

**299**

**El panorama bancoasegurador actual y diseño de un modelo operativo de éxito en No Vida**

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





299

**El panorama bancoasegurador actual y diseño de  
un modelo operativo de éxito en No Vida**

Estudio realizado por: Sonia Gras Martínez  
Tutor: Edward Condie González-Barba

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

Curso 2021/2022

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

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

## Presentación y agradecimientos

Quiero dar las gracias especialmente a mi tutor de esta tesis y mi responsable en SegurCaixa Adeslas durante 15 años a Edward Condie. Gracias por haberme hecho crecer profesionalmente, por su apoyo y ánimos en la tesis y por todos los momentos compartidos dentro y fuera del trabajo, que son ya recuerdos imborrables.

Gracias especialmente a Ana Pérez y a mis compañeros de SegurCaixa Adeslas Tere Santos, Jose Ochoa y Joan Antoni Carbonell por compartir puntos de vista, sus expertos comentarios y por su apoyo, ánimos y comprensión durante este tiempo.

Gracias a mi equipo, especialmente a Montse Usall por haber gestionado con éxito mis ausencias de los viernes en la gestión del equipo y haberme apoyado y creído en esta mejora en el crecimiento profesional que supone el master.

Gracias a mi pareja Chema por su apoyo incondicional, sin él no hubiese sido posible y a mi hija Laia por ser la luz y el motor de mi vida.

Muy especialmente a la dirección del Máster, a Merche que con su asesoramiento me convenció muy acertadamente y a Jose Luis por sus observaciones y apreciaciones expertas. A todos los profesores, algunos conocidos, ex colegas que nos hemos reencontrado gracias a las clases del Master y a los profesores que he tenido la oportunidad de conocer, ha sido para mí un placer por compartir su saber hacer y sus conocimientos.

Gracias a SegurCaixa Adeslas por ofrecerme el Master y darme de nuevo la oportunidad de volver a la Universidad de Barcelona.

Y a mis compañeros de promoción del DEAF por compartir todos los viernes de este curso, en teams, en whatsapp y en clase; por su apoyo, por todos los momentos, risas, nervios, emociones, compartidos que también se han convertido en recuerdos imborrables.



## Resumen

Las alianzas de aseguradoras con modelos de distribución bancaseguros está teniendo un crecimiento relevante en los últimos años especialmente en No Vida. También las entidades bancarias que lanzan su propia compañía de seguros. Esta tesis pretende analizar cuál es el panorama actual del canal de distribución bancaseguros en España, en la actual situación económica post pandemia y la reciente crisis por la guerra de Ucrania, mostrar las ventajas competitivas de este canal y los retos para un futuro de éxito este canal, con la creciente digitalización en la banca y en el sector seguros.

**Palabras Clave:** banco, bancaseguros, primas, no vida, distribución, mediación, ventaja competitiva, modelo operativo, digitalización, clientes.

## Resum

Les aliances d'asseguradores amb models de distribució bancassegurances estan tenint un creixement rellevant en els darrers anys especialment en No Vida. També les entitats bancàries que llancen la seva pròpia companyia d'assegurances. Aquesta tesi pretén analitzar quin és el panorama actual del canal de distribució bancassegurances a Espanya, en l'actual situació econòmica post pandèmia i la crisi recent per la guerra d'Ucraïna, mostrar els avantatges competitiu d'aquest canal i els reptes per a un futur de èxit aquest canal, amb la creixent digitalització a la banca i al sector assegurances,

**Paraules Clau:** banc, bancassegurances, primes, no vida, distribució, mediació, avantatge competitiu, model operatiu, digitalització, clients

## Summary

Alliances forged between insurers and bancassurance distribution models have undergone significant growth in recent years, especially in non-life insurance and those banking entities that have opted to launch their own insurance companies. This thesis proposes an analysis of the current panorama of the bancassurance distribution channel in Spain, against the backdrop of the current post-pandemic economic situation and the recent crisis triggered by war in Ukraine. The goal is to identify the competitive advantages of this channel and the challenges it faces in the future given the growing digitization of banking and the insurance sector.

**Keywords:** Bank, bancassurance, premiums, non-life insurance, distribution, mediation, competitive advantage, operating model, digitization, customers





# Índice

1. Introducción.....	9
2. Evolución del sector bancario en España .....	11
3. Perspectivas en el sector bancario y sector asegurador .....	17
3.1. Perspectivas del sector bancario .....	17
3.2. Perspectivas del sector asegurador .....	19
3.3. Vida.....	20
3.4. No Vida .....	20
4. Análisis de las principales entidades financieras .....	23
4.1. Principales entidades financieras y sus acuerdos en seguros .....	23
4.2. Modelos de distribución en bancaseguros .....	25
4.3. Aportación del seguro a la banca.....	26
5. Digitalización de las entidades financieras.....	31
5.1. Digitalización de la banca .....	31
5.2. Tendencias digitales en banca y seguros .....	34
6. Evolución primas mercado asegurador .....	37
6.1. Crecimiento de las primas mercado.....	37
6.2. Evolución de primas totales del canal bancaseguros .....	37
6.3. Evolución primas canal bancaseguros en Vida y No Vida .....	38
6.4. Rentabilidad de los ramos en bancaseguros .....	40
7. Ventajas competitivas en bancaseguros .....	45
7.1. Los clientes .....	46
7.2. La digitalización .....	47
7.3. La omnicanalidad y la interacción con clientes .....	50
7.4. La marca .....	52
7.5. El canal y su poder de prescripción .....	54
7.6. “One stop shop” .....	56
8. Diseño de un modelo operativo en No Vida .....	57
8.1. Aspectos operativos clave en Bancaseguros.....	57
8.2. Palanca centrada en los clientes .....	57
8.3. Palanca centrada en los procesos de negocio.....	59
8.4. Palanca centrada en la tecnología .....	62
9. Principales retos del canal bancaseguros .....	65
10. Conclusiones.....	67
11. Bibliografía .....	71



# El panorama bancoasegurador actual y diseño de un modelo operativo de éxito en No Vida

## 1. Introducción

El crecimiento de la distribución de seguros a través de entidades bancarias ha ido aumentando en los últimos años. Tanto en el mercado de seguros de Vida, como en No Vida representan una parte importante de los beneficios para las entidades financieras en sus cuentas de resultados a través de las comisiones de comercialización de seguros, así como, para las entidades de seguros por el alto poder de prescripción del canal bancaseguros, por la aportación de potenciales clientes y por la capilaridad de las redes bancarias tanto en presenciales en oficinas, como en digital a través de las apps y webs de las propias entidades financieras. Es decir, se podría decir que se trata de **una estrategia “win-win” para las entidades financieras y entidades de seguros.**

La presente tesis pretende analizar cuál ha sido la evolución y crecimiento de este canal y exponer las actuales alianzas en distribución bancarias con entidades aseguradoras. Adicionalmente realizar unas reflexiones sobre las ventajas competitivas del canal bancaseguros vs un canal tradicional de mediación o un canal directo. A partir de estas ventajas realizar un diseño de un modelo operativo en No Vida con las mejores prácticas en los procesos de Negocio. Finalmente, considerar los retos de sobre las perspectivas a futuro de este canal en el mercado de No Vida y las conclusiones.

La metodología utilizada principalmente ha sido mediante información sectorial de banca y seguros, información corporativa de entidades aseguradoras y financieras, artículos relacionados en prensa y estudios y experiencia propia.



## 2. Evolución del sector bancario en España

La crisis financiera de 2008 surge en EEUU tras el derrumbe de las hipotecas *subprime* y la posterior caída de Lehman Brothers (compañía global de servicios financieros) en septiembre de aquel año.

En España pinchó la burbuja inmobiliaria sobre la que se había sostenido la economía nacional en los años anteriores. Bajo la creencia de que el precio de la vivienda siempre subiría, los españoles se habían endeudado en masa. Este efecto provocó que las hipotecas fuesen el principal producto bancario y contribuyó a que existiesen en aquel momento, gran número de entidades financieras y el mayor número de oficinas bancarias de la historia 46.118 oficinas en 2008. A partir de entonces el número de oficinas ha disminuido hasta las 20.904 en 2021. Esta cifra es la más baja desde junio 1977.

Durante este periodo se ha producido la mayor reestructuración bancaria de la historia y comparativamente con el resto de Europa ha sido la más intensa, aunque partía también de una estructura de oficinas bastante más densa que el promedio europeo.

En el año 2007 España era el país con mayor densidad de sucursales bancarias, con 104 por cada 100.000 habitantes, esta cifra estaba muy por encima de la media de la Unión Europea, situada en 33 sucursales. Por ejemplo, Italia que también estaba sobredimensionada, contaba con 59 sucursales por cada 100.000 habitantes.

Desde esa fecha España **ha cerrado el 52% de las oficinas bancarias** y ha disminuido la densidad en un 56%. De todos modos, todavía es el país de la Unión Europea con la densidad más alta 45,5 oficinas por cada 100.000 habitantes por lo que todavía pueden darse futuras reducciones.

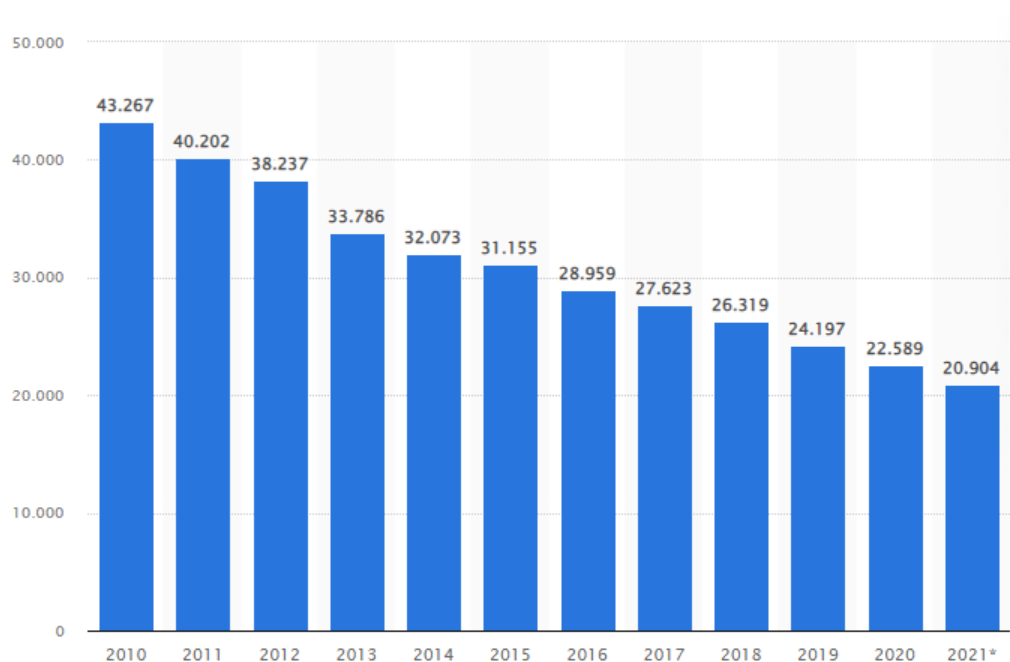
Como consecuencia también la reducción de plantilla de empleados de la banca. En 11 años el ajuste de plantilla en el sector bancario ha sido **más de 94.000 empleados**, según los datos del Banco de España y apunta a que este recorte seguirá extendiéndose en el tiempo por la concentración que se está dando en el sector con operaciones recientes de fusión como la de Liberbank con Unicaja y la de Bankia con CaixaBank.

La fusión por absorción de Bankia por CaixaBank, en marzo de 2021, ha sido calificada como la mayor integración tecnológica y comercial realizada en España<sup>1</sup>, que reduce el mapa bancario en España y en Europa.

---

<sup>1</sup> Luis Javier Blas Director de Medios de CaixaBank

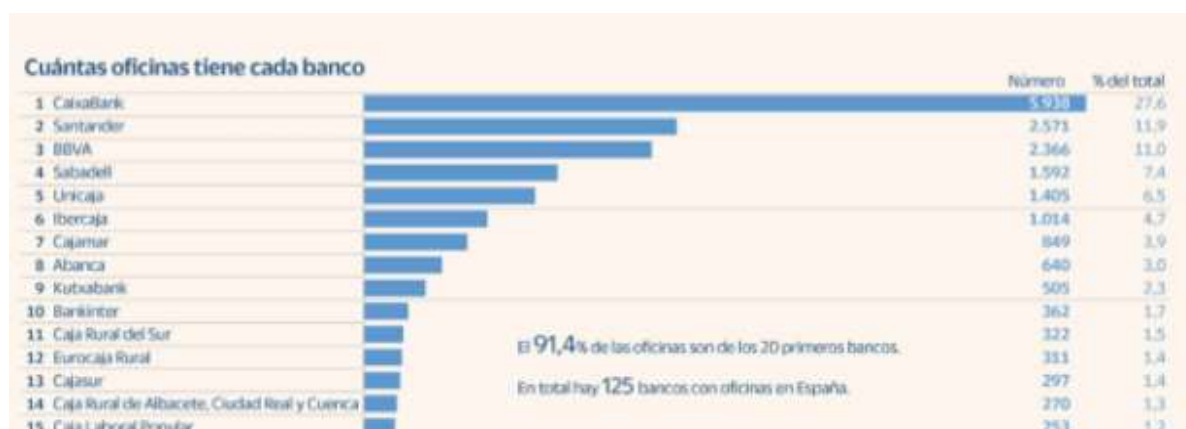
**Gráfico 1. Evolución número de oficinas bancarias en España desde 2010 a 2021**



Fuente: Statista fecha de consulta 04.05.2022

Este recorte de oficinas se enmarca dentro del proceso de reestructuración que llevó a cabo la banca y que incluye el recorte en el número de sucursales y de empleados, con **el objetivo de ganar en eficiencia y recortar costes** en un entorno complejo para el sector, con tipos de interés bajos de forma persistente y la entrada de nuevos competidores.

**Gráfico 2. Número oficinas bancarias por bancos en España.2020**



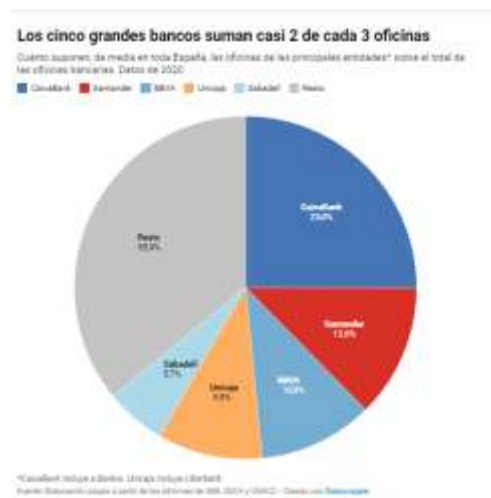
Fuente: cincodias/elpais.com fecha consulta 2 abril 2022

Como consecuencia de la crisis financiera, los bancos buscan reducir los **costes de explotación** como forma de paliar los menores ingresos debidos a los bajos tipos de interés, así como una **reducción importante del número de oficinas para mejorar los ratios de eficiencia**.

Este entorno está llevando a la banca a transformar su estructura y **modelo de negocio**, a fin de adquirir agilidad y digitalizarse para adaptarse, asimismo, a las **nuevas necesidades de los clientes**, que cada vez demandan más los canales digitales. El modelo de las nuevas oficinas bancarias es hacerlas más espaciosas, sin barreras físicas y con más empleados por oficina, con el objetivo de ofrecer más servicios, con atención más personalizada y horarios de apertura más amplios. Por ejemplo, CaixaBank está impulsando este modelo de oficina llamada Oficina **“Store”**, en BBVA que también se apunta a esta tendencia se denominan **“Blue Branch”** y en Banco Santander se denominan **“Smart Red”**.

Caixabank, **líder de mercado es la entidad con mayor número de oficinas**, esto le hace ganar en capilaridad y presencia en todo el territorio español. La misma entidad es líder del mercado de seguros de Vida a través de VidaCaixa y la segunda entidad en seguros de No Vida a través de SegurCaixaAdeslas.

**Gráfico 3. Concentración oficinas en las 5 primeras entidades bancarias 2020**



Fuente: eldiario.es, fecha consulta 02 abril 22

**El crecimiento de la banca on line y la digitalización** son factores que explican el cierre de oficinas, pero también quizás el factor más determinante ha sido **la concentración de entidades**, la más importante que se ha dado del sector financiero desde 2008.

La situación del COVID-19 ha acelerado los procesos de reducción de entidades bancarias, así como el número de oficinas. Apostando por la digitalización y los procesos omnicanales de atención y servicio al cliente. **El 73% de clientes dice acceder semanalmente a la banca on line de su entidad**, frente al 68% anterior. **Las aplicaciones bancarias se consolidan como el canal preferido por la mitad de los usuarios** para realizar gestiones financieras con un

aumento de 10pp mientras la preferencia por canales presenciales se ha reducido 7pp<sup>2</sup> Se puede afirmar que la situación del Covid 19 ha acelerado en 3 años la digitalización del sector bancario y sector asegurador<sup>3</sup>.

Los **propios bancos los interesados en que los usuarios acudan menos a las oficinas**. El objetivo es que los trámites habituales (transferencias, consultas de saldos, pago de nóminas) puedan efectuarse de forma online, reservando las visitas físicas al banco para aquellos trámites más complejos y que aporten mayor valor a la entidad bancaria (concesión de hipotecas, por ejemplo).

La nueva **Caixabank** se ha situado como el **banco más grande** de España por volumen de activos. Concretamente, y según los resultados del primer semestre de 2021, registró 674.088 millones de euros de activo total. Tiene actualmente 5.100 oficinas después de la reestructuración por la integración con Bankia. Se cerraron unas 1.200 oficinas. En volumen de clientes después de su integración con Bankia suma 19 millones de clientes.

El **BBVA** también realizó un proceso de reducción de número de sucursales con el objetivo de cerrar el año 2021 con 1.886 sucursales.

El **Banco Santander** negoció en la recta final del año pasado un ERE que incluía el cierre de 1.033 oficinas y todas se han ido cerrando a lo largo de este año. El banco de Ana Botín cerró 2019 con 3.235 sucursales en España y actualmente cuenta con 1.948, un 40% menos, en 2022, **siendo el banco que ha llevado a cabo el mayor ajuste del sector**.

El **Banco Sabadell** se suma a las entidades que se adaptan al proceso de reestructuración mediante cierre de sucursales. A cierre de 2021 el objetivo de la entidad fue llegar a tener 1.300 sucursales en España.

Esta tendencia al cierre de sucursales para la atención y gestión presencial con los clientes tiene como consecuencia la **aceleración de la digitalización en la banca y la omnicanalidad** para asegurar el servicio al cliente en todos los canales de interacción

Según el Banco Sabadell, el **70% de los clientes que operan con el banco ya lo hacen a través de canales digitales**. Teniendo en cuenta los datos registrados, la app del Banco Sabadell sumó más de 90.000 usuarios nuevos durante el segundo trimestre de 2020, mientras que los usuarios de Bizum y de Sabadell Wallet se duplicaron en un año. Así mismo, la pandemia ha llevado a los clientes que alguna vez se resistieron al uso de la banca a distancia, como son las generaciones mayores, a utilizar la banca online<sup>4</sup>.

En 2022 el sector bancario ha recibido numerosas quejas del colectivo de **personas mayores que ha protestado a la creciente digitalización** de la

---

<sup>2</sup> Funcas 01/02/21

<sup>3</sup> Axis Corporate

<sup>4</sup> Fuente: elconfidencial.com 28/10/21.



banca y la **reducción de atención personalizada**. Como resultado de las protestas las asociaciones bancarias AEB, CECA y UNACC han acordado un protocolo con el que se comprometen a garantizar la atención de los colectivos vulnerables, entre ellos los mayores de 65 años y han adquirido el compromiso de realizar una ampliación de horarios de atención, el mantenimiento de servicios presenciales con un **canal preferente** para las personas mayores y un el refuerzo de la **atención telefónica personalizada sin coste** por parte de los principales bancos. Los grandes bancos ya han adoptado las medidas apuntadas por las asociaciones bancarias para la mejora del servicio del colectivo de personas mayores. Hay que tener en cuenta que más de la mitad de los municipios españoles<sup>5</sup> no cuenta con ninguna oficina bancaria. En Ávila, Palencia, Salamanca, Segovia, Soria y Guadalajara, no hay sucursal en un 80% de los pueblos. La población más perjudicada: personas mayores y con menor educación digital. El servicio bancario en la España vaciada es otro reto del sector.

---

<sup>5</sup> Según el informe de KPMG e IEAF-FEF



## 3. Perspectivas en el sector bancario y sector asegurador

### 3.1. Perspectivas del sector bancario

La crisis de 2008 fue el desencadenante de la reestructuración bancaria, con fusiones y desapariciones de entidades financieras que se produjeron a lo largo de los años. En 2021, el proceso de reestructuración ha seguido avanzando en España, **con** algunas operaciones como las **de fusión entre Caixabank y Bankia** (marzo de 2021) o **entre Unicaja y Liberbank** (julio de 2021), pero se puede decir que las grandes operaciones de fusión, desaparición y de reestructuración ya se han llevado a cabo. Recientemente después la crisis por la covid 19 en 2020 y la guerra de Ucrania en 2022, plantean unas perspectivas para el sector de **consolidación y de cambio de modelo de oferta y servicios cada vez más digitalizados y foco en la rentabilidad.**

El **proceso de transformación** hacia la banca digital es obligado para las entidades financieras, y se está implementando rápidamente por los **cambios de hábitos de los clientes y el nuevo entorno competitivo.** En el proceso de transformación se identifican tres etapas consecutivas en el proceso de digitalización de un banco: la primera, de desarrollo de nuevos canales y productos; la segunda, de adaptación de la infraestructura tecnológica; y la última, de cambios profundos en la organización para posicionarse estratégicamente en el entorno digital.

Gráfico 4. El proceso de transformación hacia la banca digital



Fuente: BBVA Research

Las entidades financieras españolas han aumentado significativamente su **inversión en tecnología** y han atraído a nuevos clientes digitales, lo que a su vez las ha impulsado a invertir de nuevo en tecnología. El crecimiento acumulado de las inversiones tecnológicas fue de un 71,7 % entre 2014 y 2020<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Fuente: Funcas fecha de consulta 29 mayo 22

La proporción de clientes digitales (según información del INE) ha aumentado en 6 pp (del 60,5% al 66,6%) si comparamos antes de la pandemia (final de 2019) y después final de 2020. Aproximadamente significa un aumento de 2,7 millones de personas que se han incorporado a la banca digital en España. La generación de los millenials de 25 a 44 años aporta el 43,3% de los usuarios de banca digital en España, es decir aproximadamente 9,4 millones de usuarios de banca digital.

Con la pandemia, la banca española ha atravesado su enésima prueba de fuego tras la crisis financiera. Ha sido capaz de aumentar su capacidad de financiación (entre otras cuestiones, con avales del ICO) y ha reforzado su solvencia. Actualmente **el reto es la rentabilidad** dado que los tipos de interés continúan reducidos o negativos. Una parte importante para la mejora de la rentabilidad es la **eficiencia operativa**. Tras años de consolidación y ajustes estructurales en el sector, ahora parece que se da una nueva vuelta de tuerca en la transición hacia el modelo basado en plataformas, por lo que es previsible que se vayan realizando ajustes en oficinas y empleados, a medida que se capta nuevo talento con capacidades digitales tanto comerciales como técnicas<sup>7</sup>.

El sector bancario sigue actualmente en tipos de interés mínimos y por este motivo los bancos buscan otras vías para mejorar sus resultados. La digitalización bancaria continuará potenciando la necesaria reducción de costes, mejorará la respuesta en clientes y hará a las entidades culturalmente más atractivas para las generaciones jóvenes, en áreas como la banca privada contribuirá a compensar la continuada reducción de márgenes y situará a los bancos en mejores condiciones para hacer frente a la amenaza de grupos tecnológicos.

Los bancos presumen del número de clientes digitales y del aumento de las ventas de productos online. "Hemos vivido un récord en la gestión digital en el trimestre"<sup>8</sup>, en la presentación de resultados del primer trimestre, cuando ya había comenzado el confinamiento que aceleró el uso de los canales digitales.

Una tendencia que se ha mantenido después del confinamiento estricto, como muestran los datos de las propias entidades. Santander contaba con más de 5 millones de clientes digitales en el mercado español en junio y más de 40 millones en todo el mundo. BBVA, el primer banco español que empezó a hablar de digitalización, apunta que un 67% de sus clientes en España son ya digitales. Mientras, la fusión entre CaixaBank y Bankia, la entidad sumaría alrededor de los 11 millones de clientes digitales en España.

Una apuesta por la reducción de costes que se completa con la diversificación del negocio. Elisabet Ruiz Dotras, profesora de la Universidad Oberta de Catalunya (UOC), apunta que, en este contexto de tipos de interés negativos, riesgo elevado y rentabilidad baja, **los bancos buscan ingresos alternativos vendiendo seguros y otros productos atractivos en comisiones.**

---

<sup>7</sup> Fuente: Funcas fecha de consulta 29 mayo 22

<sup>8</sup> José Antonio Álvarez consejero delegado de Banco Santander, presentación resultados primer trimestre 2021

## 3.2. Perspectivas del sector asegurador

El año 2020 fue atípico por la crisis del covid-19, la mala evolución del ramo de Vida penalizó a la evolución global del sector, **pero en 2021 el seguro español retornó a la senda del crecimiento (-8,2% en 2020)**. Los ingresos por primas a 31 de diciembre superaron los 61.831 millones de euros con **un aumento del 5%**, registrando incrementos tanto en Vida (+7,8% 23.552 mill€) como en No Vida (+3,3% 38.279 mill€). Se mejoraron todos los ramos, con excepción de Autos (-0,9%). Sin embargo, se registraron crecimientos consistentes en Salud (+5%), Multirriesgos (+4,7%) y en el resto de ramos de No Vida (+5,6%)<sup>9</sup>.

Gráfico 5. Evolución sector 2021

Evolución del sector, a cierre de diciembre de 2021. En millones de euros.

RAMOS	VOLUMEN ESTIMADO PARA EL TOTAL DEL SECTOR		CRECIMIENTO (EN %)
	ENE. A DIC. 2020	ENE. A DIC. 2021	
Primas de vida	21.837	23.558	7,88%
Primas de no vida	37.054	38.277	3,30%
<b>Total seguro directo</b>	<b>58.892</b>	<b>61.835</b>	<b>5,00%</b>

Fuente ICEA

Primas no vida. Volumen y crecimiento, a cierre de septiembre de 2021. En mill. de euros.

RAMOS NO VIDA	VOLUMEN ESTIMADO DE PRIMAS		CRECIMIENTO (EN %)
	ENE. A DIC. 2020	ENE. A DIC. 2021	
Automóviles	11.086	10.990	-0,87%
Salud	9.387	9.849	4,93%
Multirriesgos	7.753	8.117	4,70%
Resto No Vida	8.829	9.320	5,57%
<b>Total ramos No Vida</b>	<b>37.054</b>	<b>38.277</b>	<b>3,30%</b>

Fuente ICEA

Las **perspectivas para el 2022**, antes del estallido de la Guerra de Ucrania eran de consolidación de estos resultados. Pero actualmente con este escenario de incertidumbre, y a la espera de la evolución de los acontecimientos, el Seguro contempla el futuro con moderado optimismo. No en vano, el sector ya ha mostrado su fortaleza ante la última crisis financiera y durante la pandemia. No sólo ha aguantado el tipo, sino que ha salido reforzado, mostrando el importante papel que desempeña en la sociedad<sup>10</sup>.

Para analizar previsiones del sector en una encuesta global <sup>11</sup>realizada a más de 400 ejecutivos de compañías aseguradoras, que dieron sus perspectivas

<sup>9</sup> Fuente: Inese 14.12.2021

<sup>10</sup> Fuente Aseguradores Reportaje Abril 2022

<sup>11</sup> Informe '2022 Insurance Outlook' de Deloitte,

para este año en ámbitos relevantes para el sector asegurador, como el crecimiento, los desafíos en torno a la regulación, el talento, la sostenibilidad y la evolución de las preferencias de los consumidores, la consultora destaca que a pesar de la preocupación por las variantes del Covid-19, la mayoría de las aseguradoras que participaron en la encuesta espera una recuperación económica acelerada junto con inversiones adicionales en tecnología para lograr un crecimiento significativo en 2022.

El informe indica también que las aseguradoras dependen cada vez más de las tecnologías emergentes y las fuentes de datos para impulsar la eficiencia, mejorar en materia de ciberseguridad y expandir las capacidades en toda la organización. Sin embargo, considera que la mayoría también deberá enfocarse en mejorar la experiencia del cliente mediante la optimización de los procesos a través de la automatización y la prestación servicios personalizados.

### 3.3. Vida

A principio de año las previsiones del **ramo de Vida** eran de contracción del mercado por el escenario de los bajos tipos de interés. Sin embargo, los recientes acontecimientos económicos con el alza de tipos de interés han hecho revisar estas estimaciones. En el ramo de Vida se prevé un crecimiento de las primas para este 2022 de entorno a un 2%. Para los años siguientes estaría entre un 1,9% a un 3,3%<sup>12</sup>. El crecimiento en el primer semestre de este año ha sido de un 2,9%, por lo que se prevé estar entorno al 3% a cierre de año.

### 3.4. No Vida

En el ramo de **No Vida en España**, se previa a principios de año que los ingresos por primas crecerían entre el 4% y 4,5%, a pesar de las incertidumbres.<sup>13</sup> Recientemente se han revisado estas previsiones ante las circunstancias macroeconómicas con la subida de la inflación y se prevé un crecimiento de las primas para este 2022 de entorno a un 2,3%, Para los años siguientes estaría entre un 1,8% a un 2,8%<sup>14</sup>. El crecimiento en el primer semestre de este año ha sido de un 5,3%, por lo que se prevé estar por encima de las previsiones iniciales a cierre de año. A continuación, vemos con más detalle las previsiones para los principales ramos:

#### Multirriesgos

En el ramo de Hogar se pronostica que durante este año la compraventa de viviendas siga al alza y Hogar se convierta en uno de los motores de los Multirriesgos. La previsión para 2022 estaría en un crecimiento entre 4,5% y 5,8%. Los expertos de Mapfre sitúan el crecimiento en el 5,8% para este año y los dos siguientes, siempre y cuando el escenario sea de recuperación económica.

---

<sup>12</sup> Fuente MAPFRE Economics

<sup>13</sup> ICEA Jornada perspectivas del seguro y la economía

<sup>14</sup> Fuente MAPFRE Economics

En caso contrario, el incremento de las primas se vería limitado al 1,1% en 2022 y al 1,9% en los dos próximos años. Los resultados en el primer semestre han sido de un 5,6% de crecimiento.

## **Salud**

La previsión para Salud en 2022 sitúa el crecimiento entorno a un +6%. En un escenario pesimista, el incremento se situaría en el 2,5% en 2022 y en el 3,5% en los dos siguientes años. Este crecimiento vendrá impulsado tanto por las pólizas individuales como las de empresa, así como por el crecimiento de la prima de nueva producción. Los resultados en el primer semestre han sido de un 7,2% de crecimiento.

## **Auto**

Los resultados en el primer semestre han sido de un 2,3% de crecimiento, por lo que estas previsiones deberían mejorar al alza y cerrar el año entorno a un 2,6%, mas por el crecimiento de primas no tanto por el tamaño del mercado de veh. Las razones que afectan a este mercado son varios, desde la reciente crisis de los chips, la incertidumbre económica que no favorece la inversión necesaria en la compra de un vehículo, la incertidumbre tecnologica, el dilema en la decisión del tipo de combustión, gasolina, hibrido, electrico, etc. También las afectaciones la nueva ley de tráfico, la subida del impuesto de matriculación y la posible regulación de lo la vehículos de movilidad personal. Otros factores un parque de vehículos envejecido (13,1 años) ya que las matriculaciones que no recuperan niveles prepandemia y finalmente las nuevas tendencias del uso del coche compartido





## 4. Análisis de las principales entidades financieras

### 4.1. Principales entidades financieras y sus acuerdos en seguros

De las 203 aseguradoras operativas en España tanto de vida como de no vida a cierre de 2020, 34 de ellas están vinculadas a los principales grupos bancarios del país, un 17%. Tanto su peso dentro del negocio de seguros, como su contribución a las cuentas de resultados de sus matrices bancarias son muy notables. De hecho, en el pasado ejercicio, dicha contribución ha sido determinante para el sostenimiento de sus cuentas, en un contexto en el que las entidades bancarias tuvieron que realizar fuertes provisiones para la cobertura del deterioro crediticio de sus carteras provocado por la pandemia<sup>15</sup>.

Gráfico 6. Mapa Bancario Español 2021



Fuente: <https://www.lainformacion.com/empresas/quien-es-quien-sector-banca-entidades-mas-grandes>

Gráfico 7. Líderes bancarios según principales magnitudes



Fuente: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/25/companias>

<sup>15</sup> Fuente Informe Afi Escuela de Finanzas

Derivada de esta reestructuración bancaria se han finalizado acuerdos o alianzas con entidades aseguradoras y se han iniciado nuevas alianzas.

**Gráfico 8. Alianzas actuales entre los grandes bancos y grupos aseguradores**

GRUPO BANCARIO	GRUPO ASEGURADOR	RAMOS
SANTANDER	MAPFRE	Autos, Multirisgos Comercio y Pymes, RC
BBVA	AEGON ALLIANZ SANITAS LIBERTY	Generales y Vida Generales (sin Salud) Salud Autos: en extinción
CAIXABANK	MUTUA MADRILEÑA	Generales
SABADELL	ZURICH	Vida y Generales
BANKINTER	MAPFRE LINEA DIRECTA	Vida y Generales (salvo Autos, Hogar, y Viajes) Autos, Hogar y Viajes: en proceso de sustitución por otra alianza
UNICAJA	SANTALUCÍA MAPFRE CASER	Vida Vida Generales
CAJAMAR	GENERALI	Vida y Generales
ABANCA	CREDIT AGRICOLE ASSURANCES	Generales: incluye Portugal

Fuente Actualidad Aseguradora: 14 febrero 2022

Nota: VidaCaixa entidad aseguradora comercializa sus productos en la red de Caixabank\* Bankinter alcanzó un acuerdo para comercializar Hogar y Auto con Liberty Seguros desde 24 febrero de 2022.

En España hay aproximadamente 16 acuerdos entre bancos y compañías de Seguros que suponen un volumen de primas de casi 9.000 millones de euros.

**Gráfico 9. Las bancoaseguradoras y su volumen de primas**

LAS BANCOASEGURADORAS			
Aseguradoras conjuntas de bancos y compañías de seguros. Datos en millones de euros en 2021			
Aseguradora conjunta	Socio asegurador	Primas	Cuota de mercado, en porcentaje
SegurCaixa Adeslas	Mutua	4.156	6,72
Caser	Unicaja e Ibercaja	1.484	2,5
Bansabadel Vida	Zurich	1319	2,13
Unicorp Vida	Santalucía	358	0,58
BBVA Allianz	Allianz	308	0,5
Santander Generales	Aegon	293	0,47
Santander Vida	Aegon	185	0,3
Cajamar Vida	Generali	179	0,29
Bankia Mapfre Vida	Mapfre	159	0,26
Bansabadell Seguros Generales	Zurich	150	0,24
Bankinter Vida	Mapfre	117	0,19
Cajamar Seguros Generales	Generali	94	0,15
Liberbank Vida y Pensiones	Aegon	58	0,09
Santander Mapfre	Mapfre	50	0,08
CCM Vida y Pensiones	Mapfre	36	0,06
Abanca Seguros Generales	Crédit Agricole	16	0,03
Bankinter Seguros Generales	Mapfre	6	0,01

Financista

Fuente: Elaboración propia con datos de Ices

Fuente. Expansión

## 4.2. Modelos de distribución en bancaseguros

En España existen diferentes modelos o acuerdos de distribución en bancaseguros, de acuerdo con lo establecido la Ley de 26/2006 de Mediación de seguros y reaseguros privados:

**Gráfico 10. Modelos de distribución en bancaseguros**

### Modelos de negocio en bancaseguros

Modelos de negocio	Descripción
Acuerdos de distribución generales	Las entidades de crédito distribuyen seguros de una o varias compañías de seguros a cambio de comisiones por su comercialización sin mayor vinculación.
Acuerdos de distribución en exclusiva	Las entidades de crédito distribuyen seguros en exclusiva de una aseguradora sin la necesidad de crear una entidad aseguradora para estos efectos.
<i>Joint ventures</i>	Constitución de una entidad aseguradora al 50% entre la entidad de crédito y la entidad aseguradora. Incorpora la exclusividad en la comercialización de seguros.
Grupos de servicios financieros	La entidad aseguradora se integra al 100% en el seguro financiero, es decir la filial de seguros es 100% propiedad de la entidad de crédito.

Fuente: Afi

- **Modelo de distribución**

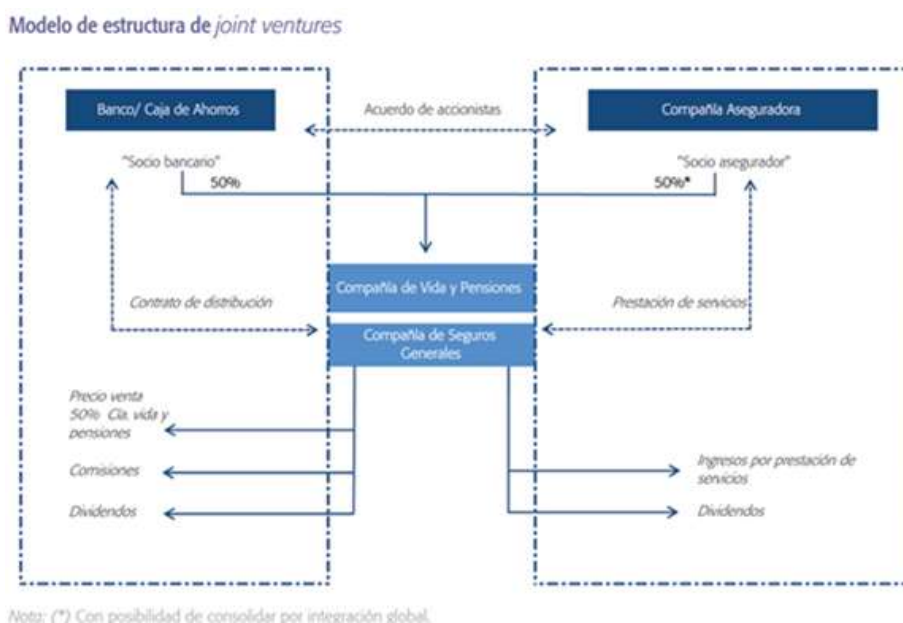
Operador de Banca seguros exclusivo y vinculado: la entidad bancaria distribuye los seguros en exclusiva o para varias aseguradoras. En caso que sea exclusivo también pueden realizar distribución a través de otra entidad con las autorizaciones correspondientes. El modelo más numeroso es de mediador de seguros vinculado.

- **Modelo de entidad aseguradora**

Entidad financiera con Entidad Aseguradora propia: la entidad aseguradora es 100% la misma entidad bancaria integrada totalmente en la organización.

Joint Venture entre Entidad Financiera y Entidad aseguradora tradicional: es una entidad participada por la entidad bancaria y la aseguradora, habitualmente al 50%, o al 50% más una acción.

**Gráfico 11. Modelo de estructura de joint ventures**



Fuente: Atlas Capital

También existen combinaciones de las anteriores, por ejemplo, una joint venture que trabaja algunos ramos en coaseguro.

Los diferentes modelos de distribución son determinantes en algunos aspectos que funcionarán de diferente modo en función no de las entidades que lo conforman sino sobre todo del tipo de modelo de acuerdo entre la entidad bancaria y la entidad aseguradoras. Aspectos de **governance, branding, integración de sistemas e influencia sobre la red** serán distritos en función del modelo. Si se trata de compañías integradas al 100% o acuerdos de distribución en exclusiva serán más dirigidos desde el banco. Mientras que, si se trata de modelos de acuerdos vinculados o joint ventures, el banco actúa como uno de los actores y son necesarios definir acuerdos para cada uno de los anteriores aspectos.

### 4.3. Aportación del seguro a la banca

Las aseguradoras ligadas a la banca total 34 entidades de las 203 aseguradoras totales, se han convertido en una pieza clave para la banca gracias a la considerable aportación a sus resultados. Estas 34 entidades con vinculación bancaria concentran en torno al 50% del negocio asegurador en España.

## Gráfico 12. Magnitudes relevantes negocio asegurador de la banca en España

Cuadro 1: Magnitudes relevantes del negocio asegurador de la banca en España  
(millones de euros, 2020)

	Compañías vinculadas	Balance	Provisiones Técnicas	Primas devengadas	Patrimonio Neto	Resultado (B <sup>+</sup> Neto)	ROE	Resultado Técnico Vida	Resultado Técnico No Vida
Total	34	164.980	130.243	22.560	16.065	2.928	18,2%	1.776	1.276
De las que:									
Vida	20	169.971	121.240	15.325	12.372	2.211	17,9%	1.826	254
No vida	14	15.008	9.003	7.235	3.692	717	19,4%	-50	921
<b>Total Sector</b>	<b>217</b>	<b>362.138</b>	<b>244.990</b>	<b>57.885</b>	<b>49.298</b>	<b>5.535</b>	<b>11,2%</b>	<b>2.065</b>	<b>3.998</b>
% vinculadas a bancos	16%	51,1%	53,2%	39,0%	32,6%	52,9%		66,0%	31,9%

Fuente: Afi

El canal bancario es la principal vía de distribución de los seguros de vida en España (tanto de vida-ahorro como de vida-riesgo), veinte de ellas, la mayoría, operan en el ramo de vida, mientras que las catorce restantes lo hacen el ramo de no vida. La participación de las entidades bancarias en esta última línea de negocio está experimentando un creciente interés. Por ejemplo, en la puesta en marcha reciente de compañías como Santander-Mapfre para autos o BBVA-Allianz para seguros generales excepto salud. Existe un claro sesgo hacia el negocio de Vida, pero se aprecia una importancia creciente del de No Vida.

Tanto por su peso dentro del negocio de seguros, como su contribución a las cuentas de resultados de sus matrices bancarias, la contribución del seguro es muy notable. Estas 34 entidades **aportaron el 56%** (2.422 mill€) del **resultado de sus grupos en 2020**. Este dato incluye también las comisiones por la distribución en las redes bancarias. Esta aportación ha sido determinante en los resultados de los grupos en España, en un contexto en el que las entidades bancarias tuvieron que realizar fuertes provisiones para la cobertura del deterioro crediticio de sus carteras provocado por la pandemia<sup>16</sup>. Este dato comparado con años anteriores, en 2019 un 24% representa un fuerte crecimiento, porcentaje similar al de 2018. En 2020 por la crisis del Covid-19 los bancos tuvieron que realizar fuertes provisiones que llevaron a perder en conjunto 5.500 mill € en las cuentas consolidadas.

**El resultado de las compañías de seguros con participación bancaria en 2020 fue un 23% superior que el año anterior, en que ganaron 1.959 millones de euros.**<sup>17</sup>

El beneficio que aporta el seguro a la banca es más que evidente, por tanto, se trata de una **línea de negocio de valiosa importancia para los bancos** sobretudo en el contexto económico actual dónde el capital del banco sufre por deterioro de activos y bajada de acciones.

<sup>16</sup> Fuente Afi. Analistas Financieros Internaciones

<sup>17</sup> Fuente Expansión

A continuación, se describen brevemente las alianzas aseguradoras de las principales entidades financieras.

- **CaixaBank**

CaixaBank es un banco español con domicilio social en Valencia y sedes operativas en Madrid y en Barcelona, fundado en 2011 por la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, que aportó los activos y pasivos de su negocio bancario.

En 2021 culmina la absorción de Bankia, la mayor integración en la historia de España y nace el mayor grupo bancario en España por activos. La entidad tiene dos tipos de soluciones aseguradoras una la primera para seguros de Vida y Pensiones y otra para seguros de no vida. El volumen de clientes en España después de la integración de Bankia son 19 millones.

La integración tecnológica de Bankia con CaixaBank ha incrementado el liderazgo en la entidad en la banca digital. CaixaBank se ha situado en un 43% en penetración en banca digital, el mayor dato conseguido por la entidad en su historia y un 25% por encima de los datos del año anterior.

En el sector asegurador CaixaBank está presente a través de las entidades:

**VidaCaixa** es la filial aseguradora 100% de CaixaBank. Líder de mercado español en el ramo de Vida. Su actividad se centra en el diseño, gestión y comercialización de seguros de Vida y Planes de Pensiones para clientes individuales y corporativos.

**SegurCaixa Adeslas** es la compañía de No Vida líder en España en seguros de salud, integrada en el Grupo Mutua Madrileña 50% y participada por VidaCaixa Grupo 49,9%. La actividad principal son seguros de Salud, Hogar, Negocios, Comunidades, Automóviles, así como una gama en Microseguros, Mascotas, Electrodomésticos y Móviles.

- **BBVA**

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, más conocido por la sigla BBVA, es un banco español con sede en Bilbao. Es una de las mayores entidades financieras del mundo y sus principales mercados son España, Argentina, Colombia, México, Perú, Venezuela, Uruguay y Turquía. El volumen de clientes en España son 13 millones.

El BBVA ha constituido una joint venture de Seguros con **Allianz** en España. La operación incluye la creación de una aseguradora conjunta, controlada al 50% por el grupo alemán, que distribuye los productos de Allianz en No Vida incluidos en el acuerdo a través de todos los canales del banco. Son seguros de Hogar, Accidentes e Incapacidad temporal, Decesos, Auto y Pymes. Para seguros de Salud la entidad se ha asociado con **Sanitas**. En los **ramos de Vida** tienen compañía propia BBVA Seguros

Gráfico 13. Modelo distribución BBVA



Fuente: Conferencia Inaugural Master DEAF 21-22. BBVA. Eugenio Yurrita

- **BANCO SANTANDER**

Banco Santander, conocido comercialmente como Santander, es un banco español con domicilio social en la ciudad de Santander, Cantabria. El banco tiene 13,7 millones de clientes en España.

El Banco Santander ha constituido una joint venture 'Santander Mapfre' acuerdo por el que la entidad financiera distribuirá en exclusiva, hasta diciembre de 2037, los seguros de Automóviles, Multirriesgo Comercio, Multirriesgo Pymes y seguros de Responsabilidad Civil de una nueva sociedad en la que **Mapfre** aportará 82,2 millones de euros por el 50,01% y Santander Seguros será titular del 49,99% restante. Santander dispone de un acuerdo con **Aegon** para la distribución de seguros de Hogar. Dispone de Santander Mediación Operador de Banca-Seguros Vinculado, SA.

- **BANKINTER**

Bankinter, es un banco español con sede en Madrid. A 31 de marzo de 2022, los activos de Bankinter eran de 110.801 millones de euros, siendo la quinta entidad financiera española por volumen a nivel mundial.

Bankinter opta por **Liberty** para ampliar su oferta en Auto y Hogar. El seguro de Salud con **Mapfre**. En seguros de Vida y Decesos con Bankinter tiene compañía propia. Evo Bank es el banco 100% digital de Bankinter ofrece seguros de **Liberty**.

- **BANCO SABADELL**

Banco Sabadell, es un banco español fundado en 1881 en Sabadell y con sede social en Alicante. Sus actividades principales son la banca comercial, la banca de empresas, la banca corporativa y la banca privada, con orientación al negocio internacional. Su volumen de clientes en España ronda los 6 millones.

En materia de seguros tiene una joint venture con **Zurich** para vida y no vida. Hay que tener en cuenta que el Sabadell aporta a Zurich más de dos tercios de su negocio en nuestro país.

- **Otros acuerdos de entidades financieras en Bancaseguros**

Adicionalmente a los anteriores con las principales entidades durante los últimos años han sucedido un continuo de acuerdos de entidades bancarias con aseguradoras:

- **Unicaja** con 4,5 millones de clientes, es la quinta entidad bancaria en España, tiene acuerdos con **Santalucia** (desde mayo 2022) en seguros de Vida, Pensiones, Decesos y Accidentes.
- **Wizink** con 1,68 millones de clientes es un banco digital que comercializa a través de web y app. Tiene un acuerdo con la filial de **Swiss Re** a través de su aseguradora digital “iptiQ” con oferta personalizada, sencilla y 100% digital en Vida, Accidentes, Protección Jurídica, Hospitalización y luego Autos y Hogar.
- **Cajamar** con 3,6 millones de clientes, tiene acuerdo con **Generali** y se han renovado mediante una joint venture, en abril 2022, en los ramos de seguros de Vida, Pensiones y No Vida.
- **ING** con 4 millones de clientes ha acordado con **Admiral Seguros** una alianza comercial exclusiva para seguros de coches y motos. En Vida tiene un acuerdo con **Liberty y National Nederlanden**.
- **Kutchabank** con 2,4 millones de clientes, tiene compañía propia en los ramos de Vida, Hogar y Decesos. Tiene un acuerdo con **Liberty** para Auto.
- **Ibercaja** con casi 2 millones de clientes, tiene un acuerdo con **Caser** y compañía propia de Vida.
- **Abanca** compañía propia de seguros y reaseguros en Vida y joint venture con **Crédit Agricole** en No Vida.



## 5. Digitalización de las entidades financieras

### 5.1. Digitalización de la banca

La banca española es una de las mejores digitalizadas en el mundo Informe Deloitte Estudio Digital Banking Maturity 2020. Los bancos españoles se sitúan en segundo lugar en cuanto a la transformación digital, por detrás sólo de Turquía. El estudio se centra en banca retail y en cómo cubren las entidades bancarias las necesidades de sus clientes de un modo digital.

De un total de 318 entidades, 6 son bancos españoles se sitúan entre los primeros 25, a nivel mundial.

Las entidades mejor puntuadas, ofrecen una amplia **gama de funcionalidades** para los clientes y una **experiencia de usuario** atractiva. Además, tienen **procesos innovadores** y establecen **tendencias digitales clave** y tienen prácticas líderes en el mercado, lo que los convierte en “ejemplos de los que aprender”. No obstante, los bancos todavía necesitan mejorar los procesos de ventas digitales end-to-end (E2E).

España y el resto de bancos de los ‘Digital Champions’ no solo superan al resto de bancos en el número de funcionalidades digitales, sino que también se posicionan tanto en eficiencia (-4.0 p.p.) como en rentabilidad financiera (+1.9 p.p.)<sup>18</sup>.

El estudio clasifica las entidades en: ‘Digital Champions’, ‘Digital smart followers’, ‘Digital adopters’ y ‘Digital latecomers’. La banca española se sitúa en el primero de ellos, (campeones digitales), con las entidades de Turquía, Singapur, Japón y Noruega.

La pandemia del Covid-19 ya había acelerado el proceso de digitalización, y al aumentar la popularización de la operativa a través del móvil, este canal **ha superado a la banca online a través de la web**, como canal de posicionamiento.

España es un referente en banca móvil a nivel mundial. El cliente tiene a su disposición un amplio abanico de funcionalidades para gestionar sus operaciones del día a día. Igualmente percibimos como los bancos españoles están invirtiendo cada vez más en la adquisición digital de productos end-to-end tratando de ofrecer una experiencia amigable y sencilla en línea con otros sectores de actividad.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Gerard Sanz, socio de Monitor Deloitte

<sup>19</sup> Deloitte

Gráfico 14. Países con la banca mejor digitalizada del mundo 2021



Fuente Cinco Dias.

Si vemos en detalle las principales entidades financieras que operan en banca-seguros, todas ellas apuestan por la transformación tecnológica a través de la digitalización, no sólo para sus productos financieros sino también para los productos aseguradores que comercializan las entidades. Por tanto, la ventaja en digitalización que tiene el sector bancario se aprovecha en sector seguros a través de este canal. Las transformaciones de los modelos de negocio en las entidades financieras cada vez más digitalizados conllevan también una digitalización en su portafolio de productos de seguros.

CaixaBank de sus 19 millones de clientes, ya dispone del 73,1% de clientes digitales en su plataforma “CaixaBank Now”. Han presentado proyectos innovadores como la tecnología de reconocimiento facial en cajeros (sin introducir pin), galardonado como Proyecto tecnológico del año en la categoría canales de prestación de servicio en los Tech Project Awards 2019 de la revista The Banker, Grupo Financial Times. Otros galardones recibidos más recientemente sobre transformación digital en la entidad Mejor Banco de España 2021 Global Finance, mejor Banco de España por Euromoney, mejor Transformación bancaria en el mundo 2021.

CaixaBank ha consolidado especialmente su posición **como primera entidad en uso de la banca móvil**, con una cuota de penetración en diciembre del 42,5%, lo que supone un aumento anual del 31%. El liderazgo en banca móvil viene reforzado por las altas cuotas de uso de CaixaBankNow, que en diciembre se ha situado en el top-20 de las aplicaciones más populares de España, según el ranking de Comscore, en un volumen equivalente a otras como Google Drive, Microsoft Outlook, Spotify o Amazon. **3 millones** de clientes de la entidad se conectan **diariamente a través de canales digitales**. Además de las operativas on line el servicio móvil dispone de una funcionalidad para solicitar ayuda personal del gestor mediante **chat, llamada o video llamada**. Asimismo, dispone de operativas **mobile only** para un segmento de clientes (los servicios se prestan exclusivamente a través de la app, sin oficinas y sin web, que cumplen solo funciones informativas), sin comisiones para el usuario y con un lenguaje propio, sencillo y claro. **CaixaBank ha creado Imagin Bank para**

**millenials para operar solo a través del teléfono móvil y con el objetivo de ser una plataforma de innovación con fintech e insurtech.**

Recientemente CaixaBank ha anunciado que invertirá 1.440 millones de euros en tecnología en los próximos 3 años, priorizando por primera vez los recursos para la digitalización frente a las oficinas. El objetivo es la digitalización con los soportes de internet y móvil para paulatinamente mover clientes de oficinas a estos canales<sup>20</sup>

**BBVA. El 67% de los clientes que BBVA tiene en España son digitales** y el 61% utilizan el móvil para relacionarse con el banco a través de plataforma “Blua”. Cerca de 2,5 millones de personas han escogido canales digitales para convertirse en clientes del banco en 2020<sup>21</sup>. Cifra que representa “el 33,3% del total de los nuevos clientes registrados en todo el grupo a través de canales propios”; en oficinas, apps, web y cajeros, esencialmente, y que supone un salto de un 56% respecto de los nuevos usuarios captados digitalmente en 2019. Ser pionero dentro del proceso de digitalización da una **ventaja a BBVA para seguir creciendo en áreas como los pagos y los seguros**, así como en la creación de alianzas a través del open banking y, en especial, en la capacidad para dar un nuevo salto estratégico, dirigido a evolucionar la prestación de servicios a las recomendaciones proactivas para ayudar a cada cliente a mejorar su salud financiera y transitar a una economía descarbonizada. En los objetivos de crecimiento marcado para 2024, los planes de digitalización juegan un papel esencial. El reto prioritario es llegar a más clientes y hacerlo de la manera más eficiente posible. Actualmente, la escala es una ventaja competitiva para el negocio bancario algo que, sumado a nuestras capacidades digitales, “nos está permitiendo aumentar nuestra base de clientes de manera significativa”<sup>22</sup>.

**Banco Santander.** El banco suma 1,8 millones clientes digitales en su plataforma “Open Bank” desde 2016, año en el que se lanzó el nuevo modelo de Banca Digital y duplica la ratio de digitalización de clientes activos hasta el 64% actual<sup>23</sup>.

**Banco Sabadell** a través de su plataforma on line “ActivoBank”, está lanzando en este 2022 una estrategia para captar más clientes digitales, ya que según sus fuentes oficiales no disponen de alta penetración en este segmento que consideran<sup>24</sup>.

---

<sup>20</sup> Fuente: El País fecha 14/06/2022

<sup>21</sup> David Puente, responsable global de Client Solutions de BBVA

<sup>22</sup> 16-03-2022, Ignacio J. Domingo. Redacción de Estrategias de inversión

<sup>23</sup> 03-06-2020 - NOTA DE PRENSA Banco Santander

<sup>24</sup> El Periódico Abril 2022

## 5.2. Tendencias digitales en banca y seguros

Las tendencias digitales que están avanzando en el sector de financieros y de seguros son principalmente asistentes virtuales de voz, cloud banking, inteligencia artificial, Big data, IoT y VR realidad virtual.

**Asistentes virtuales de voz** Para 2025 se espera que el mercado de software de asistente de voz digital llegue a más de 1.000 millones de usuarios. Con la creciente adopción de la interacción por voz en todo el mundo y un 46% de los clientes de seguros que afirman utilizar la búsqueda por voz al menos una vez al día, existe una oportunidad significativa para que la industria de seguros utilice aplicaciones de voz para reducir la fricción y simplificar la experiencia del cliente. Las capacidades de procesamiento de lenguaje natural y de aprendizaje automático hacen posible que el usuario interactúe con un chatbot vía texto escrito y vía voz, haciendo que el trato sea más cercano, seguro y fiable para el usuario.

Un buen ejemplo en seguros es EME de Mutua Madrileña, primer asistente virtual en whatsapp y pionero en el sector seguros. Este chatbot está disponible para prestar servicio, para chatear y también puede utilizarse a través de Google assistant, el asistente inteligente accesible desde smartphone, reloj inteligente o altavoz y auriculares compatibles. Un ejemplo en la banca es el asistente bancario integral, EVO Assistant el asistente de voz de Evo Bank basado en métodos de machine learning y compuesto de tres módulos: por un lado, el traductor de voz a texto, por otro el motor que interpreta la consulta que hemos realizado y, por último, un sintetizador de voz que nos dará la solución a la pregunta planteada.

Otro ejemplo en seguros es Santa Lucia “IHogar”, asistente de voz para siniestros del hogar. Ha incorporado a su app de siniestros de Hogar el asistente de voz. Esta incorpora nuevas capacidades de reconocimiento de voz y lenguaje natural en un asistente conversacional inteligente (con tecnología Google Cloud), los clientes de la compañía pueden notificar siniestros o realizar seguimiento de los mismos de una manera más ágil y rápida. A través de una serie de preguntas formuladas por el asistente, la propia aplicación es capaz de identificar el siniestro y gestionarlo.

**Cloud Banking** Nuevos servicios en la economía digital “Los bancos deben adaptarse a una nueva realidad en la que la velocidad y la omnicanalidad son los nuevos protagonistas. Para trazar ese customer journey es necesaria una cantidad ingente de datos que sólo pueden gestionarse desde una nube híbrida con tecnologías como la Inteligencia Artificial. Aquí los contenedores como servicio (CaaS) juegan un papel primordial, porque son la única tecnología que ofrece la flexibilidad y escalabilidad que necesita el sector<sup>25</sup>”

Un ejemplo en la banca, CaixaBank & IBM Mejoras en la experiencia de usuario CaixaBank e IBM Servicios han alcanzado un acuerdo para acelerar la transformación del banco basada en cloud computing, e impulsar el desarrollo de soluciones digitales innovadoras que mejoren la experiencia de usuario de

---

<sup>25</sup> Carmen Garía García IBM Partner & Industry Academy Member

los servicios financieros de la entidad. CaixaBank utilizará tecnologías como IBM Cloud Pak for Applications sobre la plataforma de estándares abiertos Red Hat OpenShift para gestionar aplicaciones y cargas de trabajo a lo largo de todo su entorno tecnológico. CaixaBank e IBM prevén también co-crear nuevas soluciones que ayuden a procesar un enorme número de transacciones en un entorno abierto, seguro y escalable, a la vez que proporcionan un mejor servicio a sus clientes.

**Inteligencia artificial** “Las tecnologías de inteligencia artificial (AI) son cada vez más integrales en el mundo en el que vivimos, y los bancos deben implementar estas tecnologías a escala para seguir siendo relevantes. El éxito requiere una transformación integral que abarque varias capas de la organización.”<sup>26</sup>

Un ejemplo en la banca Banco Santander & Globality AI para clientes. Aquanima, sociedad del grupo Santander especializada en la gestión de procesos de compra, ha firmado un acuerdo con Globality para el uso de su plataforma Smart Sourcing en sus procesos de compra. A partir de ahora los usuarios de Banco Santander podrán utilizar “Glo”, el asesor de Inteligencia Artificial de Globality, junto con su tecnología de procesamiento del lenguaje natural, para buscar los mejores proveedores de forma rápida y sencilla para servicios de consultoría, marketing, tecnología, recursos humanos, financieros, legales e inmobiliarios.

Un ejemplo en seguros, Admiral **Seguros y** la AI para valorar el daño del vehículo ha desarrollado una app con tecnología basada en inteligencia artificial (AI) que evalúa los daños de un vehículo en caso de siniestro con fotos enviadas a través de una aplicación web. La app completa las complejas tareas manuales que un asesor normalmente ejecutaría y produce una valoración de los daños en segundos, a menudo sin la necesidad de posterior revisión. La IA (aprendizaje profundo y técnicas de aprendizaje automático) se entrena con muchos millones de fotografías de daños en vehículos, así como con decisiones de peritos humanos, y los algoritmos aprenden de la experiencia mediante el análisis de una gran variedad de ejemplos diferentes.

El **Big Data** en la banca realiza predicciones precisas y detalladas que son vitales para la gestión del riesgo. Cuentan con un volumen tan grande de datos que está apareciendo el Big Data Scoring entre las tendencias más actuales. El objetivo de este nuevo concepto es clasificar a los clientes de acuerdo a sus posibilidades de impago a través de datos internos del banco, pero también externos, como puede ser el análisis de las redes sociales.

Un ejemplo en la banca BBVA Research utiliza tecnologías de Big Data para predecir y analizar cambios económicos en la sociedad. Gracias a estas tecnologías, la entidad bancaria puede ofrecer conclusiones sobre consumo a tiempo real, basadas en datos de uso de tarjetas de crédito y TPVs, lo que permite mostrar los cambios de hábitos de consumo y el impacto de la crisis provocada por el Covid-19 en la caída del gasto.

---

<sup>26</sup> Mckinsey, 09-2020

**IOT en Seguros** El modelo de seguros basado en IoT permite a las aseguradoras acceder a través de frecuentes interacciones significativas y comunicaciones específicas con los clientes.

Un ejemplo de IoT en seguros **Mapfre & Vodafone**, el seguro de moto conectado que permite al asegurado mantener el contacto con su vehículo en todo momento gracias a un pequeño dispositivo que se instala en la moto y que emite una señal con información en todo momento. Esta señal se recibe en el móvil que, a través de una app, permite al usuario el control absoluto de su vehículo, puede ubicar su moto en caso de robo, obteniendo la localización exacta como lo hacen los localizadores GPS. Otro de sus usos es la ecall en caso de accidente. La app emite de forma automática una llamada de emergencia cuando detecta una serie de condiciones que alertan de un posible accidente. La detección de un impacto se produce a través de la lectura de diferentes parámetros como la desaceleración súbita de la moto o la inclinación.

Otro ejemplo en el uso de IoT lo encontramos con Allianz Seguros, domótica para prevenir riesgos, se trata de un ecosistema digital de servicios del hogar que combina servicios de asistencia, hardware inteligente y soluciones de IoT (tecnologías de rastreo de ubicaciones y desplazamientos) para ofrecer a sus clientes los servicios necesarios para interactuar con sus seguros desde su hogar.

**VR/AR** Realidad Virtual/Realidad Aumentada. “La realidad virtual (VR) tiene muchos usos en el ámbito terapéutico. Un ejemplo en seguros es Nixi For Children de DKV que dispone de un kit de realidad virtual que permite reducir la ansiedad del paciente y su familia, permitiendo mediante la visita virtual acceder al quirófano dónde le operarán. A través de unas gafas de realidad virtual el paciente puede acceder virtualmente al quirófano y explorar, de forma didáctica, ciertos aspectos relacionados con el espacio clínico.

## 6. Evolución primas mercado asegurador

### 6.1. Crecimiento de las primas mercado

Como hemos visto en el capítulo “3.2 Perspectivas sector asegurador” el crecimiento del sector 2020 a 2021 fue de un 5%, con un crecimiento del 3,3% en No Vida (38.279 mill.€) y un 7,8% en Vida (23.551 mill€). En Vida sobretodo por la recuperación del mercado de seguros de ahorro con un crecimiento del 9% después del decrecimiento de 2020.

Si observamos el periodo 2019 a 2021 las primas de Vida decrecen un -14,9% sobretodo por el descenso de Vida Ahorro un -18,2%. No obstante Vida Riesgo crece en el mismo periodo un 3,2%. En **No Vida el crecimiento del periodo 2019 a 2021 ha sido de un 4,4%**, con un crecimiento muy importante en Salud de un 10,29% con un volumen de primas de 9.854 millones € y multiriesgos con un crecimiento de 7,9% y un volumen de primas de 8.116 millones €. El ramo de Automóviles decrece en el mismo periodo un -2,8%.

Este periodo claramente influenciado por la pandemia de COvid 19 que se inició en marzo de 2020 con el confinamiento en España, hace que el análisis de este periodo de 3 años esté condicionado por las consecuencias de la pandemia, mayor interés por los seguros de salud, mayor tiempo en casa con el teletrabajo y disminución de la movilidad de los vehiculos por el confinamiento y las nuevas formas de teletrabajo implantadas.

Nota: no se reflejan en estos datos comparativos de primas del mercado de seguros en España las provisiones matemáticas del seguro de Vida

En 2021 **el mercado ha crecido un 5%** hasta alcanzar los 61.830 mill €, el crecimiento de Vida ha sido un 7,9% % y en No Vida un 3,3%

Según los datos del primer semestre de 2022, el mercado de **Vida creció un 2,9%** su volumen de primas. El crecimiento de primas de **No Vida** en el primer trimestre ha sido de un **5,3%**, por tanto, el mercado de No Vida crece más de lo que crece el mercado de seguros de Vida<sup>27</sup>.

### 6.2. Evolución de primas totales del canal bancaseguros

El total de primas de Vida y No Vida en 2020 58.888 mill €, 21.837 mill € corresponden a Vida y 37.051 mill € corresponden a No Vida. El volumen de negocio del **canal bancaseguros** a cierre de 2020, ha alcanzado **un 53% del volumen de primas de nueva producción**, en detrimento de canal agencial y corredores con un 36%. Sólo un 11% de las primas no tienen intermediario. Esta tendencia positiva de la nueva producción es un **indicador favorable** al desarrollo de este canal.

---

<sup>27</sup> ICEA

En cuanto al **volumen de negocio el canal bancaseguros alcanza el 33%** de las primas.

**Gráfico 15. Primas totales por canales 2020**

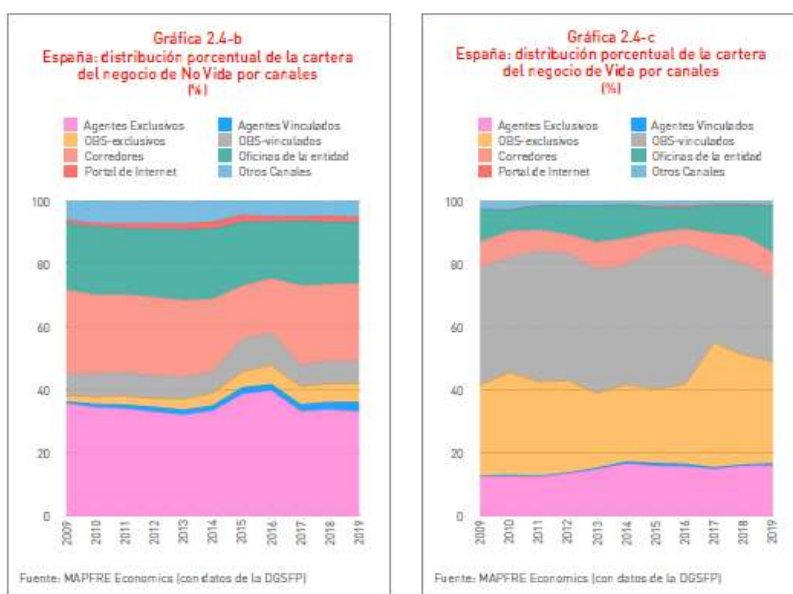


Fuente: ICEA fecha 14/09/2021

### 6.3. Evolución primas canal bancaseguros en Vida y No Vida

En cuanto a la posición del **canal bancaseguros en Vida y No Vida** está concentrado en el ramo de Vida con un **62,2%** de cuota de mercado, ya que este segmento tiene un alto componente financiero más afín con las entidades bancarias. Sin embargo, en el caso de No Vida, las compañías vinculadas a grupos bancarios tienen un **14,2%** pero vienen adquiriendo un peso creciente en los últimos años.

**Gráfico 16. Distribución porcentual vida y no vida por canales 2021**



Fuente: Fundación Mapfre. El mercado español de seguros 2021

La evolución del canal bancaseguros en No Vida en los últimos 10 años ha pasado de un 9,8% a un 14,2% y **en 2021 un 14,9%**. Hay que recordar que **en 2000 el canal sólo tenía una cuota del 4,4%**.



**Gráfico 17. Evolución temporal canales de distribución 2000-2020 Volumen de negocio**



Fuente ICEA

Si el volumen de negocio total del canal bancaseguros en No Vida es de un 14,2%, **en nueva producción alcanza el 20,16%**, es decir 6pp más, comparado con el volumen total.

**Gráfico 18. Cuota de mercado por canales 2020**

	Volumen negocio (% primas)	Nueva producción (% primas)
<b>NO VIDA</b>		
BS	14,24	20,16
Agentes	36,06	34,73
Corredores	26,37	33,69
Otros	23,33	11,42

Fuente : elaboración propia

**Gráfico 19. Volumen de negocio por canales 2020**

		Volumen de Negocio, Base 2000					
		Agentes	Corredores	Corredores Bancaseguros	Otros y Empleados	Corredores Electrónicos	Otros
<b>Vida</b>	Riego Individual	14,31%	5,56%	76,70%	5,43%	8,62%	6,94%
	Aleuro Individual	20,28%	5,20%	62,62%	7,32%	1,48%	1,90%
	Total Individual	16,74%	5,38%	69,28%	6,91%	1,23%	1,70%
	Riego Colectivo	16,87%	36,80%	36,88%	16,71%	8,00%	1,90%
	Aleuro Colectivo	4,64%	23,11%	42,16%	39,66%	5,68%	6,43%
	Total Colectivo	7,88%	27,69%	36,20%	34,48%	5,60%	6,93%
	Total Vida Riego	15,40%	13,00%	65,75%	5,70%	6,39%	5,79%
Total Vida Aleuro	18,48%	7,38%	51,17%	8,88%	1,29%	1,79%	
<b>Total Vida</b>	<b>17,46%</b>	<b>6,18%</b>	<b>66,19%</b>	<b>6,88%</b>	<b>1,07%</b>	<b>1,67%</b>	
<b>Juicio</b>	Total	36,60%	30,16%	5,71%	8,79%	9,21%	11,60%
	Riego	40,00%	14,07%	36,00%	4,34%	6,48%	3,09%
	Corredores	42,66%	28,75%	26,09%	3,36%	6,81%	9,02%
	Corredores Bancaseguros	58,01%	36,01%	2,42%	3,91%	0,01%	6,62%
	Industrial	26,12%	65,04%	5,48%	3,21%	0,00%	0,94%
	Otros Multiriego	27,72%	52,74%	3,39%	3,29%	0,20%	6,61%
<b>Total Juicio</b>	<b>40,44%</b>	<b>27,20%</b>	<b>36,94%</b>	<b>3,66%</b>	<b>6,03%</b>	<b>1,96%</b>	
<b>Total</b>	Aleuro Bancaseguros	24,69%	16,69%	12,91%	43,79%	6,49%	1,99%
	Total Corredores	36,38%	19,01%	8,54%	34,07%	6,43%	8,84%
	<b>Total Total</b>	<b>36,03%</b>	<b>17,96%</b>	<b>12,01%</b>	<b>43,18%</b>	<b>6,46%</b>	<b>1,63%</b>
<b>Nuevo Negocio No Vida</b>	Accidentes Personales	37,34%	26,78%	36,01%	6,54%	0,00%	2,27%
	Aleuro	65,07%	18,01%	2,81%	21,14%	0,19%	2,87%
	Quilómetros	22,44%	36,09%	8,00%	9,29%	0,10%	1,87%
	Credito	29,01%	59,48%	6,00%	4,80%	0,00%	0,90%
	Derechos	68,79%	2,57%	8,54%	16,65%	0,00%	6,60%
	Defensa Judicial	38,00%	47,01%	0,71%	3,00%	0,01%	16,70%
	Individuos	14,00%	20,94%	36,00%	7,91%	0,00%	0,00%
	Otros Daños a Terceros	13,03%	47,46%	20,34%	1,00%	0,04%	7,80%
	Pérdidas Puntuales	22,64%	26,00%	42,44%	4,14%	0,01%	9,78%
	Responsabilidad Civil	38,12%	60,16%	7,73%	3,81%	0,00%	0,71%
	Terapias	18,16%	77,14%	0,78%	3,91%	0,01%	1,00%
	<b>Total Nuevo Negocio No Vida</b>	<b>40,49%</b>	<b>31,34%</b>	<b>16,04%</b>	<b>10,94%</b>	<b>0,04%</b>	<b>3,09%</b>
	<b>Total No Vida</b>	<b>36,8%</b>	<b>16,3%</b>	<b>14,3%</b>	<b>16,6%</b>	<b>1,3%</b>	<b>4,8%</b>
<b>Total Negocio</b>	<b>36,8%</b>	<b>16,6%</b>	<b>32,7%</b>	<b>13,8%</b>	<b>1,0%</b>	<b>5,6%</b>	

Fuente ICEA

En el mercado de Vida, el líder absoluto con una **cuota del 36%, es VidaCaixa**. En el mercado de **No Vida, SecurCaixa Adeslas** es la segunda entidad del ranking con una cuota de mercado de casi **un 11%**. En la distribución por ramos, el canal bancaseguros en No vida representa un 25,9% en Multirriesgos, un 12,2% en Salud, un 6,7% en Auto y un 12,2% resto de ramos. Uno de los retos para el canal bancaseguros es crecer en No Vida y alcanzar mayores cuotas de mercado.

#### 6.4. Rentabilidad de los ramos en bancaseguros

En cuanto a la **rentabilidad técnica de los ramos**, el ratio combinado (la suma del ratio de siniestralidad y el ratio de gastos de gestión) en el ramo de Hogar en 2020 fue de un 94% y en Automóviles un 87,8%. Este ramo ha estado muy favorecido por la disminución del uso del vehículo por el confinamiento durante la pandemia, por tanto disminución de la frecuencia y el ratio de siniestralidad. No obstante este ratio en 2019 fue de un 94,7%.

A continuación se muestran los ratios técnicos, ratios combinados, ratio de suscripción y adicionalmente resultados técnicos financieros en los principales ramos de no Vida, Hogar en 2018, 2019, 2020 y 2021 y en Auto 2019, 2020 y 2021. En el gráfico a continuación se muestran los datos del total del sector, del “top 3” de las compañías líderes de mercado y de dos compañías bancoaseguradoras: SecurCaixa Adeslas (entidad líder en bancaseguros en No Vida y puesto número 2 en el ranking total de entidades de No Vida 2021) y de BBVA entidad de bancaseguros en el puesto número 25 del citado ranking (entidades sombreadas en los gráficos siguientes).

**Gráfico 20. Cuentas técnicas Hogar: total sector, líderes mercado y bancoaseguradoras SecurCaixa y BBVA**

Hogar 2018	PÓLIZAS	RATIO SUSCRIPCIÓN	RATIO COMBINADO	RESULTADO TÉCNICO-FINANCIERO
MAPFRE	2.931.685	6,7%	93,3%	9,4%
SEGURCAIXA	1.425.565	23,0%	77,0%	21,8%
GRUPO. CATALANA	1.488.149	6,0%	94,0%	8,7%
ALLIANZ	1.324.636	-35,7%	135,7%	-33,4%
BBVA	988.065	22,7%	77,3%	23,4%
TOTAL SECTOR	19.873.886	3,9%	96,1%	5,7%

Hogar 2019	PÓLIZAS	RATIO SUSCRIPCIÓN	RATIO COMBINADO	RESULTADO TÉCNICO-FINANCIERO
MAPFRE	3.052.477	6,6%	93,4%	9,1%
SEGURCAIXA	1.466.707	22,9%	77,1%	23,5%
G. CATALANA	1.509.817	7,1%	92,9%	9,6%
ALLIANZ	1.259.487	-13,6%	113,6%	-11,1%
BBVA	1.002.477	20,1%	79,9%	20,7%
TOTAL SECTOR	20.183.828	5,8%	94,2%	7,7%

Hogar 2020	PÓLIZAS	RATIO SUSCRIPCIÓN	RATIO COMBINADO	RESULTADO TÉCNICO-FINANCIERO
MAPFRE	3.186.726	7,9%	92,1%	8,7%
SEGURCAIXA	1.476.311	23,7%	76,3%	22,6%
G. CATALANA	1.521.124	6,9%	93,1%	9,3%
ALLIANZ	1.164.608	-4,9%	104,9%	-3,1%
BBVA	1.038.111	20,3%	79,7%	20,9%
TOTAL SECTOR	20.597.595	6,0%	94,0%	7,3%

Hogar 2021	PÓLIZAS	RATIO SUSCRIPCIÓN	RATIO COMBINADO	RESULTADO TÉCNICO-FINANCIERO
MAPFRE	3.253.171	4,3%	95,7%	6,3%
SEGURCAIXA	1.547.607	16,3%	83,7%	17,2%
G. CATALANA	1.563.960	5,4%	94,6%	7,7%
ALLIANZ	1.044.580	-3,5%	103,5%	-1,8%
BBVA	1.048.844	-2,3%	102,3%	-2,6%
TOTAL SECTOR	20.921.508	1,6%	96,8%	4,9%

Fuente: ICEA y elaboración propia

**Gráfico 21. Cuentas técnicas Auto: total sector, líderes mercado y bancoaseguradoras SegurCaixa y BBVA**

Auto 2019	PÓLIZAS	RATIO SUSCRIPCIÓN	RATIO COMBINADO	RESULTADO TÉCNICO -FINANCIERO
MAPFRE	5.469.919	6,8%	93,2%	10,3%
ALLIANZ	3.783.935	9,1%	90,9%	13,0%
MUTUA	2.745.731	6,4%	93,6%	9,0%
SEGURCAIXA	488.071	10,4%	89,6%	11,4%
BBVA	293.848	12,9%	87,1%	14,1%
TOTAL SECTOR	31.776.323	5,3%	94,7%	8,7%

Auto 2020	PÓLIZAS	RATIO SUSCRIPCIÓN	RATIO COMBINADO	RESULTADO TÉCNICO -FINANCIERO
MAPFRE	5.503.691	15,1%	84,9%	16,4%
ALLIANZ	3.634.235	13,2%	86,8%	16,0%
MUTUA M.	2.870.206	7,0%	93,0%	11,4%
SEGURCAIXA	480.317	27,2%	72,8%	25,6%
BBVA	298.112	21,0%	79,0%	21,9%
TOTAL SECTOR	32.023.762	12,2%	87,8%	14,6%

Auto 2021	PÓLIZAS	RATIO SUSCRIPCIÓN	RATIO COMBINADO	RESULTADO TÉCNICO -FINANCIERO
MAPFRE	5.607.937	2,0%	98,0%	4,8%
ALLIANZ	3.591.284	14,2%	85,8%	16,7%
MUTUA	3.034.301	7,1%	92,9%	7,4%
SEGURCAIXA	504.480	19,1%	80,9%	20,7%
BBVA	306.814	23,4%	76,6%	24,5%
TOTAL SECTOR	32.611.383	5,9%	94,1%	8,6%

Pólizas: pólizas totales en vigor

Ratio Suscripción en %: Coste de siniestralidad en el ejercicio/Primas Adquiridas netas\*100

Ratio Combinado en %: Coste de siniestralidad en el ejercicio/Primas Adquiridas netas+ Gastos Explotación\*100

Resultado Técnico-Financiero: Coste de siniestralidad en el ejercicio/Primas Adquiridas netas+ Gastos Explotación+ Ingresos Financieros\*100

Fuente: ICEA y elaboración propia

Tal como muestran los datos del gráfico anterior, en los últimos años las compañías **bancaseguros han alcanzado mejores ratios técnicos y mejores resultados que las compañías líderes en ambos ramos y con rentabilidad muy superior a la media de mercado tanto en Hogar como en Auto. Por tanto las compañías bancoaseguradoras tienen un buen comportamiento en el resultado técnico de las compañías.**

Gráfico 22. Distribución primas devengadas Multirriesgo Hogar por canales de distribución

DISTRIBUCIÓN PRIMAS DEVENGADAS DE SEGURO DIRECTO MULTIRRIESGOS DEL HOGAR			
ORIGEN	% Primas devengadas s.d. s/total 2021	% Primas devengadas s.d. s/total 2020	Variación p.p.
Agentes	31,65%	36,21%	-4,56
Bancaseguros	55,15%	47,23%	7,91
Corredores	8,45%	11,64%	-3,19
Internet	0,40%	0,37%	0,03
Otras fuentes	1,93%	1,72%	0,21
Sucursales	1,62%	1,91%	-0,29
Teléfono	0,80%	0,92%	-0,12
<b>NUEVA PRODUCCIÓN</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	
Agentes	45,24%	46,04%	-0,80
Bancaseguros	36,81%	35,30%	1,51
Corredores	11,03%	11,60%	-0,56
Internet	0,35%	0,34%	0,01
Otras fuentes	1,49%	1,41%	0,08
Sucursales	3,66%	3,84%	-0,18
Teléfono	1,42%	1,49%	-0,06
<b>NEGOCIO TOTAL (nueva producción + cartera)</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente INESE

En el gráfico anterior sobre el ramo de Hogar se observa que el canal bancaseguros crece casi 8pp en nueva producción vs datos de 2020 alcanzando un 55,2% del total de primas devengadas del ramo.

A cierre de 2021 el **ratio combinado de No Vida ha sido de un 90,0%**. Por ramos, solo dos ellos superan la barrera del 100%: en Autos RC el ratio combinado se incrementa hasta el 100,2% (con una rentabilidad, con ingresos financieros de solo el 4,2% de las primas) y Multirriesgos Industrial crece hasta el 101,7% (rozando el límite de la rentabilidad técnica). Por el contrario los ramos con más volumen de negocio en bancaseguros, tienen ratios muy por debajo del 100%, Hogar un 94,5% y Salud 93,3% y en Auto otras garantías 86,5% Fuente DGSFP.

**Gráfico 23. Ratio combinado y cuenta técnica no vida 2021**

	RATIO COMBINADO NETO	RESULTADO DE LA CTNV
ACCIDENTES	89,68%	31,26%
ENFERMEDAD	87,6%	10,5%
DEPENDENCIA	55,8%	-8,0%
ASISTENCIA SANITARIA	93,32%	7,27%
TRANSPORTES DE CASCOS	89,58%	12,36%
TRANSPORTES DE MERCANCIAS	80,38%	21,00%
INCENDIOS	75,4%	26,5%
OTROS DAÑOS A LOS BIENES	95,80%	5,21%
AUTOS RC	100,2%	4,2%
AUTOS OTRAS GARANTÍAS	86,51%	13,44%
RESPONSABILIDAD CIVIL	81,7%	25,6%
CRÉDITO	71,81%	45,48%
CAUCIÓN	74,64%	35,31%
PÉRDIDAS PECUNIARIAS	68,13%	31,75%
DEFENSA JURÍDICA	70,5%	27,7%
ASISTENCIA	85,23%	12,51%
DECESOS	75,5%	9,8%
MULTIRRIESGOS HOGAR	94,46%	5,38%
MULTIRRIESGOS COMERCIO	88,18%	13,04%
MULTIRRIESGOS COMUNIDADES	94,1%	6,6%
MULTIRRIESGOS INDUSTRIALES	101,3%	0,73%
OTROS MULTIRRIESGOS	87,62%	14,95%

Fuente: DGSFP

Si vemos el resultado de la cuenta técnica de No Vida, que incluye ingresos financieros, a excepción de los seguros de Dependencia, y los Multirriesgos Industriales, **los ramos de No Vida tienen resultados de rentabilidad positivos.**

En 2020 la cuota de mercado en volumen de negocio del canal Bancaseguros en Vida en es de un **62%** mientras en No Vida es de un **14%**. Esta brecha representa una oportunidad para las entidades bancoaseguradoras en No Vida. El reto es alcanzar mayores cuotas de mercado en No Vida.

**Gráfico 24. Distribución por canales del volumen de negocio**

DISTRIBUCIÓN DEL NEGOCIO. VIDA Y NO VIDA DATOS 2020

	Volumen de Negocio (% primas)	
	Vida	No Vida
Agentes y corredores	26,18%	62,43%
Operadores Bancaseguros	62,15%	14,24%
Sin Mediadores	11,67%	23,32%

Fuente ICEA

De todos es conocido que el impulso del seguro de Vida Riesgo tradicionalmente ha venido dado por la contratación de las hipotecas y la obligatoriedad por parte de la entidad financiera de contratar el seguro. Pero hace ya tiempo que legalmente que esta práctica quede calificada como "mala praxis" y la nueva ley hipotecaria prohíbe expresamente esta forma de comercialización de seguros. La operación de seguros era una operación vinculada en la operativa

y obligatoria para la concesión de la hipoteca o para beneficiarse de unas condiciones económicas mejores.

Actualmente con la nueva ley hipotecaria legalmente ya no es posible condicionar el seguro a la contratación de hipotecas.

Como hemos visto en capítulos anteriores el canal bancaseguros ya tiene en su entidad a los potenciales clientes. Los clientes de la entidad ya tienen las necesidades cubiertas en Vida riesgo y Ahorro, pero esos mismos clientes no tienen en su mayoría los seguros de No Vida con la misma entidad. Estos factores representan una oportunidad para realizar venta cruzada a clientes de Vida o clientes sin seguros de la entidad.

Si comparamos la penetración en el segmento de Vida y No Vida en España vs la Eurozona, vemos que el mercado español tiene recorrido en ambos mercados para aumentar la penetración de seguros. Según datos de CaixaBank, líder de bancaseguros, la penetración en seguros en España versus la Eurozona tiene todavía mucho recorrido. Igualmente, la penetración de seguros de No Vida en la Eurozona es de un 3,8% un índice bajo, ya nos indica que estamos ante **un mercado no saturado y con oportunidades de crecimiento**.

Gráfico 25. Penetración seguros Vida y No Vida España versus Eurozona



Fuente CaixaBank PE 2022 2024. Datos para España de 2021, para Eurozona de 2020. Eurozona no incluye Malta, Letonia, Lituania y Estonia por falta de disponibilidad de datos.

La entidad líder en Bancaseguros CaixaBank tiene una penetración media en seguros de 10% en clientes originales de CaixaBank y de un 3% en clientes originarios de Bankia, lo cual representa un importante potencial de crecimiento futuro.<sup>28</sup>

Si el canal bancaseguros ha sido capaz de alcanzar cuotas de mercado superiores al 40% en Vida, **¿porqué no estamos en mejores cuotas en No Vida? La evolución de la tecnología aplicada al sector, el aprovechamiento de las ventajas competitivas y el potencial de crecimiento del líder de mercado de bancaseguros, son los factores clave para el crecimiento futuro en No Vida.**

<sup>28</sup> Fuente Expansión “Caixabank: el seguro dispara 300 millones en sus sinergias de ingresos” 19.05.2022

## 7. Ventajas competitivas en bancaseguros

Una **ventaja competitiva** se define como la **capacidad y características que tiene una empresa o profesional para situarse y mantenerse** por delante de la competencia en su sector de actividad.

Se trata de cualidades, de una serie de **capacidades internas** que marcarán la diferencia para el consumidor de tal forma que, en un escenario equivalente, el cliente se decidirá por nuestra marca, producto, servicio entre el resto de la competencia. Se trata de diferenciación, de ser distintos que la competencia, de características propias que son marca de la entidad.

Es importante destacar que las **ventajas competitivas en bancaseguros** respecto sus canales competidores (mediadores, corredores, canal directo) son estables en el tiempo, sostenibles, y son características intrínsecas del propio canal, es decir que son aplicables a la mayoría de entidades financieras que operan en bancaseguros. Además, estas características pueden **adaptarse al entorno** es decir que, siendo una parte esencial del canal, son flexibles y permiten accionar cambios desde el mismo canal, para adaptarse al entorno cambiante. Como veremos a continuación **existen varias ventajas competitivas** que posicionan al canal muy favorablemente respecto a otros competidores. A continuación, se describen las principales ventajas competitivas del canal bancaseguros:

Gráfico 26. Ventajas competitivas canal bancaseguros

### Las ventajas competitivas del Canal Bancaseguros



Fuente: elaboración propia

## 7.1. Los clientes

Las entidades bancarias disponen de los clientes que ya tienen contratados en la entidad productos financieros. **Esta es la ventaja competitiva principal** por diferentes aspectos:

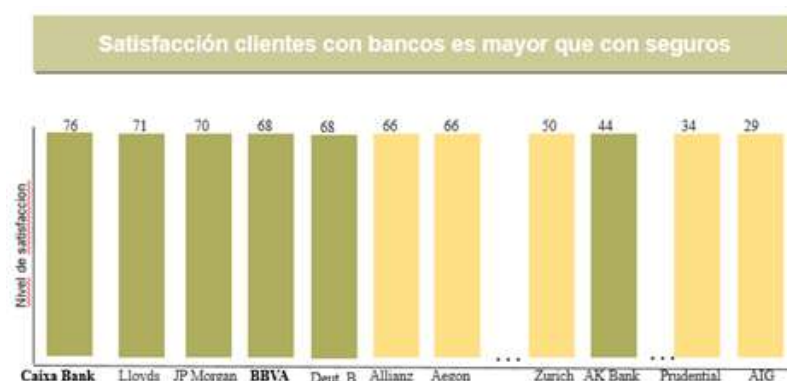
- **Disponen de un universo de clientes potenciales** de seguros “leads” y no necesitan captar nuevos clientes como un canal tradicional o un canal directo, sino que ya los tienen en la entidad. A diferencia de un canal directo que debe invertir en publicidad para atraer nuevos clientes o en caso de compañía mediada que basa la captación de clientes a través de sus agentes/corredores, o bien incrementando la venta cruzada o incrementando la red de distribución para alcanzar mayor volumen de clientes.
- Tiene los **datos de los clientes**, esto permite identificar necesidades aseguradoras fácilmente. Disponen de gran volumen de datos de sus clientes que permiten realizar ofertas de productos según el perfil y las necesidades del cliente.
- Disponen de variables de los clientes para poder **realizar segmentación**. Clientes que utilizan o compran productos financieros, contratación hipotecas, préstamos, otras compras...
- Permite poder **realizar venta cruzada** de productos de seguros a partir del perfil del cliente.
- **Permite personalizar las ofertas**, no sólo dirigirse al cliente concreto sino humanizar la experiencia del cliente.
- Al tener la información y la segmentación de los clientes permiten **definir experiencias de cliente** en todo el pasillo del cliente de seguros

Respecto a la oposición que pueden presentar los clientes para la cesión de sus datos, según un estudio publicado por Accenture, un 79% de clientes esperan la personalización de las propuestas comerciales que les pueda hacer su entidad, y un 60% está dispuesto a compartir datos con su entidad si esto les repercute en beneficios de cara a que se les ofrezca un mejor producto adaptado a sus necesidades.

Hay otro aspecto importante, **la satisfacción de los clientes**. En el gráfico siguiente vemos la satisfacción por sectores y se compara la satisfacción en el sector bancario y en el sector seguros. Claramente se decanta hacia el sector bancario. Según este estudio del nivel de satisfacción de clientes las entidades CaixaBank y BBVA están situados entre los mejores bancos de Europa.



Gráfico 27. Satisfacción clientes con bancos y aseguradoras

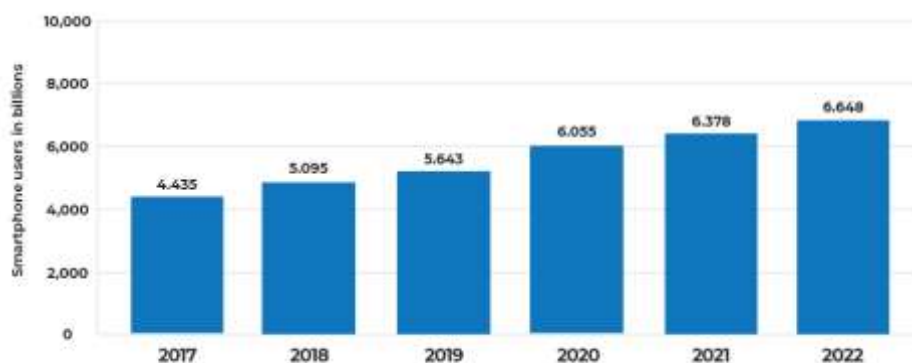


Fuente: SocGEN, Banks & Insurance, Banking on Customers

## 7.2. La digitalización

La pandemia del Covid-19 ha acelerado los procesos de digitalización de las entidades financieras, se puede decir que ha sido un claro acelerador de las tendencias del mundo de los servicios financieros. Durante el confinamiento por la pandemia la banca a distancia, fue el único medio para la gestión de operaciones bancarias y financieras. La **pandemia** y la **alta penetración de los smartphones** en la sociedad española sitúa **al teléfono móvil como canal favorito**, tanto para controlar sus finanzas como para operar o realizar gestiones<sup>29</sup>

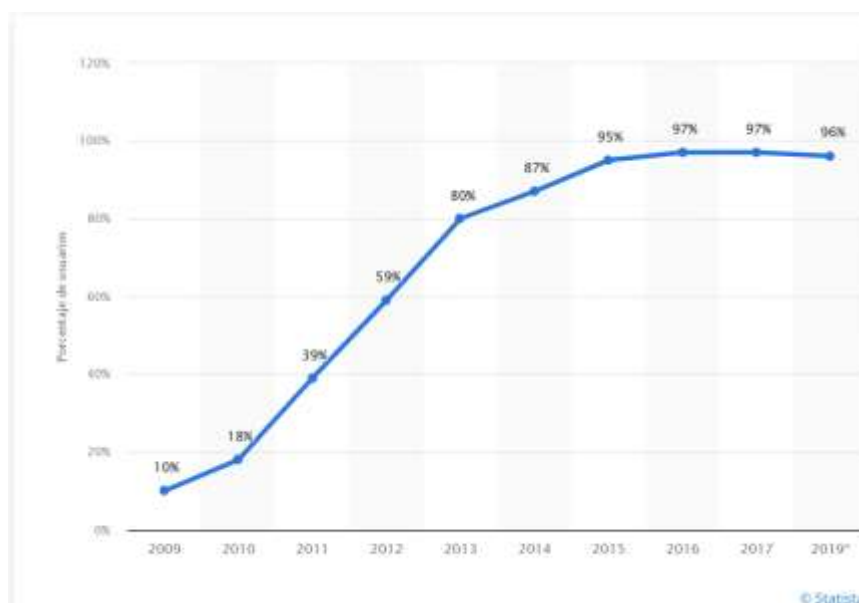
Gráfico 28. Evolución número de usuarios de Smartphones.



Fuente : Statista, fecha consulta 7 mayo 22

<sup>29</sup> KPMG Transición digital, transformación bancaria España impulsado por Covid-19 (mayo 2021)

**Gráfico 29. Tasa de penetración de usuarios de Smartphones en España**



Fuente: Statista 2022

El eslabón de la cadena de valor más afectado por las condiciones pandémicas fue la distribución. Actualmente más del **80% de la interacción del cliente con las compañías de seguros ya es digital**. Sin embargo, no se alcanzan estas cifras cuando hablamos de cierres de ventas efectivos porque, a diferencia de los agentes y corredores, los canales digitales no pueden brindar a los asegurados un asesoramiento verdaderamente individualizado. Los clientes necesitan un trato personalizado, consejos de proveedores de confianza, y es esencial para el cliente<sup>30</sup>. Los aspectos importantes para obtener un servicio digital son:

- La disponibilidad de la información, tener accesible la información que el cliente necesita
- Tener acceso 24/7 para elegir, por ejemplo, una póliza a la medida que se ajuste a sus necesidades
- El tiempo de respuesta rápido es crítico para cubrir su expectativa de servicio.

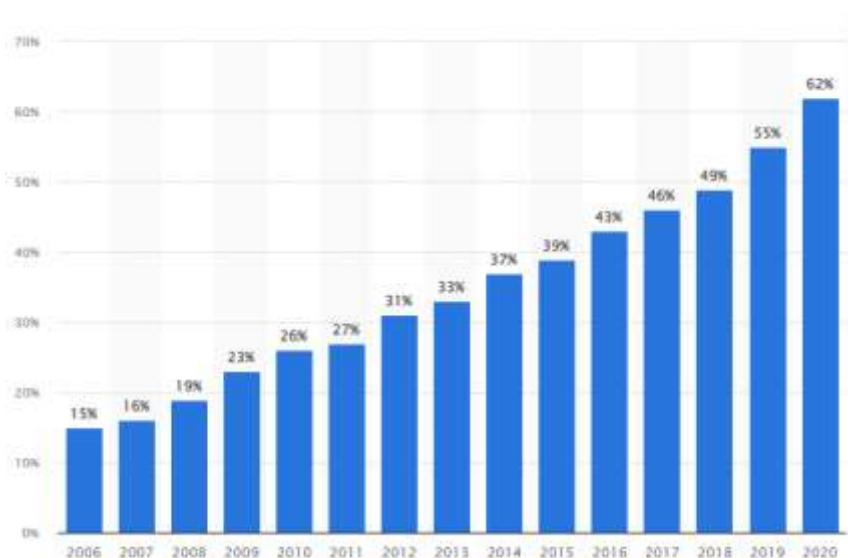
**La cantidad de clientes digitales de la banca se ha disparado durante la pandemia y ya ha alcanzado el 60%** en la mitad de los bancos, mientras que antes de la pandemia, en enero de 2020, solo el 28% de las entidades contaba con esa cantidad de usuarios en línea.

El 39% de las entidades cuenta con un porcentaje de clientes digitales superior al 80%, en tanto que un 11% los sitúa entre un 60% y un 80%, y el 22% entre el 40% y el 60%<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Word Insurence Report Cap Gemini Efma 2021

<sup>31</sup> Encuesta realizada en enero 2021 Observatorio de la Digitalización Financiera Funcas junto a KPM

**Gráfico 30. Porcentaje de penetración usuarios de servicios de banca electrónica en España 2006-2020**



Fuente. Statista. Fecha consulta 22 Mayo 22

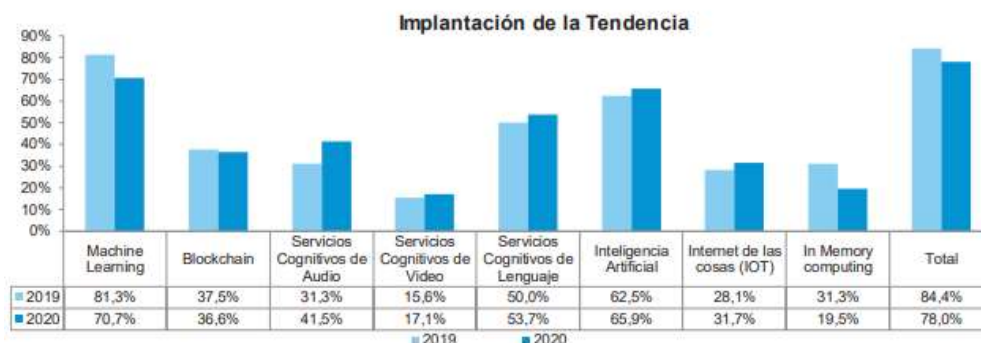
Las entidades bancarias disponen de más **recursos económicos** y más **capacidad de inversión** para acelerar la digitalización. A partir del desarrollo de la tecnología es los productos financieros es trasladable a los productos de seguros que comercializa la entidad.

Los **procesos del negocio asegurador** como la simulación de precios de seguros en las apps digitales, disponer de la póliza digital sin papel, firma de contratos de seguros con firma digital, declaración y consulta de siniestros desde la app, etc. La póliza digital, por su parte, además de ser una solución más sostenible desde el punto de vista medioambiental, aporta agilidad a la hora de suscribir una póliza. Adicionalmente aportan la capacidad de establecer visibilidad para el cliente de todos los procesos de negocio del pasillo del cliente (gestión de siniestros, acceso a modificaciones...etc). Los aplicativos de tarificación, modificación deben ser sencillos y que la entidad pueda disponer de la máxima autogestión para poder tener procesos “end to end”. Los sistemas deben ser flexibles y facilitar con otras formas de pago, por ejemplo, fraccionado con tarifas planas, sin recargo por fraccionamiento.

No sólo de cara a procesos que inicia el canal de distribución sino también a la posibilidad de **autoservicio del cliente** para simular, contratar, consultar, modificar, declarar siniestros, enviar documentos, mantener una videoconsulta con el gestor, ... etc. Estos procesos deben determinarse desde la entidad de acuerdo con las políticas de suscripción o los niveles de autoservicio que la entidad aseguradora quiera permitir gestionar desde el cliente.

El gráfico a continuación muestra el porcentaje de implantación de las diferentes tecnologías en las entidades aseguradoras, cabe destacar el incremento de implantación en la mayoría de las tecnologías especialmente en machine learning.

**Gráfico 31. Implantación de la tecnología**



Fuente ICEA Las Tecnologías 2020

Machine learning con un 71% y la inteligencia artificial con un 66% son las tecnologías más implantadas en las entidades aseguradoras.<sup>32</sup>

Las entidades financieras siguen apostando por implementar tecnología innovadora para mejorar la experiencia de sus clientes. Un ejemplo de tecnología de reconocimiento facial la encontramos implantada en CaixaBank en reconocimiento facial en los cajeros de la entidad en 2020. CaixaBank inició el despliegue de los cajeros con tecnología de reconocimiento facial por toda España, con el objetivo de ofrecer una mejor experiencia de usuario y una mayor seguridad en las operaciones.<sup>33</sup> Este proyecto fue galardonado como proyecto tecnológico del año en la Categoría Canales de prestación de servicio en los Tech Project Awards 2019 de la revista The Banker (Grupo Financial Times).

### 7.3. La omnicanalidad y la interacción con clientes

La omnicanalidad significa que el cliente pueda utilizar múltiples canales de comunicación, con una experiencia de cliente excelente. Una experiencia de **usuario única y optimizada**. Es decir, significa unir las fortalezas de cada uno de los medios en los que tu marca está presente y con accesibilidad de los clientes para incrementar la interacción y la atención al cliente.

La omnicanalidad es una ventaja competitiva para todas las entidades, para que el cliente acceda a la entidad según sus preferencias y horarios, por el medio y en momento que más se adecue a sus necesidades. Se trata de una parte de posicionamiento basado en el acceso.

Las entidades financieras disponen de una capilaridad de servicio en presencial dado el número de oficinas, que se ha explicado en apartados anteriores. Además, disponen de su banca on line desde la web y app móvil donde están también su oferta de seguros.

<sup>32</sup> Empresa Actual big data sector financiero

<sup>33</sup> CaixaBank 06/06/2020

El acceso al área privada del cliente dónde se puede consultar, interactuar, solicitar servicio, consultar documentación, correspondencia, notificaciones y acceder a un gestor para que puedan contactar con el cliente chatbots.

Además, tienen un agregador donde los clientes pueden visualizar sus cuentas de incluso de otros bancos. Esto hace aún más aumentar la **frecuencia de acceso** del cliente para poder consultar no sólo los contratos y cuentas con la entidad sino con otras entidades financieras.

Todo esto hace que la **interacción con clientes**, es decir, la frecuencia y la **recurrencia de contacto** casi diario de acceso e un cliente a su app sea mucho mayor que a cualquier app de entidad aseguradora

Si comparamos la interacción de contacto del sector seguros con el sector bancario, hay una clara ventaja, los clientes del banco interactúan con mucha mayor frecuencia, **200 veces al año para las entidades financieras y una vez al año, podría ser en la renovación o cuando tienen un siniestro, en las entidades aseguradoras.**

Gráfico 32. Interacción con clientes



Fuente: SocGEN, Banks & Insurance, Banking on Customers.

El cliente va a tender a elegir el canal de contacto con la entidad en función de la manera que le resulte más cómoda y accesible. Por tanto, las entidades que puedan ofrecer diferentes opciones de contacto con la misma calidad de servicio van a partir a priori de una ventaja competitiva

Las entidades financieras cuentan con 3 formas de contacto con sus clientes: oficinas presenciales, banca on line y apps móviles. Con estos 3 canales se pueden adaptar a las preferencias de contacto de sus clientes.

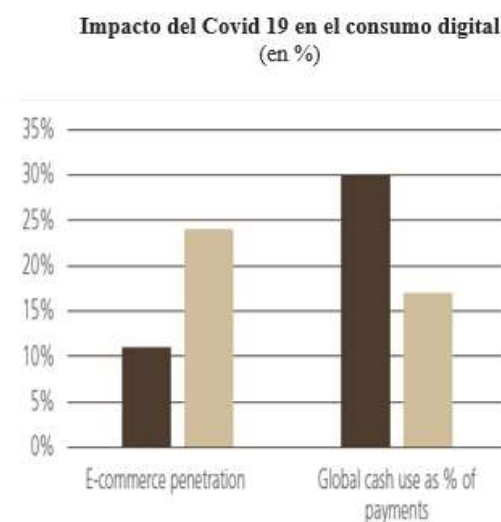
El éxito de la banca móvil deriva de su accesibilidad, transparencia, facilidad y el crecimiento imparable de los servicios. “Una buena experiencia de usuario puede hacer que comprar acciones o transferir dinero mediante un Smartphone

sea tan divertido como subir de nivel en un juego o tan atractivo como las redes sociales”.<sup>34</sup>

Los contactos de los clientes por cualquier canal están registrados en un **CRM (Customer Relationship Management)** que permite hacer seguimiento de las gestiones y continuarlas, independientemente del canal inicial elegido por el cliente en el primer contacto. Para aspirar a tener un buen servicio con el cliente en el centro es esencial contar con un buen CRM, donde se puedan recoger todos los contactos del cliente, tantas interacciones proactivas por parte del cliente y también por parte de la entidad y por cualquier medio, llamadas, cartas, sms, etc

En unos años se prevé que la penetración del e-commerce incremente notablemente en el consumo digital, a la vez que descenderá el uso global de dinero de efectivo como medio de pago.

**Gráfico 33. Impacto del covid.19 en el consumo digital**



Fuente UBs Bloomberg. Febrero 2021

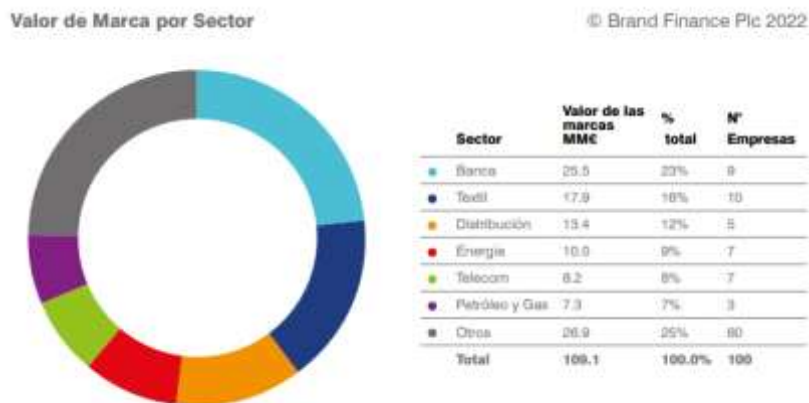
## 7.4. La marca

En el sector de seguros la marca de la entidad es un aspecto muy importante ya que **nuestro producto es un intangible**, por tanto que el contrato de seguros tenga el respaldo de una marca valiosa, reconocida y que transmita los valores de la entidad y confianza es esencial. También la solvencia de la entidad, es decir nuestro producto, el seguro, es una promesa que en caso de siniestro o de solicitar la prestación de servicio, la entidad va a responder según lo establecido en el contrato de seguro, entonces los clientes van a confiar más en marcas que transmitan también el valor de la solvencia, de modo que **perciban garantizada la viabilidad de la prestación en caso necesario** y también la calidad de servicio que se le va a ofrecer.

<sup>34</sup> State of Mobile 2020

Copiar un producto o servicio es fácil, no así una marca, porque esta vive en la mente de los consumidores. La marca es una ventaja competitiva<sup>35</sup>  
 El sector con el valor de marca más alto es el sector bancario<sup>36</sup> que mejora la reputación después de la caída en 2021 por el impacto de los bajos resultados financieros.

**Gráfico 34. Valor de la marca por sector**



Fuente: Estudio Brand Finance

Del **TOP 10 de marcas más valiosas** en España, 3 son Entidades Financieras, Santander, BBVA y CaixaBank que operan en bancaseguros y la única marca que hay en el TOP 10 de compañía de seguros es Mapfre en decima posición, es la marca aseguradora más valiosa.

**Gráfico 35. Las Top 10 Marcas más valiosas en España**



Fuente: Estudio Brand Finance.

Por detrás de Mapfre, en décima posición, en el TOP 100 de marcas más valiosas encontramos a Catalana Occidente y Santa Lucía.

<sup>35</sup> Área: Marketing y experiencia. Jorge Herrera Enero 7, 2020 fecha consulta 2 mayo 2022

<sup>36</sup> Estudio de Brand Finance fecha de consulta 2 mayo 2022

Que la marca **sea apreciada y valorada y tenga buena reputación** y el significado de lo que aporta que va mucho más allá que los productos o servicios que comercialice sean buenos. Todos estos aspectos influyen de algún modo en la mente del consumidor y puede ayudar a prever la elección del cliente por una marca u otra siempre que otros factores como la **relación calidad precio**, el **posicionamiento** de estos mismos factores versus la competencia y **valor percibido del producto** sean también favorables.

Gráfico 36. Principales marcas Bancoaseguradoras



Fuente: elaboración propia.

## 7.5. El canal y su poder de prescripción

El canal bancaseguros tiene una amplia **capilaridad** en el territorio con su red de distribución, las oficinas. Están **presentes a pie de calle** en la gran mayoría del territorio español con un amplio volumen de oficinas. Además de las oficinas físicas, donde ofrecen servicios presenciales, disponen de banca on line mediante **web privada y app móvil**. Así con estos 3 canales de contacto con el cliente se pueden adaptar a las preferencias de sus clientes, es decir contactar por el medio de contacto y en horario de contacto que prefieran los clientes.

Por otro lado, la entidad **ya tiene vínculos con los clientes** con los que tienen una relación previa construida a través de la venta previa de sus productos financieros y así consiguen venta cruzada de productos de seguros. Conocen a sus clientes, conocen el producto y tienen la capacidad de influir en los clientes para conseguir la venta.

Disponen de la figura de gestor personal o de referencia por la que se asigna un empleado de la oficina a cada cliente y así poder construir una relación con el cliente basado en la personalización y la confianza.

El canal bancaseguros, es habitual que la red territorial tenga unas **atractivas comisiones** para nuevo negocio y otro tipo de comisionamiento para el mantenimiento de cartera y una participación en beneficios del negocio asegurador. Los productos de seguros han aportado el 56% del resultado de los bancos (2.422 mill€)<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Fuente AFI



Respecto a las comisiones son retribuidas tanto a los empleados, oficinas y la entidad financiera, según la política retributiva y rappes de cada entidad. Las comisiones por operación de seguros pueden llegar desde un 5% de comisión de hasta un 40% de la prima de cada operación según el ramo o tipo de producto. La retribución de la nueva producción es más atractiva que la retribución por cartera, pero ambas suman al final del ejercicio. Por otro lado, las cancelaciones de póliza por no renovación habitualmente restan de la consecución del objetivo marcado por lo que el canal también vela por el mantenimiento de la cartera.

Las comisiones de comercialización y rappes son una fuente importante de ingresos para las entidades bancarias por lo que se realiza un seguimiento muy detallado de sus ingresos por comisiones para poder cumplir con los retos y objetivos fijados. Estas comisiones de seguros son una parte cada vez más importante de las cuentas de resultados de las entidades financieras y de las comisiones las de cada oficina bancaria. Las entidades cuentan con varias palancas para conseguir los ingresos por comisiones: seguimiento frecuente, casi diario, del cumplimiento de los objetivos de comercialización, a nivel de empleado/oficina/territorio etc, rappes o extracomisiones si se alcanza determinado volumen, viajes de incentivos, anticipo de comisiones, promoción a clientes finales por contratación, etc.

Esta estrategia de retribución en algunas entidades es muy centralizada, es decir, *top-down* desde la dirección general y se combinan en cierta manera con objetivos de territorio en función de la zona, que son más flexibles en función del territorio. La retribución es una palanca para orientar la venta a unos determinados productos y conseguir unos determinados objetivos.

Las entidades aseguradoras tienen **especialistas con conocimientos altos de seguros** incorporados en la red que se integran en el día a día con la red comercial del banco, dinamizan la venta de seguros y apoyan en la resolución de incidencias técnicas y gestión de siniestros y en la consecución de los objetivos comerciales. Se trata de personas de referencia para la red que quita presión a la red bancaria la hora de realizar operaciones más complejas. Por ejemplo, en la gestión de siniestros el objetivo es no dar problemas al banco por lo que la gestión se realiza desde la entidad aseguradora y los especialistas en seguros suelen ser de ayuda en la interlocución de los siniestros más complejos.

**La formación** de los empleados de la entidad bancaria es una parte importante del modelo de relación. Las entidades aseguradoras proporcionan la formación y reciclajes a los empleados de las entidades bancarias. Legalmente deben realizar unas horas anuales de formación venta asesorada 200 horas de formación inicial y anualmente 25 horas adicionales, Después también se destinan horas de formación para el lanzamiento de nuevos productos.

## 7.6. “One stop shop”

Las entidades bancarias tienen un posicionamiento basado en la variedad de productos y servicios que ofrecen a sus clientes, productos de financiación, de ahorro, tarjetas, hipotecas, renting, leasing, seguros de Vida, seguros de No Vida, etc. El objetivo de este posicionamiento se basa en la aspiración que el cliente **encuentre en la entidad bancaria todos los productos financieros y de seguros para satisfacer sus necesidades**. Esta ventaja competitiva es importante ya que el cliente no tiene necesidad de comprar los servicios a los competidores, que, aunque evidentemente es libre para hacerlo, la entidad financiera le puede proporcionar soluciones a sus necesidades.

Esta variedad de servicios se ofrece a todos los clientes, es decir al margen de que la entidad tenga realizada una segmentación de sus clientes, va a poder ofrecer estos productos y servicios sin menospreciar ningún segmento de clientes. Por este motivo por ejemplo hay entidades que tienen centros especializados de empresas, como CaixaBank, Banco Santander, Banco Sabadell, etc. Las entidades líderes en bancaseguros en España están orientadas a cualquier tipo de cliente, a diferencia por ejemplo de banca más exclusiva que existen donde su perfil de cliente objetivo depende del volumen de pasivo como, por ejemplo, la banca en Andorra.

Otro aspecto importante es que acompañan al cliente **a lo largo de su ciclo vital**, es decir que ofrecen productos y servicios adaptados a la etapa vital de sus clientes. En caso de CaixaBank por ejemplo ya ofrecen incluso productos para menores de edad por con el “Carnet Jove” o el “Club Super 3”, lo que contribuye además a apoyar otra ventaja competitiva que hemos visto anteriormente como “la marca”. El reconocimiento de la marca a partir de productos no financieros que contribuyan a que en un futuro el usuario ya te conozca y pase a ser un cliente potencial al tener relación ya con la entidad.

Adicionalmente a todas las ventajas competitivas propias del canal enumeradas anteriormente, cada entidad suma sus capacidades internas, estrategia, recursos humanos, recursos financieros, organización de la empresa (área comercial, área de producción, área técnica, área financiera, área marketing, tecnología, etc.), cadena de valor, etc. Por tanto, la ventaja competitiva de cada entidad bancoaseguradora **provendrá de la suma y de las interrelaciones de todas estas capacidades internas**.

## 8. Diseño de un modelo operativo en No Vida

Además de las líneas estratégicas que cada entidad de Bancaseguros asuma para este segmento de mercado, el propósito de este capítulo es plantear las principales **palancas para un diseño de un modelo operativo de éxito** para seguros de no vida y por tanto impulsar el crecimiento del canal bancaseguros para alcanzar mayores cuotas de mercado de No Vida.

### 8.1. Aspectos operativos clave en Bancaseguros

Se entiende por **modelo operativo** como la manera en que las personas y la tecnología contribuyen para lograr los grandes objetivos que se describen en la estrategia empresarial. Los modelos operativos suelen describirse como **las personas, los procesos y la tecnología** que hay detrás de la estrategia de cada entidad. Nos vamos a centrar en la visión de los procesos operativos de negocio asegurador de contratación y gestión de pólizas para aplicar en el negocio de No Vida.

Los procesos operativos de la entidad bancoaseguradora más la estrategia centrada en el cliente y la tecnología es la combinación que hay que tener en cuenta para que el modelo de operativo tenga las características necesarias para lograr los objetivos.

Gráfico 37. Las palancas del modelo operativo



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente existen otros aspectos como las comisiones y los incentivos del canal de distribución y la estrategia de pricing de los productos también tienen un peso muy importante, pero no son de objeto de análisis en esta tesis.

### 8.2. Palanca centrada en los clientes

Disponer de una buena **segmentación de clientes** es clave para los procesos de negocio asegurador. La segmentación de clientes de la entidad financiera

debe coincidir con la segmentación para la entidad aseguradora. Es la manera de que entre la entidad bancaria y la entidad aseguradora “hablen el mismo idioma”. La entidad aseguradora debe adaptarse a la segmentación financiera que exista para operaciones financieras, bien directamente adaptar el mismo sistema de segmentación y clasificación de clientes, o bien realizar una traslación pero que tenga trazabilidad y que sea coherente con el modelo original. El sistema de segmentación debe ser sencillo, no es viable disponer de sistemas complejos de segmentación que luego no sean transparentes, ni comprensibles y difíciles de aplicar.

Por ejemplo, si una entidad financiera tiene un sistema de segmentación de clientes basado en niveles de 1 a 6, siendo 1 el mejor cliente y 6 el cliente no deseable, entonces utilizar el mismo sistema o un sistema equivalente en 3 niveles, siendo 1 y 2 los niveles para los mejores clientes, 2 y 3 para niveles medios y 5 y 6 para los peores.

Los criterios de segmentación deben ser lo más **claros y transparentes posibles y estables** en el tiempo para que no cambien con frecuencia, sino que tengan una revisión periódica.

Esta segmentación de clientes es de vital importancia porque tiene multitud de aplicaciones en todos los procesos de negocio, en tarificación, selección de riesgos, procesos de administración de cartera, experiencia de cliente, etc.

- En tarificación: la entidad aseguradora debe tener un sistema de tarificación que beneficie a los mejores clientes. Por tanto, debe incorporar en sus **sistemas de pricing** variables on line de segmentación de clientes de la entidad financiera e incorporarlo en el proceso de tarificación para ofrecer el mejor precio a los mejores clientes. Los modelos de pricing con variables de la entidad financiera son exclusivos y no son replicables en el mercado.
- En **selección de riesgos**, cuando se trata de la aceptación de riesgos agravados o excluidos, la entidad aseguradora debe considerar como una variable a tener en cuenta en la decisión, el nivel de segmentación del cliente. Debe poder identificar si se trata de un cliente de valor para la entidad o no. Si las variables de segmentación son favorables será un argumento en favor de la aceptación de riesgos agravados.
- En la **administración de cartera**, es decir en los procesos de saneamiento por siniestralidad, la segmentación de clientes ayuda en la toma de decisiones de saneamiento. Es decir, ante la misma rentabilidad de dos pólizas que entran en el proceso de saneamiento, podemos valorar favorablemente aquella que, pese a la rentabilidad de la póliza, las variables de segmentación de cliente sean favorables y mantener el contrato por un año más, para ver el resultado de un nuevo ejercicio antes de su cancelación definitiva. Por el contrario, sin disponer de variables de segmentación adecuadas puede conllevar la conservación errónea de clientes indeseables por siniestralidad o morosidad.

- **En la experiencia de cliente**, la segmentación de clientes debería poder adaptarse a los procesos de servicio de la compañía, desde el tiempo de espera en el call center, poder priorizar sus contactos para responder cumpliendo los estándares de calidad para este segmento de clientes. El objetivo es que en todos los puntos de contacto e interacciones con el cliente tenga una experiencia positiva del servicio que espera, es decir que cumpla y supere sus expectativas.

Muchas compañías tienen identificados los “pain points” del pasillo del cliente, pero no es suficiente poner los esfuerzos de servicio sólo en estos puntos de interacción con los clientes. Una mala experiencia en un proceso no identificado como “pain point” por ejemplo la consulta de un recibo o una devolución, puede suponer que el cliente ya no confíe en la entidad y exista un riesgo de fuga.

Por otra parte, no podemos complicar la vida al cliente por ejemplo pedir una autorización medica no puede resultar difícil, las experiencias del cliente con la compañía deben ser fáciles y sencillas.

- **Quejas y reclamaciones**, en este caso la segmentación y evidentemente otras variables como la vinculación del cliente son variables de gran valor para gestionar con éxito una reclamación.

Hay que tener en cuenta que el cliente es de la entidad financiera, es un **cliente cautivo**, no es de la compañía aseguradora. Además, el impacto de una mala gestión en la entidad aseguradora puede comportar la pérdida del negocio asegurador, pero también del negocio financiero. Adoptar las mismas políticas de segmentación de clientes nos podemos asegurar que los clientes de valor para la entidad financiera sean también clientes de valor para la entidad aseguradora y sean tratados como tal, desde el pricing al servicio.

### 8.3. Palanca centrada en los procesos de negocio

En mi opinión hay varios factores importantes a tener en cuenta relacionados con los procesos. Es fundamental tener en cuenta que el canal bancaseguros es un canal de distribución no experto, que además de productos financieros de menor o mayor complejidad también comercializa seguros de vida y no vida y en ocasiones otro tipo de productos, por ejemplo, ventas de productos de alarmas, televisores, móviles etc.

Los seguros de Vida, tanto riesgo como ahorro tienen más afinidad con la actividad financiera que el seguro de No Vida en el que cubrimos riesgos patrimoniales. Por tanto, el canal de distribución **no es experto en seguros de riesgo**, comparado con un mediador que si es un experto en seguros.

Entendemos como **procesos operativos de negocio** de importancia para la entidad bancoaseguradora, los procesos de simulación o tarificación, contratación, modificaciones, retención, cancelaciones etc. Otros procesos de negocio más complejos como saneamiento, reactivaciones, operaciones retroactivas etc

no se abordan en esta tesis por tratarse de procesos más complejos propios de la entidad aseguradora

El canal bancaseguros necesita **procesos de negocio simples**, totalmente automatizados, estándares, con pocas variables que sean necesarias completar las operaciones, que el canal no tenga que dedicar un tiempo excesivo en la cumplimentación de las tarificaciones, modificaciones, etc. Por ejemplo, poder realizar las tarificaciones donde el empleado cumplimente sólo unas pocas variables necesarias para obtener el precio.

Cada vez es más importante **el autoservicio del cliente** en las gestiones de seguros. Este servicio al cliente se debe ofrecer a través del área privada de la web y app de la entidad financiera. Es importante que la entidad, el cliente y la aseguradora dispongan de la misma información, del mismo proceso. Los sistemas deben permitir la trazabilidad de una gestión y que desde los distintos canales cliente, entidad financiera y entidad aseguradora puedan operar en la misma gestión. Esta trazabilidad también debe permitir que si en alguna parte de la cadena (cliente, entidad bancaria, entidad aseguradora) existe algún freno o incidencia se pueda identificar fácilmente y se solucione rápidamente.

Deben ser procesos **end to end**, donde en la misma entidad o el cliente puedan completar en la mayoría de los casos las operaciones de los procesos principales, es decir que puedan realizar una tarificación, una contratación, una modificación de una póliza etc.

Los procesos deben **ser homogéneos para todo el porfolio de productos**. Es más importante que sea homogéneo el proceso que el tipo de seguro, es decir que el proceso de contratación sea lo más parecido posible para un seguro de hogar que para un seguro de auto.

Las variables de **segmentación de clientes deben ser estables** y que no cambien en función del producto, ni en función del proceso de negocio.

Gráfico 38. Procesos de Negocio



Fuente: elaboración propia

A continuación, se enumeran las principales características que deben tener los principales procesos de negocio desde el punto de vista operativo para el canal bancaseguros:

- Simulación: las simulaciones o tarificaciones de seguros deben ser personalizadas. Es necesario incorporar en las simulaciones las variables y la segmentación del cliente. Para poder realizar una simulación deben ser necesarias pocas variables y que en el mismo proceso se integre la política de suscripción. El proceso finaliza con el precio del seguro. Lo recomendable es mostrar múltiples resultados, es decir mostrar en la tarificación varias modalidades y diferentes formas de pago con el objetivo de que en una sola gestión se muestren varias opciones de aseguramiento y formas de pago. Estas simulaciones deben conservarse y garantizar la oferta por un tiempo determinado. El sistema debe proporcionar la funcionalidad para realizar seguimiento comercial de las oportunidades de venta. Si la simulación es para un riesgo agravado es decir supeditado a aceptación, se debe integrar el proceso de suscripción en la misma operativa. Incluir los procesos de diálogo de propuestas, aceptaciones o rechuses del riesgo entre el banco y la aseguradora. Disponer de un sistema integrado entre el canal y la entidad aseguradora. Las políticas de suscripción del producto deben estar integrados en los sistemas, para los casos que puedan quedar supeditados a aprobación, por ejemplo, en caso de contratación de riesgos que no superen la política de suscripción de la compañía, el servicio de la compañía debe ser ágil y disponer de un SLA de respuesta. Desde el punto de vista del cliente, estas simulaciones se deben poder realizar, mostrar y contratar en la app y web del área privada del cliente.
- Contratación: a partir de la simulación realizada, sólo se ha de añadir los datos necesarios para la contratación. La contratación puede hacerse desde la oficina, pero también debe estar disponible para el cliente desde su área privada app y web. Las contrataciones deben incorporar la firma electrónica para la formalización de los contratos.
- Consulta de las pólizas y coberturas: el cliente desde su área privada debe tener acceso a toda la información de modo que una vez contratada la póliza pueda resolver sus consultas on line. El sistema debe incorporar las preguntas más frecuentes e incorporar un gestor de consultas on line.
- Modificaciones: tanto el cliente como la oficina deben poder realizar la mayoría de las modificaciones on line. Si se trata de cambios que afecten al riesgo incorporar también procesos de diálogo de suscripción: propuestas, aceptaciones o rechuses del riesgo.
- Prestaciones: la declaración y consulta de siniestros de debe poder hacer desde teléfono, app y web del cliente. Este proceso debe quedar entre el cliente y la entidad aseguradora que gestiona los siniestros, evitando así la involucración del canal bancaseguros en un proceso especialista de seguros.
- Renovación: la comunicación de las condiciones de renovación debe hacerse al canal y al cliente de forma clara y sencilla. El cliente debe poder visualizarla en el área privada app y web y en punto específico de renovaciones para la entidad bancaria. El cliente y la oficina podrán simular cambios en la póliza y efectuar las modificaciones que considere oportunas sin necesidad de contactar con la aseguradora.

- **Cancelación:** desde el área privada app y web y desde la oficina. El sistema debe guiar para posibilitar o no en función del tipo de cancelación. El proceso debe ser sencillo y on line. Debemos ayudar al cliente en el proceso, así como intentar mostrar las ventajas de nuestros productos para evitar la posible fuga. No obstante, no debe ser un proceso opaco y dificultoso para el cliente.
- **Gestión de cartera:** es muy importante que se refuercen todos los procesos de cartera para ayudar al canal que no es experto. Por ejemplo, en renovaciones o procesos de impagos la aseguradora debe reforzar y asegurar estos procesos o bien incorporarlos en gestión centralizada

**Es necesario incorporar un servicio de ayuda y asesoramiento experto de atención a la oficina, integrado** en las operativas de negocio. Para las aseguradoras el banco es el cliente principal, debe prestarse un servicio excelente para un canal no especializado en seguros. Un canal no especializado debe tener un servicio de alta calidad, para aseguradora nuestro cliente es el canal de distribución. En todos los procesos anteriores, se debe incorporar desde la operación, preguntas frecuentes, ayudas por chatbot y canal de videoconsultas con expertos mediante cita previa para el cliente y empleado de la entidad bancaria.

## 8.4. Palanca centrada en la tecnología

El sector se enfrenta a un proceso de transformación tecnológica por varios aspectos importantes:

- Necesidades de digitalización **y autoservicio**, necesidades de **accesibilidad** a través de móvil 7\*24h y de omnicanalidad app, web, videoconsulta o canal presencial, para los clientes.
- Cambios constantes en la normativa legal (IFRS17, IDD, IPID, Baremo de lesiones...)
- Necesidad de **crear nuevas oportunidades de venta** mediante **ecosistemas y la explotación del dato**. Los ecosistemas en seguros brindan la posibilidad de ofrecer productos, subproductos o servicios relacionados con un producto o servicio original. Sistemas integrados en los aplicativos de la entidad financiera, como productos complementarios.
- Los seguros distribuidos por entidades bancarias pueden ser comercializados como productos separados, pero son frecuentes en las entidades bancarias las ventas cruzadas, en las que el contrato de seguro es un producto accesorio de otro, que el cliente contratará de forma conjunta. Se trata de **seguros embebidos** en otro proceso financiero.



- La **explotación del dato** nos debe permitir ofrecer al cliente según su perfil, sus necesidades y el momento de compra seguros que se adecuen a sus necesidades.
- Novedades tecnológicas: IoT, chatbots, IA, blockchain La transformación digital y la innovación en el área de seguros viene de la mano de compañías 'Insurtech' que proporcionan nuevas tecnologías para aplicar al sector asegurador como los **chatbots, blockchain y la inteligencia artificial**. Los chatbots proporcionan mejora en atención al cliente agilizando sus gestiones. Las respuestas rápidas, el trato humanizado, la optimización en los procesos etc. La inteligencia artificial (IA) se puede aplicar en la automatización de procesos y tareas más sensibles de control y prevención de riesgos, procesamiento de reclamaciones y la detección de daños en siniestros y detección de fraudes. El blockchain, tecnología de recolección y de guarda y trazabilidad de datos puede usarse para construir un ecosistema de empresas aseguradoras en las que se haga más fácil y seguro el intercambio de información y la detección de fraude <sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Inese: noticia 17.02.2020 cómo influyen las innovaciones en el sector asegurador

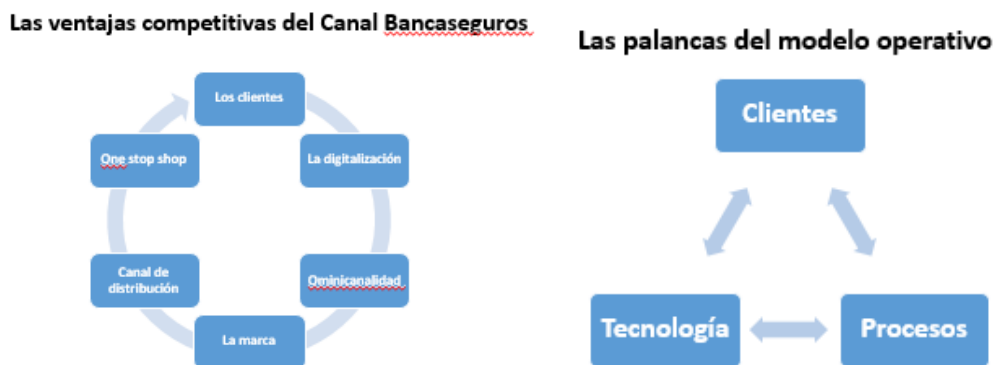


## 9. Principales retos del canal bancaseguros

El principal reto para el canal es crecer en la distribución de seguros de **No Vida**, de igual modo que en el segmento de Vida, el principal reto es ser canal clave en la distribución de seguros No Vida.

Hemos visto antes las ventajas competitivas del canal y las palancas para implementar el modelo operativo en no vida

**Gráfico 39. Ventajas competitivas y palancas del modelo operativo**



Fuente Elaboración propia

La estrategia óptima para continuar con el desarrollo y crecimiento del negocio de Bancaseguros en No Vida y con el objetivo de alcanzar mayores cuotas de mercado en no Vida se basa en 2 pilares:

- **Orientación al cliente, experiencia de cliente y personalización**

El objetivo es que el cliente sea el centro de las operaciones y de los procesos. Aumentar la venta cruzada, la penetración en seguros de los clientes existentes y el volumen de clientes de seguros de los clientes de las entidades financieras y hacerlo de la manera más eficiente posible, para incrementar la productividad de la venta es necesario:

- Realizar ofertas de seguros proactivas a partir del análisis de los datos de los clientes con modelos de propensión de compra y de identificación del momento adecuado para generar la oferta
- Identificar potenciales clientes mediante la segmentación y análisis de datos
- Vincular las operativas para ofrecer seguros vinculados y embebidos en otros productos

Maximizar la experiencia de cliente aportando transparencia, omnicanalidad, personalización y una experiencia de postventa excelente, tanto en la red de oficinas como por autoservicio.

- **Digitalización, omnicanalidad, ecosistemas, innovación**

Ya hemos visto que el sector financiero tiene la capacidad de acelerar la transformación digital y dar respuesta a los retos del sector. Las entidades banca-segadoras pueden beneficiarse de los desarrollos tecnológicos de la entidad financiera. Las oportunidades están en las capacidades digitales y analíticas que hagan posible la personalización, una experiencia superior para el cliente y una oferta omnicanal.<sup>39</sup>

- Impulsar ecosistemas con partners donde los seguros sean complementarios a otros productos
- Fomentar la innovación de productos y servicios con alianzas de nuevos entrantes insurtechs para dar respuesta a nuevas necesidades del cliente
- Incrementar la velocidad de la innovación a través de las insurtechs en procesos pequeños, pero de alto impacto al cliente

La ejecución de esta estrategia debe estar basada en un **modelo operativo consolidado**, para conseguir una experiencia superior del gestor de banca y una integración a nivel estratégico, comercial, tecnológico y operativo entre banco y aseguradora<sup>40</sup>.

El cliente debe estar en el centro de la digitalización con el objetivo de poder ofrecer los productos aseguradores y servicios a través de canales digitales.

---

<sup>39</sup> Cinco Días “Digitalización y Orientación al cliente: los retos del sector asegurador (fecha consulta 20.12.2021)

<sup>40</sup> Axis. Infografía retos Bancaseguros

## 10. Conclusiones

Después de los hitos de nuestra historia reciente, los movimientos de integraciones bancarias, que entendemos finalizadas al menos las grandes integraciones, la pandemia del Covid-19 y crisis por la guerra de Ucrania se abre un periodo de consolidación y **moderado optimismo con cautela**, observando de cerca la evolución de los acontecimientos económicos, con **factores importantes con afectación en el mercado asegurador** como la **subida de tipos de interés y la tendencia alcista de la inflación**.

El canal bancaseguros ha ido creciendo en cuota de mercado en los últimos años, a pesar de perder cuota de mercado en el segmento de seguros de Vida sobre todo por el descenso de primas del mercado de Vida-Ahorro, el **canal bancaseguros sigue siendo el principal canal de distribución del mercado asegurador español**, por las cuotas tradicionales en el ramo de vida y el crecimiento del negocio en No Vida. El total de primas del canal bancaseguros en 2020 ha alcanzado los 19.276 millones de euros. En 2000 la cuota de mercado de bancaseguros en **No Vida era de un 4,4%** y en 2021 el canal **ha alcanzado el 14,9%** con un volumen de primas de **5.450 mill€**.

Gráfico 40. Total mercado por canales de distribución

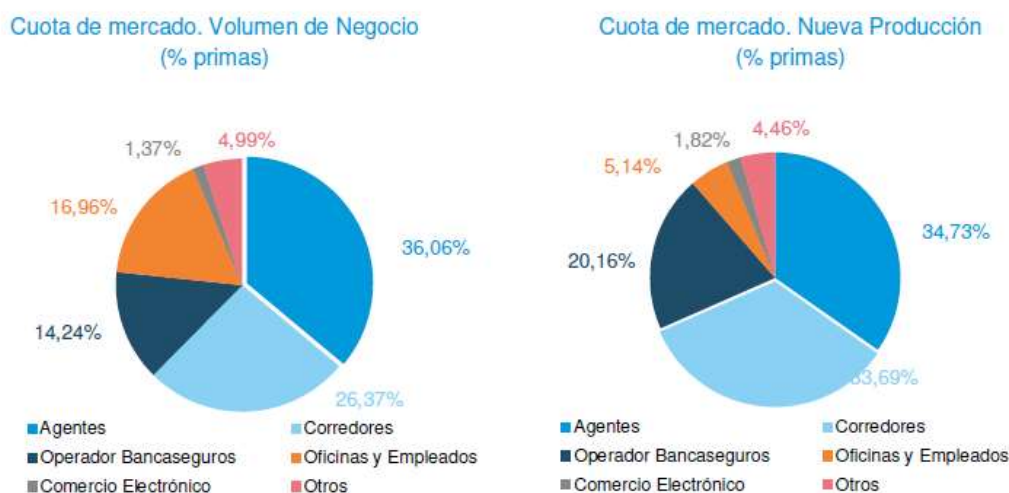


Fuente: ICEA datos 2020

Durante estos últimos años ha habido una gran transformación de la banca hacia modelos más digitalizados, crecimiento de la banca on line y de los **hábitos de los clientes** en el uso creciente de la tecnología. Si a esto se suma **las capacidades tecnológicas**, y de innovación de la banca y la base de clientes disponibles con una **penetración baja en seguros, abona el terreno para el crecimiento del canal en No Vida**, sobre todo en los principales ramos de Multirriesgos con un 10,72% en cuota de mercado, Salud 6,04% y Auto 4,01%.

En Vida la cuota de bancaseguros es de 73,28%. La previsión de crecimiento del canal hace 10 años no preveían un crecimiento tan importante en No Vida excepto en Multirriesgo Hogar y Accidentes, ramos más afines con el negocio financiero de hipotecas y préstamos, no se apostaba por el desarrollo de estos ramos en España en el canal bancaseguros.

**Gráfico 41. Mercado de No Vida por canales de distribución**



Fuente: ICEA datos 2020

Respecto a **los ratios técnicos de las bancoaseguradoras en No Vida** como se ha expuesto en el punto 6.4 las compañías bancaseguros han alcanzado **mejores ratios técnicos y mejores resultados que las compañías líderes en ambos ramos** y con rentabilidad muy superior a la media de mercado tanto en Hogar como en Auto.

**El canal ha demostrado el crecimiento y la rentabilidad técnica en No Vida.**

El **canal bancaseguros tiene unas ventajas competitivas** que debe aprovechar para alcanzar el reto de crecimiento del canal en No Vida. La base disponible de clientes, la digitalización, la omnicanalidad, la marca, el propio canal de distribución y el concepto “one stop shop” donde el cliente tenga disponibles las soluciones para todas sus necesidades financieras y de seguros en la misma entidad.

Las **palancas clave** para alcanzar el reto del canal se basa en tres palancas: **la tecnología, los clientes y los procesos de negocio**. La tecnología es relevante para alcanzar un servicio omnicanal, para poder innovar en productos y servicio y para mejorar los procesos de negocio para el canal y para el cliente final en autoservicio a través de las operativas bancarias. Centrar los procesos en los clientes, proporcionarles un servicio excelente y aprovechar los datos disponibles deben permitir mejorar la penetración en seguros y alcanzar mayores ratios en venta cruzada. Asimismo, el conocimiento del cliente y su segmentación deben permitir mejorar las oportunidades de venta. Finalmente, los procesos de negocio deben ser simples, con un diseño “end to end” en la mayoría de procesos y teniendo en cuenta que el **canal bancaseguros no es un canal experto en seguros**. Hay que tener en cuenta dos aspectos importantes: disponer de un **segundo nivel de servicio experto** en seguros con un servicio excelente y un **diseño de procesos de negocio de seguros en los sistemas bancarios e integrados** con la entidad aseguradora para dar solución y apoyo a clientes y canal. Existen dos procesos clave que la aseguradora

debe garantizar directamente son las prestaciones y la gestión de procesos de cartera. El diseño de los procesos internos y la gestión **en las prestaciones** debe ser cometido de las aseguradoras y el **cuidado de los procesos de cartera** de renovaciones, cancelaciones y gestión de recibos e impagos deben ser tutelados por la aseguradora.

Para **poder cuantificar el potencial** del canal en los próximos años, he realizado una estimación del posible crecimiento del canal bancaseguros en No Vida en 5 años. El mercado de No Vida en 2021 ha alcanzado 38.279 mill €, el canal bancaseguros con una cuota del 14,9% logra 5.703 mill €. Teniendo en cuenta las **capacidades del canal, el potencial de desarrollo futuro y las alianzas en bancaseguros de los grandes “players” Santander con Mapfre, BBVA con Allianz y el líder de mercado CaixaBank con el Grupo Mutua a través de SegurCaixa Adeslas**, estimo que el canal puede captar 4 puntos porcentuales adicionales de cuota. Por tanto, si las primas de No Vida crecieran un 4% anual, se llegaría a 46.572 millones de € en No Vida en 2026. **El canal bancaseguros con una cuota de 18,9% en 2026, alcanzaría los 8.802 millones de € en primas, es decir un incremento del 54,3%.**

Tal como he mencionado en la introducción de esta tesis se trata de una estrategia donde las entidades aseguradoras y financieras ganan, pero también los clientes, por todas las capacidades y ventajas que ofrece el canal bancaseguros. Se puede decir que la **distribución de seguros a través del canal bancaseguros es una estrategia “win-win-win”, donde aseguradoras, bancos y clientes se benefician.**





## 11. Bibliografía

- "Ser competitivos" Ed. Deusto ¿Qué es la estrategia? Michael Porter
- "Los 10 pecados capitales del Marketing" Grupo Planeta. Philip Kolter
- "Los primeros 90 días. Estrategias de éxito decisivas para nuevos líderes" Michael D Watkins Harvard Business School Press
- "Fundamentos del Seguro" Jose Luis Perez Torres, Cap 5.
- Informe Tendencias Digitales 2021 Banca y Seguros. t2ó industry
- Informe del sector 2020 Unespa
- Transición digital, transformación bancaria en España. KPMG. 2021
- Radiografía actualizada del negocio Bancaseguros en España 2020. Afi
- El protagonismo de la bancaseguros en España en la segunda ola de integración Bancaria. 2020 Afi
- El mercado Español de Seguros en 2020. Fundación Mapfre
- Informe estadístico anual de mediación 2020 DGS
- Word Insurance Report 2021 Cap Gemini Efma
- Informe anual de las marcas más valiosas y más fuertes de España. Brand Finance 2022
- Informe las tecnologías. ICEA 2020
- Informe canales de distribución ICEA 2018-19-20
- Informe cuota de mercado por canales ICEA 2018-19-20
- Informe económico las cuentas técnicas. ICEA 2021
- Seguros y Fondos de Pensiones. Informe 2020 DGS
- Panorama económico y social 2022 Fundación Mapfre
- Plan estratégico CaixaBank 2022-2024
- La banca seguros se apoya en no vida para crecer Global Data. BDS 05-22
- Tendencias globales del seguro para este año. KPMG 2022
- Crecimientos del sector asegurador 2019-2021 ICEA
- Panorama económico y sectorial 2022: perspectivas hacia el tercer trimestre. Mapfre Economics
- Informe Mapfre mercado español de seguros 2021. Fundación Mapfre



## Gráficos

Gráfico 1. Evolución número de oficinas bancarias en España desde 2010 a 2021. Statista. Fecha consulta 4 mayo 2022

Gráfico 2. Número oficinas bancarias por bancos en España 2020. Fuente: cincodias/elpais.com fecha consulta 2 abril 2022

Gráfico 3. Concentración oficinas en las 5 primeras entidades bancarias 2020. Fuente: eldiario.es. Fecha consulta 2 abril 22

Gráfico 4. El proceso de transformación hacia la banca digital. Fuente: BBVA Research

Gráfico 5. Evolución sector 2021 Fuente ICEA

Gráfico 6. Mapa Bancario Español 2021 Fuente: <https://www.lainformacion.com/empresas/quien-es-quien-sector-banca-entidades-mas-grandes>

Gráfico 7. Líderes bancarios según principales magnitudes Fuente: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/03/25/companias>

Gráfico 8. Alianzas actuales entre los grandes bancos y grupos aseguradores. Fuente Actualidad Aseguradora: 14 febrero 2022

Gráfico 9. Las bancoaseguradoras y su volumen de primas. Fuente. Expansión

Gráfico 10. Modelos de distribución en bancaseguros. Fuente: Afi

Gráfico 11. Modelo de estructura de joint ventures. Fuente: Atlas Capital

Gráfico 12. Magnitudes relevantes negocio asegurador de la banca en España. Fuente: Afi

Gráfico 13. Modelo distribución BBVA Fuente: Conferencia Inaugural Master DEAF 21-22. BBVA. Eugenio Yurrita

Gráfico 14. Países con la banca mejor digitalizada del mundo 2021. Fuente Cinco Dias.

Gráfico 15. Primas totales por canales. Vida y no vida 2020. Fuente CEA

Gráfico 16. Distribución porcentual Vida y No Vida por canales 2021 Fuente: Fundación Mapfre. El mercado español de seguros 2020

Gráfico 17. Evolución temporal canales de distribución 2000-2020. Volumen de negocio. Fuente ICEA

Gráfico 18. Cuota de mercado por canales 2020

Gráfico 19. Volumen de negocio por canales 2020 Fuente ICEA

Gráfico 20. Cuentas técnicas Hogar: total sector, líderes mercado y bancoaseguradoras SegurCaixa y BBVA. Fuente: ICEA y elaboración propia

Gráfico 21. Cuentas técnicas Auto: total sector, líderes mercado y bancoaseguradoras SegurCaixa y BBVA. Fuente ICEA y elaboración propia

Gráfico 22. Distribución primas devengadas Multirriesgo Hogar por canales de distribución. Fuente INESE

Gráfico 23. Ratio combinado y cuenta técnica no vida 2021. Fuente: DGSFP

Gráfico 24. Distribución por canales del volumen de negocio. Fuente ICEA

Gráfico 25. Penetración seguros Vida y No Vida España versus Eurozona. Fuente Caixabank PE 2022 2024

Gráfico 26. Ventajas competitivas canal bancaseguros. Fuente elaboración propia

Gráfico 27. Satisfacción clientes con bancos y aseguradoras. Fuente: SocGEN, Banks & Insurance, Banking on Customers

Gráfico 28. Evolución número de usuarios de Smartphones. Fuente: Statista, fecha consulta 7 mayo 22

Gráfico 29. Tasa de penetración de usuarios de Smartphones en España Fuente: Statista 2022

Gráfico 30. Porcentaje de penetración usuarios de servicios de banca electrónica en España 2006-2020 Fuente. Statista 2022

Gráfico 31. Implantación de la tecnología Fuente ICEA Las Tecnologías 2020

Gráfico 32. Interacción con clientes. Fuente: SocGEN, Banks & Insurance, Banking on Customers.

Gráfico 33. Impacto del covid.19 en el consumo digital. Fuente UBS Bloomberg. Febrero 2021.

Gráfico 34. Valor de la marca por sector. Fuente: Estudio Brand Finance

Gráfico 35. Las Top 10 Marcas más valiosas en España. Fuente: Estudio Brand Finance

Gráfico 36. Principales marcas Bancoaseguradoras. Fuente: elaboración propia

Gráfico 37. Las palancas del modelo operativo. Fuente: elaboración propia

Gráfico 38. Procesos de Negocio. Fuente: elaboración propia

Gráfico 39. Ventajas competitivas y palancas del modelo operativo. Fuente: elaboración propia

Gráfico 40. Total mercado por canales de distribución. Fuente: ICEA datos 2020

Gráfico 41. Mercado de No Vida por canales de distribución. Fuente: ICEA datos 2020

## Sonia Gras Martínez

Nací en Barcelona en septiembre de 1970

Me licencié en Psicología por la Universidad de Barcelona compaginando mis estudios con el inicio de mi carrera profesional en “Winterhur Seguros” en 1991. Inicié mi trayectoria como recepcionista a la vez que inicié mi formación en seguros en la misma empresa.

Realicé la Tesis de fin de carrera aplicado al sector asegurador de aplicación en Formación de seguros “Juego formativo”

Durante 15 años ocupé varios puestos, de técnico de suscripción de automóviles, atención al cliente de todos los ramos, operadora y supervisora call center y directora de atención al cliente. En esta última etapa fui responsable del Contact Center con unas 90 posiciones, dependiendo de la Dirección de Marketing.

En 2006 me incorporé a “CaiFor”, actual SegurCaixaAdeslas, en la Dirección de Automóviles de nueva creación, ocupando el puesto de Responsable de Venta y Posventa de Automóviles. Lanzamos el primer producto de Auto en CaixaBank en el mes de abril de 2007. Desde entonces se ha evolucionado el porfolio de productos y hemos crecido en volumen de negocio desde la contratación de la primera póliza. La entidad ha evolucionado durante este tiempo con cambios organizativos derivados de la salida de Fortis y la posterior fusión con Adeslas.

En 2009-2011 cursé estudios de Máster Ejecutivo en Dirección de Marketing por EADA. Realicé el trabajo de fin de máster aplicado al sector asegurador con el “Plan Marketing para el lanzamiento de un producto de Seguros para Embarcaciones de Recreo”.

Actualmente ocupo el puesto de Responsable de Suscripción y Gestión de cartera de Automóviles dependiendo de la Dirección de Automóviles.

Mi experiencia en el sector seguros es de más de 30 años, la mitad de estos años en una compañía de canal tradicional mediado “Winterhur Seguros” y la otra mitad en una compañía con modelo de distribución bancaseguros, “SegurCaixaAdeslas” me da dado la visión necesaria para realizar esta tesis.



# Anexos

## Crecimientos del Sector Asegurador Enero a Diciembre 2021

Información cerrada a: 4 de febrero de 2022

Datos proporcionados por: 150 Entidades

Estimación al 100% del Sector para una muestra de 150 Entidades con una cuota de mercado del 97,35%

	Volumen Estimado de Primas Emitidas de Seguro Directo (Euros)			Crecimiento (%) 2021-2020	Crecimiento (%) 2021-2019
	Enero a Diciembre 2019	Enero a Diciembre 2020	Enero a Diciembre 2021		
<b>Total Seguro Directo</b>	64.175.516.279	58.888.697.212	61.830.929.281	5,00%	-3,65%
<b>No Vida</b>	36.652.083.546	37.051.554.154	38.279.065.709	3,31%	4,44%
<b>Automóviles</b>	11.311.880.916	11.086.506.678	10.989.536.034	-0,87%	-2,85%
Automóviles RC	5.875.356.089	5.658.724.993	5.558.348.934	-1,77%	-5,40%
Automóviles Otras Garantías	5.436.524.827	5.427.781.685	5.431.187.100	0,06%	-0,10%
<b>Multirisgos</b>	7.521.138.863	7.752.677.688	8.116.851.605	4,70%	7,92%
Hogar	4.528.641.035	4.652.198.335	4.878.238.029	4,86%	7,72%
Comercio	601.978.587	603.625.148	622.764.829	3,17%	3,45%
Comunidades	926.456.722	952.759.957	983.588.355	3,24%	6,17%
Industrias	1.385.220.914	1.462.894.136	1.548.275.300	5,84%	11,77%
Otros	78.841.604	81.200.113	83.985.092	3,43%	6,52%
<b>Salud</b>	8.935.289.711	9.386.355.190	9.854.862.893	4,99%	10,29%
Asistencia Sanitaria	7.912.321.601	8.334.077.535	8.774.237.861	5,28%	10,89%
Reembolso	745.648.681	785.603.838	809.062.416	2,99%	8,50%
Subsidios	277.319.429	266.673.817	271.562.616	1,83%	-2,08%
<b>Total Resto No Vida</b>	8.883.774.056	8.826.014.599	9.317.835.178	5,57%	4,89%
Accidentes	1.152.137.593	1.123.217.827	1.121.158.913	-0,18%	-2,69%
Asistencia	460.890.345	339.029.439	359.689.065	6,09%	-21,96%
Caución	122.485.013	136.089.105	154.319.858	13,40%	25,99%
Crédito	606.887.932	602.316.559	669.949.688	11,23%	10,39%
Decesos	2.458.918.973	2.490.371.346	2.570.605.262	3,22%	4,54%
Defensa Jurídica	109.455.975	112.428.609	115.022.740	2,31%	5,09%
Incendios	180.721.685	228.095.790	228.608.520	0,22%	26,50%
Riesgos industriales	149.803.966	194.734.318	191.975.912	-1,42%	28,15%
Resto incendios	30.917.718	33.361.472	36.632.608	9,81%	18,48%
<b>Otros daños a los bienes</b>	1.321.338.789	1.313.160.665	1.397.903.675	6,45%	5,79%
Avería maquinaria	155.459.368	159.137.548	169.239.964	6,35%	8,86%
Equipos Electrónicos	53.020.948	56.083.876	66.708.364	18,94%	25,82%
Montaje	19.099.040	17.696.036	20.014.757	13,10%	4,79%
Robo	29.801.916	30.447.213	30.863.540	1,37%	3,56%
Seguro decenal	38.251.502	33.679.280	46.453.959	37,93%	21,44%
Todo riesgo construcción	73.765.444	78.554.816	101.290.289	28,94%	37,31%
Resto Otros Daños a los bienes (*)	951.940.571	937.561.895	963.332.802	2,75%	1,20%
<b>Pérdidas pecuniarias</b>	375.449.809	317.872.924	360.891.913	13,53%	-3,88%
Responsabilidad civil	1.597.572.754	1.640.055.268	1.800.177.468	9,76%	12,68%
<b>Transportes</b>	497.915.189	523.377.066	539.508.076	3,08%	8,35%
Aviación	56.962.904	73.729.006	59.755.232	-18,95%	4,90%
Marítimo	186.084.721	193.134.992	210.761.605	9,13%	13,26%
Mercancías	254.867.564	256.513.069	268.991.239	4,86%	5,54%
<b>Vida</b>	27.523.432.733	21.837.143.058	23.551.843.571	7,85%	-14,43%
<b>Riesgo</b>	4.865.306.174	4.847.861.705	5.019.715.534	3,54%	3,17%
<b>Ahorro</b>	22.658.126.559	16.989.281.353	18.532.128.037	9,08%	-18,21%
<b>Provisiones Técnicas de Vida</b>	194.786.388.796	194.109.736.926	195.721.404.725	0,83%	0,48%

(\*) Los datos de Agroseguro de Primas Imputadas para el año 2021 ascienden a 748,8 millones de euros con un crecimiento del 0,3% respecto al año anterior.

**Ranking de Total No Vida**
**Enero a Diciembre 2021 (Datos provisionales)**

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

Nº	Entidad (*)	Primas emitidas seguro directo (Euros)	Crecimiento	Cuota de Mercado
1	MAPFRE ESPAÑA	5.107.252.733,04	2,82%	13,34%
2	SEGUCAIXA ADESLAS	4.155.865.358,55	4,56%	10,86%
3	ALLIANZ	2.201.884.684,47	-3,77%	5,75%
4	AXA SEGUROS GENERALES	1.944.134.631,69	0,72%	5,08%
5	SANITAS	1.529.554.429,09	6,08%	4,00%
6	GENERALI SEGUROS	1.513.130.279,64	3,63%	3,95%
7	MUTUA MADRILEÑA	1.417.522.193,26	-1,83%	3,70%
8	ASISA	1.307.266.489,55	3,88%	3,42%
9	SANTALUCIA	1.229.691.433,30	1,17%	3,21%
10	REALE SEGUROS GENERALES	944.852.325,74	2,12%	2,47%
11	ZURICH INSURANCE	924.102.207,59	5,35%	2,41%
12	LINEA DIRECTA	907.189.195,38	0,95%	2,37%
13	OCASO	835.008.236,52	0,44%	2,18%
14	DKV SEGUROS	769.858.071,83	8,29%	2,01%
15	PLUS ULTRA SEGUROS	744.156.388,27	2,20%	1,94%
16	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	713.382.163,63	2,65%	1,86%
17	LIBERTY SEGUROS	706.251.165,93	1,37%	1,85%
18	FIATC	495.206.438,67	6,76%	1,29%
19	HELVETIA SEGUROS	383.830.976,49	3,95%	1,00%
20	SEGUROS BILBAO	366.578.218,78	2,26%	0,96%
21	AXA XL	350.856.303,60	13,88%	0,92%
22	PELAYO MUTUA DE SEGUROS	328.175.534,53	-4,67%	0,86%
23	A. CREDITO Y CAUCION	325.433.707,95	12,06%	0,85%
24	CHUBB EUROPEAN	312.216.831,00	15,87%	0,82%
25	BBVA ALLIANZ	308.558.051,87	1098,17%	0,81%
26	SANTANDER GENERALES	293.141.827,34	24,06%	0,77%
27	RGA SEGUROS GENERALES RURAL	255.587.400,67	7,00%	0,67%
28	IMQ	250.541.427,21	1,60%	0,65%
29	MGS SEGUROS	214.310.951,15	3,69%	0,56%
30	BBVA SEGUROS	210.283.669,18	-54,21%	0,55%
31	ASISTENCIA SANITARIA COLEGIAL	203.579.483,47	0,77%	0,53%
32	AIG EUROPE	201.055.454,92	4,98%	0,53%
33	AMA AGRUPACION MUTUAL ASEGURADORA	171.259.535,52	-3,44%	0,45%
34	NORTEHISPANA	162.053.064,22	2,90%	0,42%
35	CESCE	154.568.777,87	26,68%	0,40%
36	BANSABADELL SEGUROS GENERALES	150.199.707,76	11,16%	0,39%
37	GACM SEGUROS GENERALES	148.613.473,92	-7,19%	0,39%
38	AGRUPACIO AMCI	147.267.761,07	1,74%	0,38%
39	AGROPELAYO	133.670.100,43	-1,68%	0,35%
40	SOLUNION SEGUROS	129.378.244,93	-3,76%	0,34%



**RANKING DE PRIMAS (\*)**  
**ENERO - DICIEMBRE 2021**

Nº	ENTIDAD (*)	VOLUMEN (Euros)	Δ interanual	Salidas	Cuota
1	VIDACAIXA	8.506.126.175,50	19,38%	6.591.987.056,89	36,11%
2	MAPFRE VIDA	1.661.402.979,18	37,89%	1.473.622.365,97	7,05%
3	BANSABADELL VIDA	1.302.129.912,29	1,39%	1.243.354.160,27	5,53%
4	IBERCAJA VIDA	901.793.678,41	-5,82%	1.188.176.156,89	3,83%
5	AXA AURORA VIDA	753.987.921,45	18,88%	769.452.113,98	3,20%
6	ALLIANZ	679.285.600,97	7,99%	1.029.382.423,78	2,88%
7	SANTANDER SEGUROS	654.490.181,81	-18,80%	3.266.478.295,88	2,78%
8	BBVA SEGUROS	640.350.790,33	-2,42%	1.374.839.873,65	2,72%
9	MUTUALIDAD DE LA ABOGACIA	592.262.036,32	5,26%	307.630.815,32	2,51%
10	NATIONALE NEDERLANDEN VIDA	559.365.483,95	9,50%	475.982.441,30	2,37%
11	GENERALI SEGUROS	513.952.566,35	3,66%	639.438.641,64	2,18%
12	MARCH VIDA	500.196.257,39	7,18%	422.363.857,59	2,12%
13	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	476.938.554,00	12,14%	456.695.779,56	2,02%
14	HNA	398.137.147,35	19,67%	N.D.	1,69%
15	SANTALUCIA	361.600.763,41	3,41%	397.918.384,44	1,53%
16	UNICORP VIDA	346.937.735,95	-37,72%	606.191.517,40	1,47%
17	FIATC	275.701.867,61	4,47%	269.970.689,27	1,17%
18	RGA RURAL VIDA	235.238.255,28	-8,46%	271.757.305,05	1,00%
19	PREVISION SANITARIA NACIONAL	206.897.434,86	-7,65%	241.568.284,07	0,88%
20	MEDIOLANUM INTERNATIONAL LIFE LIMIT	193.294.792,58	31,15%	48.813.609,27	0,82%
21	SANTANDER VIDA	184.185.599,05	34,92%	N.D.	0,78%
22	CAJAMAR VIDA	178.928.330,36	2,14%	128.745.416,68	0,76%
23	PLUS ULTRA SEGUROS	163.146.658,81	-7,46%	193.105.827,97	0,69%
24	SEGUROS BILBAO	163.092.836,70	-0,94%	160.631.539,59	0,69%
25	OCASO	159.935.707,17	-2,07%	162.921.426,24	0,68%
26	CARDIF ASSURANCE VIE	157.212.839,65	-10,06%	1.416.030,66	0,67%
27	BANKIA MAPFRE VIDA	146.515.773,11	-11,40%	419.679.380,82	0,62%
28	ZURICH VIDA	143.313.419,17	-5,86%	215.983.310,97	0,61%
29	MUTUA MADRILEÑA	141.386.498,17	31,15%	244.452.038,90	0,60%
30	SEGUROS EL CORTE INGLES	132.768.919,43	-23,91%	101.482.448,69	0,56%
31	ABANCA VIDA	122.122.299,58	4,80%	117.968.203,35	0,52%
32	BANKINTER VIDA	116.220.111,28	15,05%	10.715.871,72	0,49%
33	MUTUAL MEDICA	108.788.654,60	5,51%	16.409.277,93	0,46%
34	MGS SEGUROS	107.652.149,61	20,02%	110.067.388,34	0,46%
35	KUTXABANK VIDA Y PENSIONES	104.899.298,87	-3,49%	53.551.394,41	0,45%
36	MEDITERRANEO VIDA	102.078.288,26	-9,46%	180.139.339,50	0,43%
37	HELVETIA SEGUROS	81.927.940,21	-0,55%	100.100.969,30	0,35%
38	LIBERTY SEGUROS	80.332.676,66	-9,26%	131.143.401,35	0,34%
39	AGRUPACIO AMCI	70.959.029,76	-53,70%	123.663.075,16	0,30%
40	CAJA DE INGENIEROS VIDA	64.198.793,36	32,66%	91.342.423,63	0,27%

**CAMBIOS EN LAS ENTIDADES RESPECTO AL MISMO PERIODO DEL AÑO ANTERIOR**

AVANZA PREVISION: Entidad de nueva creación. Adquiere por cesión parte de la cartera de MUTUALIDAD DE LA INGENIERIA.

HNA: Integra la cartera de PREMAAT.

MUTUALIDAD DE LA ABOGACIA: Integra parte de la cartera de MUTUALIDAD DE LA INGENIERIA.

MUTUALIDAD DE LA INGENIERIA: es absorbida por MUTUALIDAD DE LA ABOGACIA y cede parte de su cartera a AVANZA PREVISION (entidad de nueva creación).

PREMAAT: es absorbida por HNA.

POPULAR VIDA: es absorbida por SANTANDER VIDA y cede su cartera de ahorro a SANTANDER SEGUROS.

SANTALUCIA: Integra la cartera de SANTALUCIA VIDA Y PENSIONES.

SANTALUCIA VIDA Y PENSIONES: es absorbida por SANTALUCIA.

SANTANDER SEGUROS: adquiere por cesión la cartera de ahorro de POPULAR VIDA.

SANTANDER VIDA: Integra la cartera de POPULAR VIDA y cede la parte de ahorro a SANTANDER SEGUROS.

		Volumen de Negocio. Datos 2020					
		Agentes	Corredores	Operador Bancaseguros	Oficinas y Empleados	Comercio Electrónico	Otros
<b>Vida</b>	Riesgo Individual	14,21%	6,56%	75,70%	2,45%	0,52%	0,55%
	Ahorro Individual	20,28%	6,35%	63,62%	7,32%	1,46%	1,96%
	<b>Total Individual</b>	<b>18,14%</b>	<b>5,58%</b>	<b>65,89%</b>	<b>6,41%</b>	<b>1,28%</b>	<b>1,70%</b>
	Riesgo Colectivo	10,97%	35,93%	35,89%	15,71%	0,00%	1,50%
	Ahorro Colectivo	4,64%	23,11%	42,16%	29,66%	0,00%	0,43%
	<b>Total Colectivo</b>	<b>7,00%</b>	<b>27,89%</b>	<b>39,82%</b>	<b>24,45%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,83%</b>
	<b>Total Vida Riesgo</b>	<b>13,40%</b>	<b>13,90%</b>	<b>65,75%</b>	<b>5,76%</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,79%</b>
	<b>Total Vida Ahorro</b>	<b>18,49%</b>	<b>7,39%</b>	<b>61,17%</b>	<b>9,88%</b>	<b>1,29%</b>	<b>1,79%</b>
<b>Total Vida</b>	<b>17,40%</b>	<b>8,76%</b>	<b>82,15%</b>	<b>9,00%</b>	<b>1,10%</b>	<b>1,57%</b>	
<b>Autos</b>		38,89%	30,15%	6,71%	8,79%	3,71%	11,66%
<b>Multirisgos</b>	Hogar	40,93%	14,57%	36,90%	4,04%	0,48%	3,09%
	Comercio	42,66%	28,75%	25,09%	3,36%	0,01%	0,12%
	Comunidades	58,01%	35,01%	2,43%	3,91%	0,01%	0,63%
	Industrial	26,12%	65,04%	6,48%	2,31%	0,00%	0,04%
	Otros Multirisgos	37,72%	52,74%	3,39%	5,29%	0,25%	0,61%
	<b>Total Multirisgo</b>	<b>40,48%</b>	<b>27,60%</b>	<b>25,98%</b>	<b>3,66%</b>	<b>0,29%</b>	<b>1,98%</b>
<b>Salud</b>	Asistencia Sanitaria	24,69%	16,88%	12,51%	43,78%	0,45%	1,69%
	Salud Enfermedad	36,98%	19,51%	8,14%	34,07%	0,45%	0,84%
	<b>Total Salud</b>	<b>25,53%</b>	<b>17,06%</b>	<b>12,21%</b>	<b>43,12%</b>	<b>0,45%</b>	<b>1,63%</b>
<b>Resto Ramos No Vida</b>	Accidentes Personales	27,39%	25,78%	38,31%	6,18%	0,06%	2,27%
	Asistencia	55,27%	18,01%	2,61%	21,14%	0,10%	2,87%
	Caución	22,49%	56,59%	9,66%	9,29%	0,10%	1,87%
	Crédito	29,21%	59,48%	6,50%	4,80%	0,00%	0,00%
	Decesos	69,79%	2,57%	8,54%	18,65%	0,05%	0,40%
	Defensa Jurídica	38,06%	47,51%	0,71%	3,00%	0,01%	10,70%
	Incendios	14,80%	20,94%	56,06%	7,91%	0,00%	0,29%
	Otros Daños a los bienes	13,29%	47,46%	30,34%	1,08%	0,04%	7,80%
	Pérdidas Pecuniarías	22,69%	29,90%	42,49%	4,14%	0,01%	0,78%
	Responsabilidad Civil	26,12%	60,16%	7,73%	5,81%	0,02%	0,17%
	Transportes	18,15%	77,14%	0,78%	2,91%	0,01%	1,02%
	<b>Total Resto Ramos No Vida</b>	<b>40,48%</b>	<b>31,34%</b>	<b>16,04%</b>	<b>10,04%</b>	<b>0,04%</b>	<b>2,06%</b>
	<b>Total No vida</b>	<b>36,06%</b>	<b>26,37%</b>	<b>14,24%</b>	<b>16,98%</b>	<b>1,37%</b>	<b>4,99%</b>
<b>Total Negocio</b>	<b>26,86%</b>	<b>19,58%</b>	<b>32,73%</b>	<b>13,89%</b>	<b>1,27%</b>	<b>3,67%</b>	