderada) y el entorno, que es cambiante.

Por otro lado, hay que vigilar que la creciente especialización no suponga un freno a la mejora profesional. Los perfiles han de ser cada vez más polivalentes, pero a la vez la empresa ha de fomentar una rotación incentivadora. Un problema habitual en el área comercial es la vinculación de los variables que se desincentiven los cambios de roles.

Para tener un plan de retribución óptimo se deberían seguir los siguientes pasos:

1. Tener una estrategia global muy definida.
2. Fijar los subgrupos y la estrategia específica y alineada en ese subgrupo y que esté alineada también con los objetivos globales de compañía de tal forma que se eviten los conflictos de interés.
3. Fijar qué personal entra en ese plan de retribución.
4. Marcar los niveles base competitivos y equitativos y su recorrido (mínimo y máximo).
5. Ver la disponibilidad de fondos a destinar.
6. Crear unos sistemas de medición ágiles y entendibles.

7. Valorar los sistemas de control.
8. Fijar los objetivos del Plan.
9. Marcar los reglamentos.
10. Transmitir y explicar el reglamento.

## Externalización

La percepción sobre si es más interesante realizar todas las funciones de nuestro proceso productivo en la empresa o si es mejor subcontratar algunas de ellas ha ido modificándose con el tiempo.

Hasta hace unos años el factor internalización predominaban, resultando más interesante evitar el riesgo de dependencia de proveedores externos. Luego los motivos de coste laboral y tecnológico ganaron peso.

El punto de vista actual es que si se quiere maximizar el valor creado a todos los niveles de cadena de la empresa se podrá encontrar funciones en las que un tercero nos permita ganar eficiencia por especialización, por costes, por know-how, por tecnología o por rapidez o capacidad de actualización.

El outsourcing tiene sentido en funciones muy especializadas, donde el proveedor puede aportar unos conocimientos o un servicio o calidad que la organización no puede ofrecer a mejores costes; cada vez se externalizan más los procesos que, si bien no son el *core business* de la empresa, son relevantes en la cadena de valor, y el proveedor los puede aportar a una relación coste-valor superior al que puede aportar la organización

Ejemplo son: servicios de asesoría o formación especializados; o las plataformas de atención al cliente, o las plataformas de ventas, tanto nueva producción como de retención.

En el contexto de concentración del sector, los motivos de externalización económicos, de tareas con menor valor, necesidades temporales, motivos fiscales, tienen sentido, ya que las economías de escala reducen los márgenes y hacen a la entidades muy competitivas. En el contexto de concentración actual, es habitual la creación de empresas de servicios dentro del grupo asegurador, que aglutinen algunas funciones complementarias a la actividad aseguradora, y permitan obtener la ventaja de la externalización sin los problemas asociados como son el riesgo de dependencia, los costes de coordinación, los problemas con el personal interno, o la posible pérdida de know-how. Un ejemplo sería los callcenter de atención al cliente.

## 2.6. Tecnología y digitalización

Tecnología y digitalización están siendo los elementos disruptivos clave de estos últimos años.

El impacto que está teniendo sobre el mercado está siendo enorme, por el lado de las empresas en lo que se refiere al enfoque del marketing, con la explotación del bigdata, las aplicaciones de la inteligencia artificial o el machine learning; y desde el punto de vista del consumidor con nuevos hábitos de relación y compra basados en el comercio electrónico.

Hasta hace unos años las aseguradoras entendían la multicanalidad como una forma de llegar a distintos perfiles de clientes, llegar a más mercado y reducir riesgos. Se trataba en buena medida de compartimientos estancos. En el sector asegurador el cliente sí tiene comportamientos distintos en función del canal de distribución al que accede a la compañía, siendo esto último un factor destacado que favorece las estructuras mediadas. Esto es debido, por un lado a las especificidades de muchos ramos más técnicos y, por otro lado, a la vinculación personal que tiene la relación a través de mediadores.

En los últimos años, la tendencia creciente de presencia digital ha llevado a las aseguradoras a incrementar el peso en la red, pero muy limitado a redes sociales, web corporativa y unas incipientes intranets para clientes. En este sentido, las entidades bancarias tienen estructuras tecnológicas más avanzadas, aunque cabe destacar que el seguro tiene una interacción mucho más baja que la operativa bancaria.

La omnicanalidad, entendida como la conexión y sincronización en tiempo real entre canales de distribución, no se visualiza todavía como un factor disruptivo a medio plazo en el sector por diversos motivos.

El reto de la omnicanalidad es poder ofrecer al cliente una experiencia *Phygital* independientemente del entorno en el que trabaje y poder dar una respuesta completa ya sea de índole comercial, informativa u operativa.

Esta experiencia *Phygital* es una experiencia híbrida, física y digital, a elección del cliente, que podrá interactuar con la compañía a través de medios de atención tecnológicos y digitales o a través de medios de atención físicos o personales.

Las sinergias entre canales de distribución optimizan esta experiencia si se consigue englobar conocimiento del cliente, personalización y oportunidades comerciales. En este sentido, el impacto de una aplicación adecuada de la estrategia omnicanal puede mejorar resultados obtenidos y la experiencia de cliente; si bien será difícil que se vea a medio plazo una omnicanalidad completa por la propia estrategia de redes propietarias y redes no propietarias

Será también difícil que el asesor bancario atienda consultas técnicas sobre los seguros, o sobre un siniestro. Esto sucederá tanto si es una entidad externa

(por ejemplo, Allianz con BBVA) pero incluso con la propia aseguradora del banco.

También no será posible que un corredor atienda aspectos sobre negocio de un agente u otro corredor, ya que la propia idiosincrasia de dichos mediadores propicia que las estructuras informáticas sean cerradas.

Sí se podrá evolucionar en todo lo relacionado con la operativa de los clientes a través de la intranet, y sus respectivas posibilidades de acceso (web, app, dispositivos de interacción). Conectando con los otros canales de comercialización como pueden ser agentes, banca, o canales directos.

O innovando en la omnicanalidad más básica, como es la conexión en tiempo real que ya existe entre una venta digital y una plataforma de ventas telefónica. En este punto, hay un potencial importante a través de las nuevas aplicaciones tecnológicas si se consigue crear estructuras que enlacen un lead digital con una venta de valor personalizada a través de un especialista, creando un sistema que relacione y pondere el coste del lead con los incentivos comerciales del especialista.

También, en todo lo relativo a la explotación creciente de datos, que cada vez entran por más vías (integración de dispositivos, *IoT*, aplicativos digitales asociados al seguro, bases de datos externas, comportamientos digitales). Existe mucho recorrido en la transformación integrada de esa información en oportunidades comerciales y de fidelización. Aquí habrá incentivos distintos en función del canal; la compañía puede no estar incentivada a dar información sobre un cliente a un corredor si no tiene un retorno en su negocio.

Esta omnicanalidad complementaria tiene otro aspecto positivo en el ámbito comercial para reducir una de las amenazas recurrentes que tienen las aseguradoras; la falta de contacto con el cliente. Mediante los distintos aplicativos digitales (intranet, app de seguimiento de dispositivos vinculados con distintos seguros como son sensores en autos, pulseras de actividad) el contacto con el cliente se incrementa y se favorece la interacción.

Por otro lado, se han comentado que las amenazas de la tecnología son el acceso de competidores globales al mercado en ramos masa y el coste de inversión asociado.



## 3. Tipologías de estructuras comerciales internas

La estructura no es más que un medio para lograr los objetivos preestablecidos de la manera más eficiente posible. Por tanto, han de ser vivas y cada vez lo serán más en un contexto cambiante y de mayor necesidad de adaptación.

Esta organización de las estructuras comerciales internas puede ser más o menos compleja en función de muchas variables; como son los ramos en los que opera la compañía, los canales de distribución y los mercados a los que se dirige, la mayor o menor centralización y la implantación geográfica.

También depende de las opciones estratégicas de la dirección y de la situación preexistente de la empresa (aquí afectaría si ha habido adquisiciones).

Todos estos elementos nos llevan a que no haya compañías con organizaciones idénticas, aun concurriendo circunstancias parecidas. Además, hay una evolución temporal que hace variar criterios y estrategias.

Algunos de los criterios de organización son los que se mencionan en los siguientes capítulos.:

### 3.1. Modelos de organización

Los diversos modelos orientan las eficiencias. No hay un modelo único ni necesariamente más eficiente en todos los casos. Las compañías han ido evolucionando con los años por diversos modelos. El mercado también evolucionó creando modas, desde estructuras centralizadas en los años 80, pasando por estructuras más descentralizadas en los 90, y finalmente, durante la primera década del siglo XXI, la creación de centros de servicio consolidando y centralizando funciones.

En este sentido, se han producido cambios que no han logrado la eficiencia buscada al no ir acompañados de los ajustes de personal (por ejemplo, montar sucursales sin reducir en la central, o montar centros de siniestros sin reducir las estructuras de las sucursales).

#### **Organización por ramos**

Consiste en dividir la compañía en unidades de gestión diferenciadas, en función de los ramos que operan. En el extremo cada una tendría su función técnica, comercial, administrativa y económico-financiera por lo que sería una estructura muy ineficiente.

Las estructuras por ramos eran muy habituales a finales del siglo XX, y se fueron transformando para reducir la ineficiencia, centralizando inversiones y procesos informáticos. Sigue siendo frecuente la diferenciación técnica entre vida y no-vida (incluso separando también autos), así como en ramos como salud o crédito y caución, cuando claramente también hay efectos sinergia y de eficiencia en la búsqueda de una visión cliente, incluso visión canal.

## **PROS**

La razón de ser de esta organización es primar los criterios técnicos, buscando la rentabilidad de cada ramo.

Hay ramos en los que, por su operativa (complejidad de gestión, formación específica, necesidades técnicas), por ir dirigido a un mercado muy específico y por dinámica comercial (distinta al resto de ramos) se suelen gestionar separados como es el caso de crédito y caución.

## **CONTRAS**

Una división por ramos puede llevar, a nivel de la estructura comercial, duplicidades en dinamización comercial, mayor complejidad en la gestión, competencia en los incentivos comerciales entre ramos, así como dificultad de unificación de la oferta por parte de la mediación.

A pesar de que hoy en día, aparte de la gestión técnica, se intenta unificar el resto de las funciones (sistemas, administración, distribución), algunas compañías utilizan estructuras comerciales específicas en determinados casos; como por ejemplo en vida por parte de las aseguradoras con mediadores o en empresa por parte de Bancaseguros, bien sea para llegar a mercados específicos, o para reforzar la venta de ciertos productos que requieren una formación y entrenamiento específicos.

## **Organización por funciones**

En este modelo la compañía se agrupa aglutinando por un lado la función técnica, por otro la comercial, por otro la administrativa. En este caso, todos los ramos se unifican en el área técnica.

## **PROS**

Estas estructuras atienden a la reducción de costes y una mayor eficiencia, consiguiendo además que la comercialización sea homogénea y con similitudes, que diferencias entre ramos, lo que se orienta hacia una auténtica visión cliente y facilita enormemente el multiequipamiento.

## **CONTRAS**

Si cada departamento o ramo mira sólo su resultado, se crearán ineficiencias. Problemas de comunicación.

## **Organigrama matricial**

Es una variante de las anteriores, propio de las entidades con administración descentralizada en sucursales, donde cada sucursal depende por un lado jerárquicamente de una dirección territorial (y esta de la dirección de distribución o comercial), y por otro lado funcionalmente depende de los responsables de cada función en la compañía.

Su aplicación se ha ido extendiendo los últimos años.

### **PROS**

Permite una mayor comunicación y fluidez, lo que mejora enormemente la eficiencia.

La mayor información se traduce en sinergias y compartición de recursos y habilidades.

La crisis derivada de la pandemia del COVID19 ha demostrado que en la actualidad se puede realizar todas las labores de forma descentralizada.

### **CONTRAS**

Tiene el peligro de burocratizarse, y funciona correctamente si todos tienen la misma cultura y “mentalidad de riesgo” (por ejemplo,, el director técnico no mira solo por su resultado, sino que tiene una visión más amplia). Éste es un ejemplo claro de la importancia de la cultura en la empresa. Un organigrama matricial instaurado, sin una cultura común previa, puede tener muchas dificultades.

## **División por segmentos de mercado**

Es una variante de la organización por ramos que divide entre los ramos considerados de distribución masiva (particulares) y los de grandes empresas por su distinto tratamiento técnico y comercial, pudiendo compartir el resto de funciones.

## **Organización geográfica**

Unidades de negocio de carácter regional, nacional o internacional, con descentralización de determinadas funciones y servicios comunes de otras funciones.

Es típico de las organizaciones internacionales donde antes cada mercado funcionaba con su propia organización; actualmente también se está virando a organigramas matriciales. Esta mayor centralización se ha ido equilibrando con presencia de las direcciones geográficas en los comités de dirección globales.

También fue habitual hace unas décadas observar organizaciones nacionales que tenían mucho poder territorial.

## **Especialización por canales de distribución**

En este caso, cuando en la compañía existen canales de distribución distintos que, además, distribuyen productos diferenciados y con sistemas de administración específicos, puede optarse por organigramas diferenciados entre sí, por ejemplo, la distribución agencial y el canal directo o el propio canal bancaseguros.

## **Estructuras centralizadas y descentralizadas**

Una estructura muy centralizada tiene menores costes, pero aleja las decisiones del escenario real y provoca una mayor burocratización. También despersonaliza las relaciones y se producen más errores por desconocerse los problemas reales.

Una estructura muy descentralizada permite soluciones adaptada a los problemas concretos, si bien exige una mayor cualificación del personal y provoca soluciones heterogéneas en unidades distintas.

La centralización operativa de los últimos años ha ido muy ligada a la capacidad tecnológica y está permitiendo soluciones centralizadas en estructuras descentralizadas.

También las nuevas realidades de comunicación relativizan la descentralización, y permiten soluciones híbridas; por ejemplo, la introducción de los datos debe descentralizarse, pero la formación generalista puede centralizarse.

## **Mediadores vs gestión centralizada**

Una dinámica que se ha ido generalizando en los últimos años es dejar a la estructura territorial las funciones exclusivamente comerciales (reclutamiento, formación, seguimiento y gestión), y traspasar las funciones operativas (cotización, emisión, siniestros y trámites) por un lado a mediadores y por otro lado a centros operativos especializados, .

## **Estructuras horizontales o verticales**

Los organigramas horizontales son los que tienen pocos escalones jerárquicos, y permiten un mayor control y agilidad.

En el pasado eran más habituales organigramas verticales, con muchos escalones jerárquicos, que permiten mayor descentralización, pero incrementan la burocracia y errores de comunicación.

## **Interiorizar o exteriorizar servicios**

Exteriorizar servicios puede ser más eficiente por un tema de costes, o por especialización, o por un tema de incentivo, legal o fiscal.

La dinámica de centralización está provocando economías de escala que reducen costes en aquellas funciones que habitualmente se exteriorizaban (por ejemplo, reparadores, informática, centros telefónicos especializados, cuadros médicos).

Por tanto, compañías pequeñas y mutuas pudieran tener en el coste una razón para exteriorizar funciones.

Las redes comerciales se suelen externalizar en la medida que fomentamos el incentivo para encontrar y mantener al cliente, aunque también hay motivos legales y fiscales debido a la legislación sobre la mediación.

### **Velocidad del cambio**

Los cambios o adaptaciones, así como las fusiones, desencadenan tensiones. Si aparecen fricciones, este cambio debe realizarse rápido.

En el entorno comercial es especialmente importante que los cambios no afecten a la credibilidad y la confianza con los mediadores, ya que la relación se basa en la estabilidad.

Por ejemplo, hay dificultades para implantar mecanismos de gestión del CRM o acciones corporativas de marketing con corredores, pero también con agentes. En este sentido se tiene que trabajar poco a poco para hacer ver los beneficios que les puede reportar sin crear susceptibilidades. De la misma manera, hay que evolucionar hacia la omnicanalidad con cambios progresivos, para que no sea vista como amenaza, sino un nuevo escenario en el que han de entrar para continuar siendo competitivos.

## **3.2. Estructuras con mediadores**

La ley prevé la figura de agente exclusivo, que puede actuar para una sola compañía y la de agente vinculado y corredor que pueden actuar para con varias compañías. Igualmente, dentro de los agentes los OBS también pueden ser exclusivos o vinculados. Finalmente está el mediador complementario, que tiene otra actividad principal.

Los agentes actúan en nombre de la compañía y por tanto la responsabilidad sobre su formación y asesoramiento recae sobre ella.

En este sentido la estructura comercial de gestión, cuando hay agentes, será más compleja que la estructura cuando hay corredores.

En el primer caso requerirá una presencia más cercana, territorialmente, ya que el proceso de reclutamiento, selección, formación y entrenamiento son una función básica de estas estructuras. Esto implica una dotación grande de personal dedicado a estas funciones.

En el caso de los corredores, estos actúan en su nombre y responsabilidad.

Por tanto, en su captación, se busca en general sociedades ya profesionalizadas, y aunque requerirán formación, ésta no requerirá en general los mismos recursos que en los agentes.

En cuanto a la gestión, en el caso de los agentes, ésta requerirá también de estructuras amplias para su supervisión comercial y soporte administrativo, ya que, como se ha visto, hay una cantidad mucho más elevada con carteras pequeñas y poca profesionalización.

Está siendo habitual una clasificación, sobre todo en agentes, pero también en corredores, en función de su volumen (una minoría de gran tamaño y una mayoría de pequeño tamaño) y de su proyección (por un lado, los agentes de nueva selección, por otro lado, los de mayores productividades o posibilidades, y por otro lado una mayoría que se considera conservación).

Los costes de personal son elevados en los de nueva selección por las necesidades de formación y entrenamiento durante los primeros años de su actividad; además hay una rotación que hace el coste más elevado por el coste de oportunidad y la gestión del cese y cartera. Las compañías invierten en planes de carrera para consolidar estos agentes, ya que sus comisiones no son suficientes hasta que no consiguen niveles altos de cartera, por lo que hay que añadir el coste de la supervisión, gestión y control de los resultados de estos planes.

En este caso, toda esta inversión de personal y financiación se justifica con la expectativa de un retorno futuro en forma de un agente de alta productividad y volumen.

Los agentes o corredores con mayores productividades tienen también un coste de dinamización comercial, organización empresarial y supervisión que realiza personal estrictamente comercial, y por otro lado un coste de gestión administrativa alto debido a su elevada actividad.

A pesar de ello, estas unidades de gestión justifican buena parte de su coste por el elevado volumen del negocio y su beneficio.

Para la gestión del resto de los agentes o corredores, que suponen una mayoría numérica y un peso importante de la facturación se dedican normalmente menos recursos comerciales, pero requieren igualmente los administrativos; su coste es considerable al tener mayor dependencia técnica y una disparidad enorme de perfiles.

Sin embargo, su peso en facturación, su menor ratio de personal y la ausencia de soportes económicos hacen que suelen ser unidades muy rentables.

La tendencia de las entidades que operan con mediadores es de ir reduciendo estructuras de sucursales, dejando por un lado en el territorio las funciones de supervisión, reclutamiento y formación, por otro lado, delegando en la red funciones administrativas que antes se realizaban en la sucursal, y centralizando el resto de funciones.

Esto está yendo acompañado de la especialización de todo el personal para su gestión.

El rol clave en las estructuras con mediadores es el que se conoce comúnmente como 'ejecutivo de negocio' o manager de negocio', que tiene que ser aplicado a cada canal de distribución:

- Un partner consultor y desarrollador de negocio.
- Un técnico comercial con competencias que aporten valor al punto de venta.
- Un líder transversal que sepa influir y dirigir perfiles muy diversos.
- Un dinamizador de productividad, calidad y agilidad.
- Un pieza polivalente que facilite esta especialización con agilidad.

Así mismo, hay que tener en cuenta también el personal de soporte logístico, y de apoyo técnico (especialistas, informáticos, formadores) que complementan el soporte a la mediación.

En cuanto a los incentivos de los empleados comerciales estos serán diferentes en función de las peculiaridades de los grupos a los que asisten; en este sentido en la medida que se produzca una especialización de perfiles y funciones, estos deben ser también adaptados a la casuística, focalizados y equitativos entre grupos, sin perder nunca de vista la rentabilidad de negocio y la generación de valor a medio y largo plazo.

Los grandes retos de las estructuras con mediadores son tener todo el personal bien focalizado, con funciones claras y eliminar las duplicidades. También hay que tener perfiles apropiados y totalmente actualizados, y que cumplan en todo momento con la normativa IDD. Por ello es muy relevante evolucionar a los existentes, orientados al marketing operacional, al incremento de la productividad y a la evolución tecnológica.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que estas estructuras pudieran requerir de oficinas de la entidad donde se realicen las funciones de reclutamiento y selección y de formación y supervisión por parte del personal de la compañía. En el caso de las redes de agentes estas necesidades serán mayores que en la redes de corredores. Además, pueden existir oficinas propias que se utilizan exclusivamente para la capilaridad territorial de los agentes. Asimismo, la eficiencia marca la concentración de esas oficinas, manteniéndose, como se ha comentado, las cabeceras de las direcciones territoriales como elementos físicos, siendo todo lo demás sustituible por tecnología.

### 3.3. Operadores de bancaseguros

Las aseguradoras que distribuyen a través de canal bancaseguros tienen en él dos grandes ventajas competitivas; por un lado, el banco tiene una información muy amplia del cliente por su operativa bancaria y, por otro, lado disponen de una amplia red de empleados del banco que realizan la función comercial de la aseguradora, incentivados por el propio banco, ya que el seguro ha pasado a ser en los últimos años un pilar básico de su estrategia, si bien, en la actualidad deben cumplir estrictamente con toda la normativa IDD.

En este sentido las estructuras comerciales de las aseguradoras necesitan tener a un equipo de asesores, especialistas integrados en la red del banco, formadores y figuras responsables de la dinamización distribuidos en función de la distribución del banco.

La formación aseguradora de los empleados bancarios se ha ido incrementando los últimos años a medida que los bancos han ido priorizando este asesoramiento, y las funciones de los asesores de la aseguradora se van focalizando hacia negocios con mayores requerimientos técnicos como son la banca de empresas y privada.

En este sentido, la regulación de los incentivos comerciales de estos empleados de la aseguradora en el ámbito masa es menos necesaria, ya que su influencia en el total de las ventas masa de los seguros por parte del banco se ha ido reduciendo los últimos años por el incremento de la implicación de toda la plantilla del banco.

Por otro lado, también depende de si son empleados para venta directa sobre clientes del banco, o bien de soporte comercial a los asesores del banco.

También es habitual que existan plataformas especializadas que hagan una venta telefónica o directa al cliente bancario.

Paralelamente al canal bancario, estas aseguradoras controladas por los bancos de referencia pueden tener un canal asegurador que comercialice a través de mediadores, y por tanto necesitarían estructuras de supervisión similares a las compañías que mayoritariamente distribuyen con ellos. Así, de la misma manera que las compañías que distribuyen con mediadores y tienen también un acuerdo de banca-seguros necesitan una estructura de soporte comercial vinculada al banco.

A grandes rasgos, estas estructuras comerciales de las aseguradoras tienen ciertas similitudes a las estructuras de supervisión mediada (en coste o en organización). La diferencia más destacable es que el equivalente a la comisión por mediación se lo atribuye el banco que, además, puede ingresar pagos por los compromisos de exclusividad o márgenes empresariales de beneficio en caso de que participe en la aseguradora.

Los acuerdos de bancaseguros se estructuran sobre los siguientes modelos:

## **Acuerdos de distribución como agentes exclusivos o vinculados**

La red bancaria distribuye seguros de una o varias compañías aseguradoras respectivamente, a cambio de comisiones y participación en beneficios (por ejemplo, Santander ha utilizado un comparador –acuerdo vinculado- para la distribución de autos o Sabadell con Zurich).

Es una estructura sencilla que requiere poca inversión por parte del banco, y ni le afecta a los requisitos de capital del banco. Además, si hay un compromiso en exclusiva, el banco suele recibir de la aseguradora unos importes por la exclusividad iniciales y en función de los objetivos de negocio aportado. Los productos de los socios pueden ser de mayor calidad o capacidad que los que podría ofertar la entidad bancaria, que suelen ser más sencillos.

El inconveniente suele ser que la oferta no está integrada con las propuestas de valor de la red y de los clientes del banco y, además, el banco no tiene control sobre el servicio recibido por los clientes.

## **Acuerdos de coaseguro**

Una aseguradora de la entidad bancaria asume una participación del riesgo con una o varias aseguradoras adicionales (por ejemplo, BBVA con Sanitas).

El banco cobra igualmente la comisión por la distribución, pero además tiene ingresos en aquellos ramos rentables por la parte del riesgo asumida y cobra igualmente por la exclusividad. Permite igualmente el acceso a los productos de los socios y, además, controlando el servicio prestado y con un cierto grado de integración con las propuestas de valor de la red y los clientes.

Esta opción requiere, por parte del banco, una inversión de nivel medio, unos requisitos legales de capital proporcionales al coaseguro retenido y un personal dedicado a la gestión y administración del acuerdo.

## **Joint venture**

En estos casos el banco y la aseguradora crean una aseguradora participada por ambos. (por ejemplo Segurcaixa Adeslas, Santander Vida, BancSabadell Vida o BancSabadell Pensiones o la extinta Eurovida, entre Allianz y Banco Popular, ).

En este caso la distribución sigue a manos de la entidad bancaria mientras que la aseguradora controla los aspectos técnicos, permitiendo igualmente el acceso a los productos de la aseguradora, con mayor control del banco sobre el servicio prestado y con un mayor grado de integración con las propuestas de valor de la red y clientes. El banco y la aseguradora ingresan dividendos, el banco ingresa pagos por la exclusividad y comisiones, y la aseguradora los gastos por los servicios prestados.

Esta opción requiere por parte del banco una inversión elevada, unos requisitos legales de capital proporcionales a la participación, y requiere alineamiento entre accionistas. Normalmente, el acuerdo es a partes iguales, si bien la aseguradora controla el 50,01% para que pueda integrar en el balance consolidado de la aseguradora el 100% de las primas vendidas por la *Joint Venture*.

### **Grupos financieros integrados**

En estos casos la filial aseguradora pertenece mayoritariamente a la entidad bancaria y está integrada en sus estructuras organizativas (por ejemplo, Vidacaixa, BBVA Seguros, Santander Seguros).

En este caso, la distribución sigue a manos de la entidad bancaria y, además, hay un alineamiento y agilidad estratégico, permitiendo una adaptación completa de las propuestas de valor a la red y clientes, y un control total sobre el servicio prestado. Se obtienen todos los beneficios, tanto comisiones como resultado, si bien ya no es necesario establecer comisiones en sí, sino que todo se reparte vía dividendo.

Requiere a la entidad bancaria desarrollar todas las funciones de la aseguradora, con unos niveles de inversión y desarrollo muy altos. Todos los requisitos de capital afectaran a la entidad bancaria y se asumen todos los riesgos.

El acuerdo escogido dependerá de múltiples variables como son la importancia estratégica que la entidad bancaria atribuya a los seguros, las capacidades internas del banco, las rentabilidades esperadas en función del posicionamiento comercial del banco y su situación financiera.

Los grandes grupos bancarios han ido posicionándose hacia las dos últimas opciones, para tener una mayor alineación con su estrategia, un mayor control sobre el negocio, y un mayor margen de beneficios, si bien, en algunas ocasiones vuelven al modelo *Joint Venture*, ya que es una forma de generar resultados extraordinarios y tener un mayor Know How de aspectos aseguradores que sólo tienen las grandes entidades aseguradoras.

## **3.4. Canales digitales**

Las compañías que basan su venta en su estrategia digital tienen una estructura basada, por un lado, en el equipo de marketing operacional, que debe crear las estructuras que faciliten los leads y, por otro lado, el equipo de ventas que ejecuten la transformación de esos leads en ventas.

Los pilares básicos son el coste al que se adquieren los leads (publicidad, compra de datos), y la capacidad de asesoramiento y fidelización a distancia o frío.

El reto de rotación del personal, la baja fidelización del cliente y la dificultad de venta cruzada sin asesoramiento son las amenazas que pueden hacer el coste del lead menos rentable.

También es clave el modelo de incentivos comerciales para conseguir la fidelización, la venta cruzada y la optimización del CRM.

La tecnología, tanto administrativa (gestión documental, firma electrónica) como de explotación de datos o la presencia e infraestructura digitales, han dejado de ser un factor en el que estas compañías tenían ventajas competitivas, ya que en los últimos años todas las compañías han avanzado enormemente en la no presencialidad.

Su peso es más alto en los productos de menos valor de asesoramiento y más masivos, pero residual en productos con necesidades técnicas altas para su comercialización.

### **3.5. Venta directa**

La venta directa por parte de personal de la compañía tiene poco peso en la cuota de mercado global.

Existen compañías que actúan con colectivos cerrados que la utilizan porque es una gestión muy concreta de trabajo comercial sobre ese colectivo accesible, y más predispuesto, que además necesita de unas necesidades específicas de conocimientos y enfoque.

Las redes específicas internas se usan también para ventas temporales, productos que requieren de una especialización concreta (crédito y caución, vida).

Existen plataformas de empleados destinadas al telemarketing, pero es residual en compañías en las que la distribución no es esencialmente digital y normalmente mucho más cara que las plataformas externas especializadas.

Finalmente, aquellas compañías que tienen una estructura física territorial, pueden tener empleados que realicen funciones de venta directa en el territorio, que tiene sentido en aquellos productos de empresa o con alto nivel de asesoramiento, si bien la presencia territorial tiene sentido fundamentalmente para el soporte a los mediadores quienes tienen los incentivos para eficientar a los mediadores..

### 3.6. Acuerdos y alianzas

Las alianzas de comercialización, en buena parte responden a soluciones de competitividad que, aunque no repercuten demasiado en la estructura comercial interna, solucionan otras necesidades. Por ejemplo, facilitan más oferta y facturación adicional a nuestra red de agentes. O, por ejemplo, permiten la comercialización de un producto necesario en compañías pequeñas que no pueden crear un nuevo ramo.

#### La cesión de redes

Las aseguradoras pueden acordar distribuir por medio de las redes de otra aseguradora. Estos acuerdos permiten en la práctica a un agente exclusivo distribuir productos de varias entidades, no solo una segunda para la que requeriría una autorización explícita, sino tantas como acuerdos de distribución tenga la aseguradora con la que tiene el contrato de agencia, y sin necesidad de ser agente vinculado.

Para la aseguradora, permite la distribución a través de una red de mediadores que, por situación geográfica, nivel de especialización o cartera de clientes, les pueda ser de utilidad para su actividad comercial.

A los agentes exclusivos les permite ampliar su volumen de negocio sin necesidad de ser agentes vinculados (con los menores requisitos de formación y recursos adicionales, presentación de información contable y de negocio asociados que significa).

#### Acuerdos de distribución

Más allá de los acuerdos que puedan firmar los mediadores, algunas compañías tienen divisiones que buscan acuerdos con grandes colectivos (por ejemplo, colegios profesionales). Estos acuerdos requieren, por un lado un personal que los tramite y, por otro lado, determinar cómo se realiza la gestión comercial derivada del acuerdo. Se tendrá que analizar el coste asociado a que sea personal específico propio de la compañía o si se canaliza a través de estructuras generales ya sean internas (*call centers* o personal comercial de oficinas) o externas (agentes exclusivos). En este último caso, tendría sentido si la compañía obtiene un beneficio de la inversión para lograr el lead (por ejemplo, usando un cuadro más bajo de comisionaje).

### 3.7. Departamento de Marketing

El departamento de Marketing tiene que vigilar por la imagen de la marca y, cada vez más, tendrá que ser un facilitador de ventas. En definitiva, estar al servicio de todos los canales de distribución.

La coordinación entre la acción individual del mediador, a través del CRM, con la acción selectiva del departamento de marketing, será básica y requerirá de recursos crecientes.

Conseguir una relación entre marketing y la fuerza de ventas en todos los canales de distribución, fluida y ágil es el gran reto en el ámbito de ventas en el contexto actual.

Esto será especialmente relevante para las estructuras con mediación, que es donde históricamente ha habido una mayor desconexión. La propuesta de valor que aportan estas estructuras se mantendrá en la medida que sea compatible con las nuevas relaciones digitales y, todo ello, coordinando el marketing interno del mediador con el de la compañía.

De hecho, el marketing debería estar presente, más allá del departamento de marketing, actuando de bisagra entre el cliente y cualquiera de las funciones de la empresa. Así, las empresas que adoptan una mentalidad centrada en el cliente, '*Customer Centric*', realmente reparten la función de marketing entre todas las departamentos de la compañía como una capa por encima de todas las funciones y acaban siendo más eficientes.

En los últimos años, el marketing ha pasado a ser el eje vertebrador tanto en la estrategia de la empresa (plan de marketing), como en la presencia digital de la empresa (oferta, marketing digital, inbound marketing, etcetera), pero también de las relaciones internas. Ha pasado de ser una estrategia del departamento de marketing a ser una estrategia '*Customer Centric*' de todos los departamentos de la compañía.

Un punto clave es la estrategia y la coordinación e implicación de la estructura comercial interna en lo relativo al trade marketing (o marketing operacional) con las diversas figuras de mediadores y distribuidores, que acaban siendo el cliente principal de las aseguradoras.

### 3.8. Eficiencia de las estructuras

Por todas las variables que hemos comentado y por toda la heterogeneidad del sector, es muy difícil hacer una valoración numérica que nos permita comparar estructuras. Por un lado, hay realidades distintas que hacen complicado poder comparar numéricamente; no podemos comparar las estructuras bancoaseguradoras con dinámicas distintas a las estructuras con mediación, que además tienen muchas variantes. Por otro lado, los datos no son accesibles ni homogéneos.

Podríamos comparar alguna fracción de la distribución, pero solo de estructuras similares. Por ejemplo, en el siguiente cuadro se relacionan los empleados comerciales de supervisión a mediadores de cuatro compañías con estructuras de distribución análogas, mayoritariamente con mediadores. De esta manera, se obtiene una relación en primas por personal efectivo comercial de la estructura interna. Las diferencias pequeñas variaciones, pueden ser atribuibles a la variación de los distintos pesos en los diferentes tipos de productos y distribuidores; por ejemplo, una compañía con un peso muy mayoritario en agentes exclusivos tendrá un ratio menor que una que distribuya mayoritariamente con corredores (con menos necesidad de supervisión en relación a su facturación), si bien una compañía con mayor peso en productos no masa también tiene un peso mayor de estructura, o una que está dedicando mucha inversión a la formación de nuevos agentes y, por tanto, creando valor de red para el futuro, y un crecimiento esperado desde el que probablemente se refleje en el futuro en las ventas, tendrá también un ratio inferior a otra estructura.

CUADRO XVIII. Ratios prima por empleado

	Compañía 1	Compañía 2	Compañía 3	Compañía 4
Primas (MM€)	1.956	2.917	1.930	1.120
Empleados gestión mediadores	300	400	289	272
Prima/empleado (MM€)	6,5	7,3	6,7	4,1

Fuente: Elaboración propia

Una definición clásica de eficiencia podría ser dividir los ingresos entre los costes. Esto nos lleva a concluir que, para mejorar la eficiencia, se tiene que o bien incrementar los ingresos o bien reducir los costes.

Para incrementar los ingresos un elemento clave es el incremento de la productividad, via formación, supervisión e incentivo.

Para reducir los costes, se tiene un elemento determinante que es la tecnología, como se ha demostrado estos últimos años.

Otro elemento que se está mostrando central últimamente es la cultura.

Por otro lado, se tiene la gestión del personal que, mediante un buen trabajo de racionalización de plantilla, gestión del *aging* y de los incentivos nos puede permitir conseguir un sistema eficiente.

También se puede reducir costes ganando eficiencia en la gestión de las sucursales y otras sedes destinadas a la capilaridad territorial. En este sentido, la pandemia motivada por la COVID19 ha acelerado un proceso que ya se estaba consolidando.

Todas estas palancas pueden hacer ganar en su conjunto ratios de eficiencia que marquen diferencias en las tendencias del mercado.



## 4. Nuevas oportunidades organizacionales

### 4.1. Cultura y teletrabajo

La irrupción del teletrabajo supone un reto para la implantación de la cultura organizacional, y no supone necesariamente un quiebro de la comunicación lingüística o cultural. Es importante tener presente que la existencia de la organización no se define por la ubicación en espacio físico, sino por su cultura y por los principios de sus creadores.

Hay que tener en cuenta que la comunicación interna es esencial para mantener viva esta cultura y, al mismo, tiempo poder actualizarla y, por tanto, será fundamental contar con una estrategia de comunicación que promueva el contacto de forma periódica.

La comunicación en la empresa debe trabajar en la adaptación de las *TICs* para adaptarlas a un lenguaje común propio y adaptado a su contexto.

La refundación de la estrategia de negocio y comunicación pueden tener un impacto positivo en la productividad y, en consecuencia, en la eficiencia, no sólo en términos de ganancias y rentabilidad, sino también en motivación de la plantilla, aumento de la implicación y compromiso.

### 4.2. Multicanalidad y omnicanalidad

Una compañía es **multicanal** cuando distribuye a través de distintos canales. Por ejemplo, corredores y agentes, agentes y directo, corredores, agentes y directo, etcétera.

La multicanalidad puede generar conflictos entre canales e incongruencias que pueden generar problemas de imagen y con la mediación. Por ejemplo, ofrecer productos distintos en función de los canales o dar precios distintos a una misma oferta por canales distintos. O incluso, dar precios distintos dentro del mismo canal.

De hecho, la coexistencia del canal corredores y del canal agentes ya supone una competencia que hay que gestionar.

En algunos casos, se intenta diferenciar la oferta con coberturas específicas para que no pueda compararse con las mismas condiciones, pero esto va en contra de la tendencia de unificación de productos y de una cultura *Customer Centric*.

En otros casos, se crean marcas distintas por ejemplo Mapfre y Verti, AXA y Direct, Alliaz y Fenix Directo o Eurovida (canal bancario), BBVA y Euroseguros. El inconveniente es el coste que supone crear un reconocimiento para esta segunda marca, lo que le resta eficiencia.

¿Pero, podría la matriz operar en el canal directo? ¿Realmente es el mismo cliente? La respuesta es que un mismo cliente tiene comportamientos distintos en función del producto con cada canal.

Una compañía es **omnicanal** cuando esos canales están conectados en tiempo real de manera integrada. Por ejemplo, conectar en tiempo real una oferta de canal directo con un agente cuando necesita asesoramiento.

Una omnicanalidad habitual y básica es conectar la venta directa a través de internet con un call center para asesoramiento.

Si profundizamos más en la omnicanalidad, se observa que es más complicado. Por ejemplo, la banca no es omnicanal en el sentido de que no se pueden hacer las mismas gestiones en distintas oficinas (sólo se pueden hacer determinadas gestiones en la oficina bancaria de la que se es cliente) ni se puede acudir a tratar un tema relacionado con el contrato de la aseguradora vinculada al banco a la oficina de la aseguradora. Ni se puede acudir con una póliza mediada por el corredor a la oficina de un agente.

La omnicanalidad es, por las características del mecanismo de comercialización de todos los productos financieros y aseguradores, en general, muy compleja de gestionar en el sentido estricto de la palabra y en el sentido que se dan en otras industrias.

Por ello, no se verá una omnicanalidad ortodoxa y académica o perfecta, ya que implicaría cambiar estos mecanismos.

Por ejemplo, ¿qué incentivo tiene la compañía para dar una información sobre satisfacción o intenciones del cliente a un corredor, si éste no tiene el compromiso para transformarlo en una oportunidad comercial para la compañía, sino tiene el compromiso de transformarlo con otra compañía? Por el contrario, sí habrá el incentivo de comunicar esa información a la red propia, aunque también existen con estos intereses contrapuestos; por ejemplo, si se genera un lead como compañía en una plataforma digital, ¿interesará gestionarlo a través de los empleados internos de venta y no a través del agente la red propia a la que se retribuiría con una comisión de producción y de cartera elevada durante años?. Tendría sentido facilitar un lead si no se cobra por él. Aquí arranca la teoría del *value sharing* antes comentada

En este último caso hay una oportunidad para avanzar en la omnicanalidad si se crean mecanismos que permitan valorar y equilibrar ese negocio. Por ejemplo, con una comisión inferior, equivalente solo a la gestión, ya que el lead es generado por la compañía. Es este caso el que hay que tenerlo muy bien regulado para evitar conflictos con los agentes.

### 4.3. Nuevos actores

¿Se verán dentro de 10 años a Limonade, Google o Amazon con una influencia destacable en el mercado español?

Entrar en un mercado tan regulado y muy intenso en coste de capital, en donde además el cliente no conoce realmente sus necesidades aseguradoras lo que significa que no existe un cruce natural de la curva de oferta y demanda, claramente no es la dinámica que han tomado hasta ahora los grandes intermediarios digitales como Google o Amazon.

Es más factible ver colaboraciones y comportamientos mucho más digitales de las empresas, entendido este comportamiento digital como una industrialización de procesos en un entorno más agregado del mercado y, probablemente, con más interacción a nivel de toda la UE.

Lo que es evidente es que ya, en la actualidad, tiene que haber una presencia en el entorno digital, porque es allí donde en un porcentaje elevado se está creando el valor de marca.

En el caso de compañías digitales como Limonade, su evolución irá ligada al avance de la inteligencia artificial ya que, volviendo a los principios del seguro, éste necesita una influencia sobre la oferta, es decir, una información o un asesoramiento para venderse. Pero la tecnología cada vez es más accesible por lo que es previsible que las compañías en general acorten las grandes brechas tecnológicas y puedan competir con la ventaja de tener una cantidad ingente de información y, además una red o presencia física que será mucho más profesional y preparada y que aporte una relación personal, en definitiva, se genere un aspecto clave como es la confianza y sobretodo en muchos ramos un factor de personalización y especialización al que no se podrá llegar sólo con la inteligencia artificial. Es lo que hoy ya se denomina la estrategia *Physical*, que es la combinación de lo físico y lo digital.



## 5. Conclusiones

### Estructura del mercado

¿Alguien hubiera imaginado en 2011, inicio de la segunda década del siglo XXI, que el equilibrio de pesos sectorial en España entre canales de distribución sería tan parecido al de 2021, inicio de la tercera década del siglo XXI?

Sí que ha variado el peso de los productos, como por ejemplo autos baja y salud sube, y el número de compañías derivado de la dinámica de concentración; si bien no ha variado la cuota de mercado de los diferentes canales de distribución.

Se puede afirmar que la mayoría sobrevalora el impacto de los nuevos canales directo digital y es que, volviendo a los principios, el seguro necesita de una **venta consultiva**, bien sea, como indica la Ley en forma de venta informada o en forma de venta asesorada, mayor o menor en función del ramo. Esto nos hace predecir que durante la tercera década del Siglo XXI, más allá de pequeñas tendencias, no habrá sectorialmente grandes cambios en las cuotas de mercado de los canales de distribución

Es necesario recalcar que, en el mercado asegurador, en general, el cliente no conoce realmente sus necesidades. Eso conlleva a que en muchas ocasiones no exista una demanda de productos aseguradores, sino que es necesario una oferta<sup>3</sup>. Por ello necesita que alguien le informe, le indique y le oriente profesionalmente, y esa es la razón por la que la forma de actuar en la oferta hacia los clientes está regulada en una normativa especial, la normativa de distribución de seguros y reaseguros privados, donde todos los distribuidores deben acreditar una formación determinada, en función, entre otras cuestiones, si se está haciendo una venta informada o una venta asesorada. Y esa formación es tanto de entrada para el acceso a la profesión, como formación continua. Y esa formación es necesaria acreditarse también por parte de las personas al cargo de los canales de distribución.

Pudieran haber otros nuevos actores y, entre otras variables, a medida que los *milennials* adquieran una mayor cuota de mercado en el sector asegurador, podría haber un cierto incremento del peso de los canales digitales a través de nuevos actores como Lemonade o Amazon y de los actuales como, por ejemplo, Linea directa, Verti o Direct, si bien también a través de las nuevas estructuras digitales de las compañías generalistas.

---

<sup>3</sup> Como se ha comentado previamente en el texto, un ejemplo se encuentra en que la ciudadanía observa la necesidad de movilizarse en un vehículo a motor, pero no observa la necesidad de asegurarse para el caso de que cause un perjuicio a un tercero. Por ello es una ley la que marca la necesidad de aseguramiento de la responsabilidad civil (RC) del conductor. El seguro de RC de autos es, en realidad un verdadero seguro de vida hacia terceros, hacia la ciudadanía, cuya suma asegurada está también marcada en esa ley de responsabilidad civil en función del lucro cesante y daño emergente se produzca sobre ese tercero perjudicado. La cuestión es que la suma asegurada que cubre a ese tercero suele ser muchísimo mayor que la propia suma asegurada que ese cliente tiene sobre sí mismo.

No obstante, no se observa que este impacto sea verdaderamente disruptivo porque serán la mayoría de los actores actuales los que se adaptarán, creando estructuras híbridas, digitales y físicas, que combinen la atención personal con la digital estableciéndose una estrategia *Phygital* y, de esta manera, los canales sectorialmente mantendrán buena parte de la cuota de mercado.

En relación a todo lo anterior, otra razón relevante es que las compañías generalistas ya tienen una red de profesionales formados y entrenados y, por tanto, parten con ventaja respecto a nuevos actores en todos aquellos aspectos en los que, como se ha mencionado, son productos que necesitan una necesaria labor de asesoramiento.

Sí que se verán, probablemente, nuevas alianzas entre compañías aseguradoras y grandes plataformas como Google o Amazon, si bien aquí no difieren de los mencionados acuerdos comerciales o *partnerships*.

### ¿Cómo eficienciar las estructuras comerciales internas?

Se parte de la base que las entidades aseguradoras, en la actualidad y con carácter general otorgan un retorno al accionista apropiado, alcanzando una representación del 70% de las Entidades, en media, un ROE del 15% y un ratio de solvencia del 246%. En solvencia II, la deficiencia que pudiera tener un canal de distribución está recogido dentro de los denominados riesgos operacionales, siendo un riesgo principal que debería tener su propio análisis.

Ganar eficiencia en las estructuras comerciales internas significará mejorar el ROE de la Entidad y, a medio y largo plazo, la solvencia de la entidad. Para ganar eficiencia hay que lograr que estas estructuras comerciales internas actúen incrementando los ingresos por primas o disminuyendo sus costes de adquisición de primas. Y, como objetivo, hay que lograr una combinación de ambos, es decir: **que se consigan más ingresos a un menor coste**. Estas palancas ayudarán a ganar competitividad y, a la vez, prepararán a la compañía para los escenarios futuros.

Se ha visto que, por un lado, la **diversificación** es importante porque permite llegar a más cuota de mercado y, por otro lado, disminuye el riesgo derivado de una pérdida de capacidad de captación de primas por parte de un canal. Por consiguiente, la omnicanalidad y la estrategia *Physital*, en tanto en cuanto diversifica fuentes de ingresos, minimiza el riesgo

Asimismo, la estructura preexistente nos condiciona la estrategia a corto y medio plazo.

A partir de aquí la tecnología es el primer aliado para ganar productividad y ahorro de costes, en definitiva, ganar eficiencia y, a la vez, competitividad con los nuevos actores que vendrán mediante la **omnicanalidad**.

En esta omnicanalidad habrá una fuerte **presencia digital**, y tiene que hacerse de manera que sea **competitiva** y, a la vez, sea **complementaria** con los actuales canales de distribución de la compañía.

Por otro lado, en los últimos años se ha puesto el foco en la **cultura** como elemento para cohesionar y ganar productividad. Así mismo es relevante que las organizaciones tiendan hacia una **gestión de RRHH humanista**.

Unos **sistemas de incentivos** alineados con los objetivos globales de compañía, tanto de crecimiento en primas como de rentabilidad, medibles, equitativos y equilibrados e incentivadores son fundamentales en las actividades comerciales y, en general, en toda la organización. Se deben alinear los intereses contrapuestos de forma que toda la organización asuma como propios la globalidad de objetivos de la compañía.

El incremento de la **productividad** a todos los niveles tiene que ver también con la una forma de organización más horizontal y con una mayor **especialización en las funciones**.

En este sentido una mayor **concentración** a través de una entidad de mayor dimensión no incrementa los resultados, si bien facilita la especialización.

Finalmente, en la búsqueda de una mayor eficiencia, es clave la optimización de recursos físicos y humanos para adaptarse a las nuevas realidades *post-pandemia*, a las nuevas realidades sociales, aprovechando las nuevas tecnologías y adaptándose cuando hay un desequilibrio por fusiones y adquisiciones.

### **Multicanalidad con aspiración a la Omnicanalidad**

Como se ha descrito, una omnicanalidad completa es imposible por las características propias de comercialización de los servicios aseguradores y financieros, en virtud de la propiedad el cliente que tienen los diversos canales de distribución. No obstante, la eficiencia vendrá de la mano de la Omnicanalidad de todos los canales de distribución propietarios.

La multicanalidad, en sí misma, también tiene sentido, ya que permite llegar a una mayoría de segmentos de mercado, y reduce riesgos, si bien puede tener unas ineficiencias en forma de colisión de intereses por lo que es necesaria una adecuada gestión del conflicto.

**Presencia digital competitiva con los nuevos actores y complementaria con el resto de canales de distribución.**

### **Brecha departamental vs. Cultura.**

Se define brecha departamental cuando existe disparidad de criterios o diferentes puntos de vista entre departamentos y es un lastre importante y una fuente importante de costes e ineficiencias de la entidad.

La tendencia es buscar principios humanistas en la gestión de RRHH, gestionados cada vez más en relación a la cultura y a la cultura de valores

En estos casos la clave es una cultura que permita alinear todos los intereses que, aparentemente, pudieran ser contrapuestos, si bien no lo son. Un ejemplo que ilustra muy bien este concepto es el siguiente: es necesario introducir una cultura que ayude que en el área de distribución no haya intereses contrapuestos al departamento actuarial. Se resumiría en el siguiente aforismo: *“El actuario debería pensar que cuantas más primas mejor y el comercial que cuanto más rentables las primas mejor”*.

Aquí será clave que los KPIs y los sistemas de incentivos valoren apropiadamente las dos figuras: primas y rentabilidad. Un ejemplo ilustrativo sería: venta de cada producto ponderadas por su indicador de generación de rentabilidad o valor en el caso comercial, y un incentivo para que el actuario analice la elasticidad de la demanda a cada precio y busque un precio que optimice las ventas para optimizar el resultado.

Una palanca clave es que esta cultura fomente un **liderazgo a todos los niveles** de la organización. Asimismo, las estructuras matriciales requieren una cultura común fuerte.

Especialmente se destacaría también las **relaciones ventas-marketing**. Y también aplicable a la relación entre el departamento de operaciones y el departamento de marketing, donde generar una fluidez en el CRM de la compañía para mejorar la satisfacción del cliente y esto se convierta en una oportunidad de venta a ejecutar por el departamento de distribución es clave. En el contexto de mercado actual esta relación deberá ser cada vez más estrecha y esto implica **menos burocracia** y **más y mejor comunicación** a todos los niveles.

### **Sistemas de incentivos**

Conseguir un sistema de incentivos equitativos y que generen valor es otra de las palancas, no solo en los empleados comerciales, sino incluso en perfiles técnicos; en los que por las funciones que realizan se obtenga un retorno de manera lineada con los objetivos globales.

### **Incremento de la productividad**

Los mediadores inactivos y las diferencias de productividad entre unidades es un dato muy relevante de las organizaciones comerciales.

La solución clásica pasa por la formación y la alineación de incentivos, si bien se debe hacer referencia a la cultura y a la tecnología como palancas clave para esta mejora. Así mismo la especialización de las unidades permiten una supervisión más eficiente de las necesidades específicas para el incremento de productividad de un colectivo.

## **Concentración**

Se ha observado que el nivel de concentración actual ya es alto, con cuotas del 70% en las 10 primeras, y las exigencias regulatorias y de solvencia continuarán creando incentivos para una mayor concentración. La IDD también implica al nivel comercial un sobrecoste, por lo que también es un incentivador de la concentración, mediante fusiones y adquisiciones, tanto a nivel de Entidades Aseguradoras como a nivel de distintos distribuidores y mediadores.

Es posible que, por un lado, continúe la tendencia hacia la consolidación de compañías generalistas medias y grandes, mientras que, por el otro, nos encontremos con compañías nicho, mutuas y otras pequeñas aliadas con insurtechs.

En el caso de las mutuas, la integración no puede realizarse con sociedades anónimas por su naturaleza jurídica, si bien existen fórmulas para su transformación de mutua en sociedad anónima, por lo que podría haber concentraciones con otras mutuas o sinergias en forma de acuerdos o creando compañías conjuntas. Esto último permite mantener la independencia, buscando economías de escala en tecnología, inversiones y gobierno corporativo, entre otros, lo que genera eficiencia comercial interna. Ejemplo de ello son Pelayo con El Corte Inglés, o Santalucia con Asisa.

Además, se dan casos de compañías muy rentables y con cuotas muy altas en nichos concretos.

Entre otras, convivirán, por tanto, estas dos corrientes: las que incentivan concentración y eficiencia, con las que incentivan especialización en nichos de mercado apoyadas en una amalgama de insurtech.



## 6. Bibliografía

BBVA. (2012): *Valores y Ética para el siglo XXI*. <<https://www.bbvaopenmind.com/libros/valores-y-etica-para-el-siglo-xxi/>>

CABALLERO SÁNCHEZ DE LA PUERTA, P. (2014): *Estrategia y organización comercial: manual teórico*. CEP. Madrid.

CASADO GARCIA, R. (2010): *La mediación de seguros en España*. Fundación Mapfre. Madrid.

CASTELLÓ, S.; SALAZAR, R. (2021): *Los nuevos retos de la venta en el sector asegurador* <<https://www.barna-consulting.com/los-nuevos-retos-de-la-venta-en-el-sector-asegurador/>> (10 de junio de 2021).

CHIESA, C. (2021): *Posibles cambios estructurales en las organizaciones y su impacto en la estrategia comercial*. <<https://www.barna-consulting.com/posibles-cambios-estructurales-en-las-organizaciones-y-su-impacto-en-la-estrategia-comercial/>> (11 de junio de 2021).

DGSFP. (2019): *Informe Seguros y Fondos de Pensiones*. Ministerio de Economía y Competitividad. Madrid.

Directiva (UE) 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016, sobre la distribución de seguros.

ELIAS, D. (2019): *El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización*. UB. Barcelona.

ICEA (2020): *Anuario del Sector Asegurador*. Icea. Madrid.

JONES, G.R. (2013): *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. Prentice Hall. México.

MARTIN, D. (2008): *Impacto del teletrabajo en la cultura organizacional*. <<https://docplayer.es/145060352-Impacto-del-teletrabajo-en-la-cultura-organizacional-pagina-1.html>> (21 de julio de 2021).

MCKINSEY&COMPANY (2019): *La cultura organizacional en las fusiones: cómo abordar las fuerzas invisibles*. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/organizational-culture-in-mergers-addressing-the-unseen-forces/es-ES#>> (22 de julio de 2021).

McKinsey&Company. (2020): *Insurance productivity 2030: reimagining the insurer for the future* <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-productivity-2030-reimagining-the-insurer-for-the-future>> (23 de julio de 2021).

MAPFRE ECONOMICS (2020): *El Mercado Español de Seguros en 2019*. Mapfre. Madrid.

PÉREZ TORRES, J.L. (2003): *La Organización de las Entidades de Seguros*. Colección de Publicaciones del Departamento de Matemática Económica Financiera y Actuarial, Universidad de Barcelona. Barcelona.

PORRET, M. (2014): *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC. Madrid.

Real Decreto-ley 3/2020, de 4 de febrero, de medidas urgentes por el que se incorporan al ordenamiento jurídico español diversas directivas de la Unión Europea en el ámbito de la contratación pública en determinados sectores; de seguros privados; de planes y fondos de pensiones; del ámbito tributario y de litigios fiscales.

Real Decreto 287/2021, de 20 de abril, sobre formación y remisión de la información estadístico-contable de los distribuidores de seguros y reaseguros.

Resolución de 3 de junio de 2021, de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, por la que se establecen los principios básicos de los cursos y programas de formación para los distribuidores de seguros y de reaseguros.

SÁEZ DE JÁUREGUI, L.M. (2018a): «Las pymes valoran más un buen servicio que el precio». *Pyme Seguros*, nº 72. Págs. 28-30.

SÁEZ DE JÁUREGUI, L.M. (2018b): “Dime de dónde eres y te diré por cuánto te proteges”. *Inversión y Finanzas*, nº 1108. Pág. 60.

SÁEZ DE JÁUREGUI, L.M. (2018c): «Cómo captar a los millennials». *Pyme Seguros*, nº 75. Págs. 30-31.

SÁEZ DE JÁUREGUI, L.M. (2019): “Llorar o vender pañuelos”. *Aseguradores*, nº 487. Pág.7.

SÁEZ DE JÁUREGUI, L.M. (2020a): “Retos y oportunidades ante la Directiva de Distribución de Seguros”. *KPMG*. Webinar.

SÁEZ DE JÁUREGUI, L.M. (2020b): “La mediación de seguros en tiempos del coronavirus”. *Pyme Seguros*, nº 95. Págs. 34 y 35.

VEIGA, J.M. (2018): *Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021*. UB. Barcelona.

## COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras  
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

### PUBLICACIONES

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

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

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

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

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

- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Sinistros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.

- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- María 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 Tetras: "Los bajos tipos de interés. El mayor desafío para el sector asegurador europeo" 2019/2020
- 263.- Albert Gambin Pardo: "Smart Contract. Tecnificar Servicios de Poderes Preventivos del asegurado en los seguros de Dependencia" 2019/2020
- 264.- Isaac Giménez González: "La Renta Hipotecaria: una solución eficaz para el riesgo de longevidad en la población española" 2019/2020
- 265.- Nuria Gimeno Martret: "El carsharing y el motosharing. Soluciones que puede aportar el seguro de Defensa Jurídica" 2019/2020
- 266.- Omar Granero Jou: "El seguro de mascotas. Situación del mercado español y visión internacional" 2019/2020
- 267.- David Lafer Margall: "Post Covid: la nueva era del teletrabajo en el sector asegurador" 2019/2020
- 268.- Marcel Martínez Castellano: "Modelo de gestión para siniestros de Responsabilidad Civil. Foco en empresas y siniestros de cola larga" 2019/2020
- 269.- Anass Matna: "Impacto de los fenómenos meteorológicos en el sector asegurador" 2019/2020
- 270.- Matías Ignacio Pujol Troncoso: "La Caución como elemento estabilizador en el sector de las Agencias de Viajes" 2019/2020
- 271.- David Solé Monleón: "El Seguro de Salud, propuesta de valor diferencial en las sociedades longevas" 2019/2020

- 272.- Gisela Subirá Amorós: "La prueba genética y su impacto en los seguros de vida y salud" 2019/2020
- 273.- Meritxell Torres Ayala: "IT y Machine Learning en Seguros. Aplicación práctica en Fraudes" 2019/2020
- 274.- Oscar Vázquez Bouso: "Suscripción 2.0: Onboarding digital y firma electrónica" 2019/2020
- 275.- Ana María Velasco Luque: "El aseguramiento de los Vehículos de Movilidad Personal" 2019/2020
- 276.- Alejandro Villalón Castaño: "El Seguro de Responsabilidad Civil profesional de Abogados" 2019/2020
- 277.- Ricard Alonso Portillo: "¿Debería el CEO estar preocupado? Cambios en el comportamiento de los consumidores y aceleración de la digitalización" 2020/2021
- 278.- Lluís Carles Avellà Riera: "Passat, present i futur del món de l'assegurança i la seva mediació" 2020/2021
- 279.- Josep Beltrán Bausells: "El impacto de los cambios normativos en la oferta de los Planes de Pensiones de Empleo" 2020/2021
- 280.- Francesc Bertran Faus: "La búsqueda de las eficiencias comerciales internas en las aseguradoras" 2020/2021
- 281.- Anna María Carrillo Carrasco: "Seguros para comunidades. Nuevas tendencias" 2020/2021
- 282.- Míriam Hernández Barrilado: "Diseño de pólizas de movilidad personal" 2020/2021
- 283.- Lidia Jiménez Pérez: "Covid-19: retos y oportunidades que se han generado en la gestión de siniestros multirriesgos y sus equipos" 2020/2021
- 284.- Marc Jumilla Hernández: "Soluciones de fidelización de clientes e Inteligencia Artificial" 2020/2021
- 285.- Eva Madroñal Bueno: "Recomendador de Seguros Personales. Afectación a la integridad de la persona" 2020/2021
- 286.- Enric Mariño García: "Impactos de la COVID-19 en las entidades aseguradoras" 2020/2021
- 287.- Ricardo Martí Ortuño: "Desarrollo de Redes Comerciales. Eficientes, rentables y con visión 360º" 2020/2021
- 288.- Raúl Perán Giménez: "Análisis del impacto en la transición hacia un modelo de pensiones adecuado y sostenible en España" 2020/2021
- 289.- Juan Manuel Rodríguez Muñoz: "La discapacidad en menores. Soluciones Aseguradoras" [JLPT1] 2020/2021
- 290.- Víctor Tinoco Closa: "Sinergias entre Seguros de Pérdidas de Beneficios y Seguros de Crédito" 2020/2021