

260

El Agente de Seguros en el S. XXI

Transformación y evolución de una
agencia de seguros

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



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

260

El Agente de Seguros en el S. XXI

Transformación y evolución de una
agencia de seguros

Estudio realizado por: Miguel Angel Camuesco Andrés
Tutor: Javier De Antonio Oña

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

Curso 2019/2020

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



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

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

Presentación y agradecimientos

Agradezco a Lidia Carballo, Directora de Recursos Humanos, a Albert Macaya como Director de Canal Agentes en la DT Catalunya y a Josep Armas, Director Territorial de AXA Catalunya, su confianza en mi persona y la oportunidad que me han brindado para poder cursar este Máster.

Agradecer a todos mis compañeros de la Dirección Territorial de Catalunya y Recursos Humanos de AXA Sede por sus contribuciones durante estos años a mi desarrollo profesional.

Gracias a todo mi equipo de la Dirección de Zona Catalunya 2 Agentes AXA (Carmen Font, Francisco Javier Rafael, M. Cruz Portugués, Yolanda del Pozo, Nuria Torrelles, Joan Jove, Josep Sánchez, Mario Manzano) por el incondicional apoyo recibido en mi ausencia mientras cursaba este Máster.

Gracias a Javier De Antonio Oña, por su implicación, orientación y apoyo en la dirección de esta tesis aportando toda su experiencia y creatividad.

Agradecer a mis compañeros del Máster, que a pesar de las dificultades que hemos tenido, de todos los inconvenientes con los que nos hemos encontrado, han dado una lección de equipo, de gestión del cambio y de adaptabilidad ante situaciones jamás vistas como las actuales que dan idea de su calidad humana y profesionalidad.

Resumen

En el contexto actual, comenzando la segunda década del S. XXI, nos encontramos con una red de agentes exclusivos y mediadores afines a las Compañías de Seguros cuya evolución hacia la especialización, la transformación de sus oficinas y puntos de venta han de ser los pilares de trabajo a corto y medio plazo.

Para adaptarse a un entorno de cambios tecnológicos (hablamos de entornos donde la digitalización avanza a una velocidad mayor que las últimas décadas) y la especialización son los pilares sobre los que ha de trabajar el Agente de Seguros para dar un servicio a los clientes acorde a la demanda de estos en un entorno cambiante.

Estos cambios se han de basar en el avance hacia la utilización de herramientas y servicios tecnológicos acordes al momento y la transformación de la agencia encaminada al nuevo contexto de relación personal Agente de Seguros-Cliente.

Esta transformación de la red agencial de las Compañías de Seguros ha de evolucionar en estos momentos de forma más rápida y eficaz en un entorno que cambia rápidamente fruto de la situación sanitaria actual que estamos viviendo (Covid-19) y que está provocando la aceleración de esta transformación inicialmente prevista en 5 o 6 años.

El agente de seguros, su situación actual en este nuevo entorno digital, requiere de una profunda transformación pasando de ser un punto de venta de la compañía aseguradora a un consultor de negocio para los clientes aportando a éstos especialización desde un punto de vista del conocimiento y asesoramiento, nuevas experiencias aseguradoras, con una perspectiva de omnicanalidad y situando al cliente en el centro de su negocio sobre el que ha de construir esta nueva relación. En esta tesis vamos a trabajar en este sentido para definir como debe de ser el agente de seguros del S.XXI.

Palabras Clave: Transformación, Covid-19, cambios tecnológicos, especialización

Resum

En el context actual, començant la segona dècada de la S. XXI, ens trobem amb una xarxa d'agents exclusius i mediadors afins a les Companyies d'Assegurances on la seva evolució cap a l'especialització, la transformació de les seves oficines i punts de venda han de ser els pilars de treball a curt i mig termini.

Per adaptar-se a un entorn de canvis tecnològics (parlem d'entorns on la digitalització avança a una velocitat més gran de les últimes dècades) i l'especialització són els pilars sobre els quals ha de treballar l'Agent d'Assegurances per donar un servei als clients d'acord a la demanda d'aquests en un entorn canviant.

Aquests canvis s'han de basar en l'avanç cap a la utilització d'eines i serveis

tecnològics acords a el moment i la transformació de l'agència encaminada a el nou context de relació personal Agent d'Assegurances-Client.

Aquesta transformació de la xarxa d'agències de les Companyies d'Assegurances ha d'evolucionar a hores d'ara de forma més ràpida i eficaç en un entorn que canvia ràpidament fruit de l'entorn sanitari actual que estem vivint (Covid-19) i que està provocant l'acceleració d'aquesta transformació inicialment prevista en 5 o 6 anys.

L'agent d'assegurances, la seva situació actual en aquest nou entorn digital, requereix d'una profunda transformació passant de ser un punt de venda de la companyia asseguradora a un consultor de negoci per als clients aportant especialització des d'un punt de vista del coneixement i assessorament, noves experiències asseguradores, amb una perspectiva de omnicanalidad i situant al client en el centre del seu negoci sobre el qual ha de construir aquesta nova relació. En aquesta tesi treballarem en aquest sentit per definir com deu ser l'agent d'assegurances de l'S.XXI.

Paraules Clau: Transformació, Covid-19, canvis tecnològics, especialització

Summary

As we enter the third decade of the 21st century, the world of insurance is characterized by a network of exclusive agents and intermediaries of the insurance companies, whose evolution towards greater specialization together with the transformation of their offices and points of sale have become the main foundations of their work in the short and medium term.

To keep pace, technological change (with digitization advancing today at a greater speed than in the past) and specialization are the pillars on which insurance agents must build if they wish to provide a service to their clients that fulfils the demands of the latter in this changing environment. Indeed, any changes need to be firmly based on the increasing adoption of technological tools and services and the transformation of the agencies to adapt to the new context of the personal relationship forged between the insurance agent and the client.

The transformation of the network of insurance agencies needs to be undertaken rapidly and efficiently given that the world is evolving apace because of the health situation we currently face (Covid-19) and which is provoking the acceleration of a transformation that was initially envisaged to take place over the next five or six years.

The current situation occupied by the insurance agent in this new digital environment requires a far-reaching transformation which should see a shift from their being simply a point of sale for the insurance company to their becoming a business consultant for clients, offering the latter specialization in terms of knowledge and advice and new insurance experiences provided via an omnichannel approach to sales where the client is at the center of the business on which the new relationship is forged. This thesis seeks to outline the characteristics of the insurance agent for the 21st century.

Keywords: Transformation, Covid-19, technological changes, specialization

Índice

1. Objeto de la tesis	9
2. El Agente de Seguros	17
2.1. Relevancia económica del sector asegurador	18
2.2. Relevancia de la mediación en el sector asegurador	21
2.3. Relevancia del agente de seguros en el contexto asegurador	23
2.4. Agente de seguros exclusivo. Transición hacia un nuevo escenario	47
3. Nuevo entorno de trabajo post COVID-19	57
4. Resumen y conclusiones	59
5. Bibliografía	63

El Agente de Seguros en el S. XXI

Transformación y evolución de una agencia de seguros

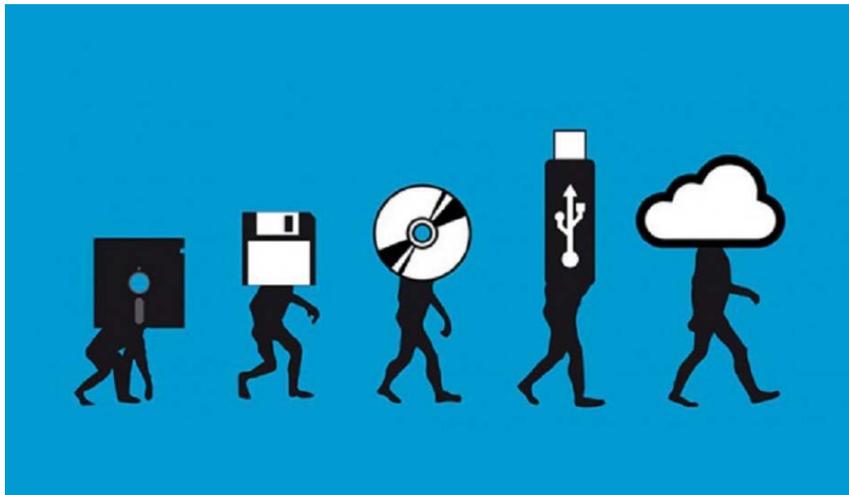
1. Objeto de la tesis

Nos encontramos en la segunda década del S. XXI en un momento en el que el Sector Asegurador está inmerso en unos cambios profundos motivados por varios aspectos a tener en cuenta:

- Evolución tecnológica: la tecnología en las ventas
- Cambios en el modelo de relación: customer service
- Especialización: agente especializado (valor añadido)
- Nuevos hábitos de compra de los clientes
- Entorno cambiante: entorno sanitario (Covid-19)

El objeto de esta tesis es demostrar la continuidad de la figura del agente de seguros en el contexto actual y futuro.

Para tener esta continuidad en el tiempo, el agente de seguros se ha de transformar atendiendo a algunos aspectos que durante esta tesis desarrollaremos.



En primer lugar y para poner en contexto el objeto principal de esta tesis, definiremos qué es un agente afecto a una compañía aseguradora.

La Ley 26/2006, de 17 de julio establece que los agentes de seguros son personas físicas o jurídicas que, mediante la celebración de un contrato de agencia con una o varias entidades aseguradoras y la inscripción en el Registro administrativo especial de mediadores de seguros, corredores de reaseguros y de sus altos cargos, se comprometen a mediar entre ambas partes intervinientes en un contrato de seguros (entidades aseguradoras o reaseguradoras y tomadores-asegurados).

Se entiende la mediación de seguros como aquellas actividades consistentes en la presentación, propuesta o realización de trabajos previos a la celebración de un contrato de seguro o de reaseguro, o de celebración de estos contratos, así como la asistencia en la gestión y ejecución de dichos contratos en caso de siniestro.

Conociendo en estos momentos qué es un agente de seguros nos podemos preguntar si, cualquier persona o empresa puede ser agente de seguros.

Respondiendo a esta cuestión la Ley establece que la condición de agente de seguros de la compañía aseguradora se establece en virtud del contrato de agencia que se realice. Este artículo establece que para celebrar un contrato de agencia con una entidad aseguradora será preciso tener capacidad legal para ejercer el comercio en los términos previstos en la legislación mercantil y ser una persona con honorabilidad comercial y profesional. Dicho contrato será siempre de carácter mercantil y se consignará por escrito con el contenido que acuerden las partes libremente. Cumpliendo estos requisitos, una persona física o jurídica podrá ser agente de seguros de una compañía aseguradora.

Siguiendo con este análisis inicial de una agencia de seguros encontramos que el agente de seguros, para desarrollar su negocio mas rápidamente y tener una mayor penetración en el mercado, generalmente se relaciona con auxiliares y/o colaboradores externos.

Estos auxiliares y/o colaboradores le permiten un crecimiento del negocio aportando oportunidades de negocio y nuevos clientes. La tipología de negocio que generalmente recibe el agente a través de estos colaboradores y/o auxiliares son clientes del ramo automóvil. Esto viene dado en gran medida por la sencillez del producto y su obligatoriedad convirtiendo este ramo en la puerta de entrada para la captación de nuevo negocio.

En la actualidad también la figura del colaborador y/o auxiliar ha evolucionado encontrandonos en estos momentos colaboradores especialistas en aportar otra tipología de negocio específico a la agencia como puede ser la aportación del negocio Hogar y Comunidades a través de colaboradores especialistas en el sector inmobiliario.

Analizando este aspecto desde una vertiente jurídica la Ley recoge que los agentes de seguros podrán utilizar los servicios de auxiliares externos que colaboren con ellos en la distribución de productos de seguros, en los términos en que se acuerde con la entidad aseguradora en el contrato de agencia de seguros. Por lo tanto, un colaborador y/o auxiliar del agente de seguros trabaja bajo la responsabilidad del propio agente de seguros y es este ultimo quien responderá por el colaborador y/o auxiliar.

Otros aspectos significativos para entender la figura del agente de seguros es su exclusividad en la relación con la entidad aseguradora. A este respecto la Ley indica que los agentes de seguros no podrán promover el cambio de entidad aseguradora en todo o en parte de la cartera de los contratos de seguros que se hayan celebrado con su mediación ni tampoco podrán llevar a cabo ac-

tos de disposición sobre su posición mediadora en dicha cartera sin consentimiento de la entidad aseguradora.

Esta es una de las características diferenciadoras de un agente de seguros afecto a una compañía aseguradora. Únicamente podrá trabajar con la compañía con quien tenga firmado el contrato de colaboración convirtiéndose el agente de seguros en una extensión de la compañía hacia los clientes.

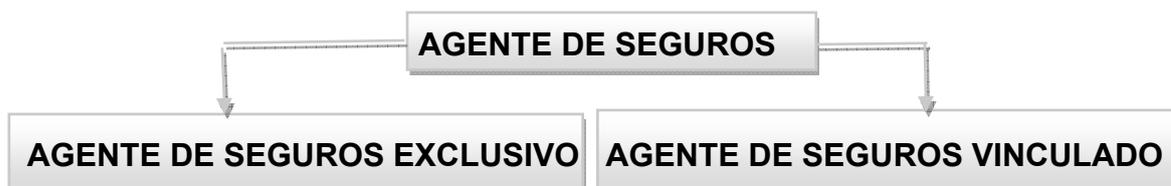
Otro aspecto importante es la retribución de un agente de seguros. Esta retribución se realiza a través de una comisión o derechos económicos que la compañía aseguradora abonará al agente de seguros en concepto de mediación de los seguros que durante la vigencia del contrato entre compañía aseguradora – agente de seguros se hayan realizado.

Esta retribución al agente de seguros finaliza cuando se produce una extinción del contrato de agencia. Es en este momento cuando la compañía aseguradora comunica a los tomadores de los seguros contratados intervenidos por el agente que causa baja en la compañía de seguros, cual será desde ese momento su nuevo agente de seguros o mediador de seguros.

Todos estos aspectos nos dan una visión inicial de lo que es un agente de seguros. Observamos la dependencia colaborativa del agente de seguros frente a la aseguradora desde el momento en el que únicamente puede colaborar con una única compañía de seguros y por lo tanto está a merced de las decisiones (comerciales, administrativas, marketing, etc.) que la aseguradora tome.

Este nexo entre aseguradora y agente de seguros aporta al agente un reconocimiento de marca, un conocimiento profundo de los productos de su portafolio que la aseguradora pone a su disposición, unos calendarios formativos para el agente y/o empleados impartidos por la aseguradora, acciones comerciales y desarrollo tecnológico impulsados por la propia aseguradora, etc.

En el contexto actual y, como veremos más adelante, también encontramos la figura del agente vinculado. Los agentes de seguros vinculados surgidos durante la última reforma del sector, son aquellos agentes que tienen la autorización para la representación ante sus clientes de varias aseguradoras con las que se vinculan por contrato para realizar la actividad de mediación de seguros. Esta autorización para operar con varias aseguradoras la ha de obtener el agente de la compañía de seguros con la que firmó su primer contrato de agente en exclusividad.



En este punto y como base importante de esta tesis podemos plantearnos algunas cuestiones acerca del futuro de un agente de seguros.

- **¿Continuarán los agentes de seguros formando parte de los canales de distribución de las aseguradoras?**
- **¿Serán los agentes de seguros relegados de su protagonismo en el sector asegurador fruto de las evoluciones tecnológicas, la digitalización y los nuevos hábitos de compra de los clientes?**
- **¿Qué retos presentes y futuros se le presentan a los agentes de seguros fruto de la transformación a la que está sometida el sector asegurador?**

Estas y otras cuestiones las iremos resolviendo en el desarrollo de esta tesis.

La evolución tecnológica: la tecnología en las ventas

El precio de las cosas ya no se mide igual que en el pasado. Los clientes han dejado de analizar únicamente el precio como lo único a valorar en la compra o adquisición de un producto o servicio de seguros. En el contexto actual y podríamos añadir que, en el futuro, el precio es un aspecto más intrínseco a la compra de un seguro. La contratación de un seguro no depende únicamente del precio del mismo. Además de este aspecto, el cliente valora otra serie de parámetros que le hacen decantarse a realizar la compra de ese seguro con un determinado mediador. Entre otros aspectos, además del precio influyen la comodidad en la compra, la rapidez en la gestión, el asesoramiento por parte del agente de seguros, recibir una experiencia de compra satisfactoria para el cliente, etc.

En el caso de un Agente de Seguros, en que lo que se vende es un producto intangible, se torna fundamental aportar un valor añadido que ofrezca al cliente una **compra cómoda** (por medido digital, presencial en la oficina del agente, la combinación de ambos, etc.), **rápida** (estamos en un entorno de inmediatez), **sencilla** (“sin letra pequeña”) y con **valor añadido** (reconocimiento para el cliente, asesoramiento, consultoría del seguro). El mejorar la experiencia de compra del cliente es lo que debemos de perseguir. Todos estos aspectos, unido a un precio competitivo será valorado por el cliente y esta diferenciación puede hacer que la compra se decante por este Agente de Seguros.

Entorno tecnológico del Agente de Seguros. No estar equivale a no existir. Para un número elevado de los clientes no estar online significa que no existes. Estar online no significa necesariamente tener tu propia página web sino tener un perfil digital y actualizado donde publicar los horarios de atención de la agencia de seguros, localización, teléfonos de contacto, etc.

Lo único seguro es que las cosas seguirán cambiando. La predisposición al cambio junto a la transformación y desarrollo de su nuevo rol dentro del mercado asegurador es lo que marcará la diferencia con el resto de mediadores y garantizará el futuro del agente de seguros.

Cambios en el modelo de relación: customer service

Las Agencias de Seguros han pasado durante los últimos años de ser oficinas de atención al cliente donde se le prestaba un servicio generalista a oficinas de relación personalizada y asesoramiento individualizado con el cliente, ofreciéndole una experiencia diferenciadora como palanca para generar un valor añadido para el cliente.

Esta diferenciación podemos basarla en una atención personalizada (política de pricing), servicio (customer service), y asesoramiento (basado en la especialización).

Convertir la atención al cliente en una relación con el cliente requiere entre otros aspectos:

- El conocimiento de los momentos vitales y emocionales del cliente para identificar los momentos de mayor receptividad.
- Gestión de los servicios al cliente de manera inmediata (vivimos en la era de “el tiempo es oro”), proactiva y personalizada (asesoramiento y especialización) que sean acorde a las expectativas del cliente.
- Capacidad de transformar el servicio que ofrece el agente de seguros a su cliente para actuar de forma eficaz y activa con el claro objetivo de ofrecerle una experiencia acorde a lo esperado por el mismo.

Especialización: agente especializado (valor añadido)

En un contexto como el actual, la especialización del agente se convierte en un valor añadido fundamental para la captación y mantenimiento de los clientes aportando a través de su conocimiento, experiencia y asesoramiento profesional y personalizado un valor fundamental en la relación agente de seguros-cliente.

Entendemos por especialización de un agente la adquisición de unos conocimientos amplios y profundos que le permitan a través de un asesoramiento profesional e individualizado la venta de unos ramos estratégicos para su agencia que aporten al cliente una experiencia enriquecedora en la compra de un seguro.

El valor añadido que pueda aportar un agente de seguros es aquello que ya no solo le hará distinguirse del resto de agentes, sino que le permitirá destacar sobre el resto de la mediación de seguros (resto de agentes, corredores, brokers, internet, etc.).

El objetivo clave como consecuencia de esta especialización es convertirse en la referencia del sector asegurador para sus clientes y su zona de influencia.

La especialización por sí sola no es suficiente para la captación de nuevos clientes y/o el mantenimiento de los actuales de un agente de seguros. Una experiencia de compra positiva para un cliente en la compra de un seguro puede ser aquella en la que el cliente tenga acceso a ese servicio y todas sus gestiones paralelas de forma omnicanal. Por lo tanto, hemos de unir especialización con omnicanalidad como un eje fundamental a desarrollar por parte del agente de seguros.

En el contexto actual está muy valorado e interviene de forma notable en la decisión de compra por parte de un cliente tener este tipo de acceso al mediador. Puede acceder via móvil a ver la evolución de un siniestro, puede visitar la web para obtener el precio de un seguro cuya sencillez y la visita al agente no aporte ningún beneficio adicional y por lo tanto el precio marcará de forma importante su decisión de compra (por ejemplo, ramo automóvil) y puede ir a la oficina del agente si necesita asesoramiento para contratar un seguro de vida, un plan de pensiones, la RC de su empresa, etc.

Además de tener este acceso omnicanal al mediador, el cliente valora de forma notable la inmediatez del contacto, la sencillez y tener la máxima información posible. El desarrollar por parte de un agente de seguros estos aspectos dentro de su agencia e implementarlos de forma activa revertirá en un mayor desarrollo de su cartera de clientes.

Para ello se torna fundamental tener por parte de la agencia un libro de ruta en el que recoger todos estos aspectos, plasmados en su plan de acción de la agencia, con una revisión periódica calendarizada que sirva para acometer las reformas necesarias por parte de la agencia en busca de esta excelencia en el servicio hacia el cliente.

Cuando un agente de seguros se especializa en un ramo concreto (Auto, Salud, Vida, Empresas, etc.) lo que está es adquiriendo unos conocimientos y experiencia que le permitirán ofrecer a sus clientes un profundo asesoramiento en la oferta de ese producto o ramo. Esto será percibido en la mayoría de los clientes como un valor añadido que podrá decantar la compra de ese producto por su parte hacia este mediador.

La especialización no es solo formación específica de un ramo o producto. Además de esa formación específica implica una metodología en la oferta que unido a la experiencia del agente de seguros puede llevarle al éxito en el proceso de venta.

ESPECIALIZACION: FORMACION + METODOLOGIA + EXPERIENCIA

↓
ASESORAMIENTO

Nuevos hábitos de compra de los clientes

La tecnología lo está cambiando todo. La forma en que nos entretenemos, en la que trabajamos, en la que nos comunicamos, en definitiva, la forma como compramos y nos relacionamos.

El Agente de Seguros también está involucrado en el cambio de forma de relacionarse con sus clientes. Estos cambios que afectan a la relación de compra entre un Agente de Seguros y su cliente podemos resumirlos en:

- **Relación a través de un dispositivo móvil.** Hemos pasado en pocos años de tener una relación con los clientes en la que el móvil era una forma más de tener relación con ellos, a ser el único modo de contacto.
- **Inmediatez.** Los clientes actuales buscan inmediatez en sus gestiones. Buscan relación con su proveedor a través del móvil 24/7 y 365 días al año. Estamos en el momento de “el tiempo es oro”.
- **Personalización.** Los clientes buscan que un agente les de multitud de opciones para lo que ellos en ese momento están buscando, pero se ha de tener presente que buscan siempre un trato individualizado (exclusividad percibida).
- **Cliente informado.** Actualmente los clientes están muy informados. En tan solo unos segundos pueden acceder a toda la información de productos y servicios que el Agente de Seguros pueda ofrecerles. Por ello es importante gestionar de forma adecuada toda la información y experiencias que la agencia pueda ofrecer a sus clientes (valoraciones y experiencias de otros clientes) ya que pasan a ser algo decisivo en la compra por parte de los clientes.

Pero estos cambios no afectan únicamente a la forma de relacionarse del agente de seguros con su cliente en el momento de la compra, sino que está cambiando la forma de relacionarse con el cliente una vez ya ha efectuado esa primera compra. La capacidad del agente de seguros de desarrollar una relación continuada con el cliente es la base para su mantenimiento dentro de la cartera de clientes del agente.

Podemos afirmar que un agente de seguros no ha de adaptarse únicamente a un nuevo entorno relacional a la hora de la captación de nuevos clientes, sino que el desarrollo de acciones que permitan una relación continuada con el cliente determinará su continuidad dentro de la cartera de clientes de la agencia de seguros y por lo tanto de la viabilidad de su negocio agencial.

Entorno cambiante: entorno sanitario (Covid-19)

La crisis sanitaria y el entorno post Covid-19 son una incertidumbre que afectan al futuro de las agencias de seguros y de la mediación en general.

En esta situación, toma relevancia la necesidad de digitalizar la oficina de seguros para dar un servicio a los clientes en situaciones como las ya vividas de un confinamiento de la población.

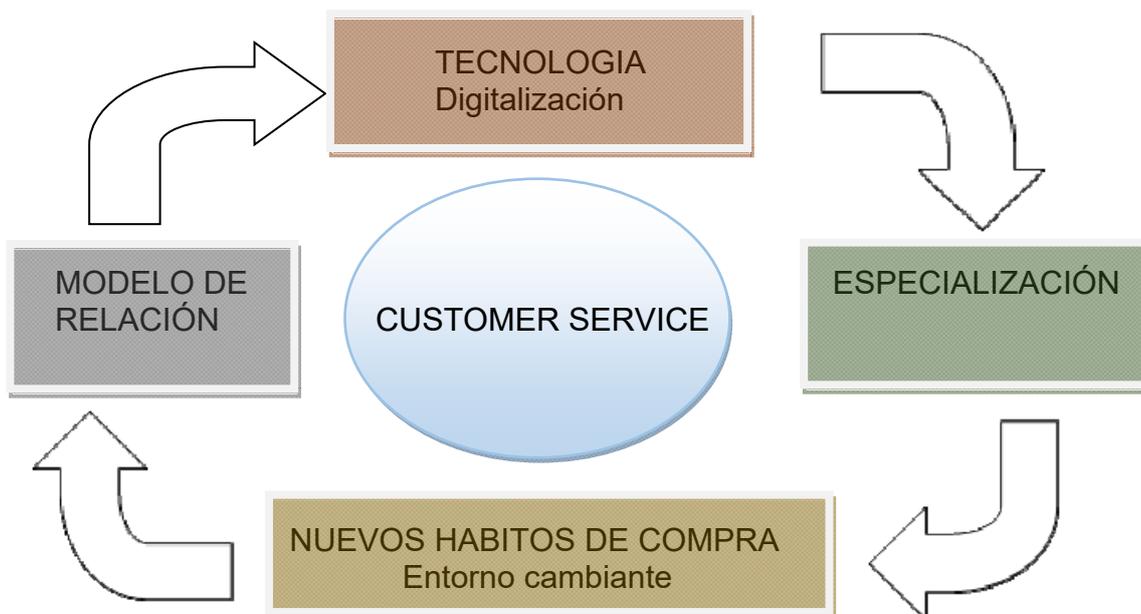
Ofrecer cercanía y empatía a todos los clientes en esta situación se torna fundamental. Adecuar la oferta a efectuar al contexto actual, personalizando la oferta de productos y servicios a la demanda en ese momento puede convertir esta situación en una nueva oportunidad de negocio.

Por ejemplo, en la situación actual la demanda por parte de los clientes de seguros de vida es creciente según lo manifiestan diferentes encuestas del sector asegurador, así como la contratación de seguros de ahorro y salud.

El papel de las agencias en el S.XXI es el de afrontar su transformación en un entorno cambiante tecnológicamente, apoyándose en la especialización del agente, teniendo en cuenta los nuevos hábitos de compra en los que están inmersos los agentes y el modelo de relación de éstos con sus clientes.

El objetivo de los agentes de seguros ha de ser:

CUSTOMER SERVICE – CUSTOMER FIRST



2. El Agente de Seguros

El Agente de Seguros, como cualquier profesión, tiene su futuro ligado a la evolución del sector de actividad en el que se circunscribe. Para poder evaluar la **viabilidad a futuro de los Agentes de Seguros y de su rol dentro de la mediación de seguros**, objeto de esta tesis, es imprescindible conocer la situación actual y las perspectivas de futuro a medio y largo plazo del mercado de seguros español.

SITUACIÓN GENERAL DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN					
TODOS LOS RAMOS. DATOS 2019					
	Volumen de Negocio				Nueva Producción
	% primas		2019		% primas
	2018	2019	Primas (millones €) ¹	Incrementos	2019
Agentes y corredores	45,43%	46,25%	29.670	0,73%	35,71%
Operadores Bancaseguros	38,21%	36,48%	23.403	-5,38%	53,52%
Sin Mediadores	16,35%	17,27%	11.083	5,30%	10,77%
Total Sector	100,00%	100,00%	64.156	-0,42%	100,00%

[1] Primas elevadas al 100%

Nota: Datos totales de primas e incremento extraídos del Informe: nº 1.590: Evolución del Mercado Asegurador. Estadística Año 2019.

Fuente: ICEA (1) Situación actual de los canales de distribución

<https://www.icea.es/es-es/informaciondelseguro/paginas/visor.aspx?url=%2fes-es%2finformaciondelseguro%2falmacenedatos%2fcanales%2f2019%2fresumen.xls&IdCategoria=108>

Para poner en contexto el sector asegurador en nuestro país, vamos a analizarlo desde los siguientes aspectos:

- 2.1.- Importancia económica e impacto sobre la economía del país (peso económico, importancia social, solidez económica).
- 2.2.- Importancia de la mediación en el sector asegurador.
- 2.3.- El Agente de Seguros. Relevancia en el contexto asegurador.

Comenzaremos por definir que entendemos por Seguro y cuál es su función. Podemos definir el concepto de seguro como un medio para la cobertura de los riesgos que pueden acontecer y que se transfieren a una compañía aseguradora que se encargará de garantizar y/o indemnizar los perjuicios producidos por la aparición de determinadas situaciones accidentales (siniestros).

Por lo tanto, podemos afirmar que el seguro lo que ofrece al individuo (asegurado) es una protección, ante un hecho que pueda suceder ajeno a su voluntad, buscando cubrir esta posibilidad con el pago de cierta cantidad (prima).

El objeto final del seguro es la protección de los individuos ante los riesgos ajenos a su voluntad.

2.1.- Relevancia económica e impacto en la economía del país (peso económico, importancia social, solidez económica)

El funcionamiento del seguro está basado en el reparto del hecho accidental entre un elevado número de individuos (asegurados) con una protección similar.



Fuente: GSA Asesores de Seguros (2) Así funciona un seguro

https://www.google.es/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Ftwitter.com%2Falertux%2Fstatus%2F836676097236336641%3Flang%3Dcs&psig=AOvVaw3V9HUwp9d_cEtzE0ormcgQ&ust=1597910050342000&source=images&cd=vfe&ved=0CAkQjhxqFwoTCJjw_rkpusCFQAAAAAdAAAAABAJ

Para un correcto funcionamiento del seguro, las compañías aseguradoras han de basarse en los siguientes aspectos:

- Tener un gran número de asegurados con una protección similar que permita garantizar el sistema de reparto en el que están basadas (mutualización del riesgo).
- Conocer la siniestralidad prevista para cada riesgo al que se le va a dar protección. Es necesario calcular de la forma más exacta posible las previsiones de siniestralidad. Esto permitirá a la aseguradora garantizar su sistema de gestión.
- Gestión del hecho accidental (siniestro). Es el momento en el que el asegurado comprobará si el servicio que ha contratado a cambio de una prima cumple con las expectativas con las que lo contrató, "momento de la verdad".

Conjugar estos tres aspectos de tal forma que su interrelación y gestión sea lo más eficaz posible permitirá al asegurado tener cubierta la expectativa con la que contrató el seguro (objeto) y a la aseguradora la rentabilidad esperada como consecuencia de su actividad.

QUE PODEMOS ASEGURAR EL INTERES ASEGURABLE

Debe tratarse de un objeto material o inmaterial

El objeto ha de existir en el momento de la contratación del seguro

El objeto debe tener un valor monetario medible

El asegurado debe preservar la integridad del objeto asegurado

El objeto del seguro ha de ser lícito y acorde a legislación

QUÉ NO PODEMOS ASEGURAR

No podemos asegurar aquellos riesgos cuyo objeto de seguro sea la especulación atendiendo al precepto de que “la indemnización de un hecho accidental no constituye ganancia”

Los objetos de seguro de carácter ilícito

El objeto del seguro es asumir los riesgos que pueden acontecer a cualquier individuo (persona particular, empresa y/o profesión liberal) a cambio de una prima de seguro.

Esta prima de seguro es el coste que estima la aseguradora para ofrecer al individuo cobertura ante un riesgo o hecho accidental. Por lo tanto, la actividad empresarial y en consecuencia la sociedad actual, no podría subsistir sin la existencia del seguro gracias al cual los riesgos inherentes y variables de su actividad se transforman, a través de una prima de seguro, en un coste cuantificado y asumible por parte de las empresas.

Esto mismo podemos trasladarlo a los seguros individuales y/o de actividades profesionales. El pago de una prima asumible por parte del asegurado ofrece en contraprestación la indemnización del daño económico si sucede el riesgo. Daños o costes que, de no ser así, en innumerables ocasiones serían inasumibles para el individuo (por ejemplo, el incendio de una vivienda, un vehículo, etc.).

A continuación, vamos a poner en contexto la importancia del sector asegurador español en relación al resto de sectores de la economía, lo que nos permitirá visualizar la importancia de éste dentro de la economía española.

Para comenzar vamos a valorar cuanto representa el PIB del sector asegurador español en relación al PIB nacional.



Fuente: Statista 2020 (2) Evolución anual del peso del sector asegurador en relación al PIB en España entre 2011 y 2018 (<https://es.statista.com/estadisticas/569567/aportacion-del-sector-asegurador-espanol-al-pib/>)

Como observamos en el gráfico (2), el sector asegurador español ha perdido peso dentro del conjunto del PIB durante los años 2017 y 2018 situándolo a niveles de los años 2012 y 2013. En el año 2018 cerró con un peso del 5,46% sobre el PIB.

Si profundizamos en la evolución de cada ramo nos encontramos con que el ramo de No Vida tuvo un peso del 55,8% en el sector y experimentó un crecimiento de las primas del 5,42% mientras que en el año 2017 el crecimiento fue de un 3,76%, lo que confirma la tendencia en alza de estos últimos años. En cuanto al ramo de Vida se refiere, continúa con su tendencia bajista que inició en el año 2017 en el que disminuyó en 5,33% en primas devengadas. Si realizamos una comparativa interanual del sector, en el año 2018 éste experimentó una disminución menor situándose en un 1,67%.

En cuanto a las inversiones realizadas por el sector asegurador, indicar que la composición de la cartera sigue siendo muy similar a años anteriores distribuyéndose de la siguiente forma:

- Instrumentos financieros de deuda (53,61%)
- Instrumentos financieros de renta fija privados (20,22%)
- Instrumentos de renta variable (5,79%)
- Instituciones de inversión colectiva (7,52%)



Fuente: Elaboración propia con datos ICEA 2018

A estos datos del sector asegurador español debemos de añadir que ha seguido manteniendo un sólido nivel de solvencia con una ratio que se ha situado en el 239% al cierre del ejercicio del 2018, todo ello habiendo seguido avanzando en el desarrollo de los requerimientos de sistema de gobierno y transparencia publicados en la normativa Solvencia II del año 2016.

Como consecuencia de este análisis, si atendemos al peso que tiene el sector asegurador español en relación a su contribución al PIB nacional, su evolución en los últimos años y el avance en el desarrollo de los requerimientos del gobierno fruto de la normativa Solvencia II, podemos llegar a la conclusión de que el sector asegurador español goza de buena salud, con una ratio de solvencia elevado y en crecimiento lo que permite afrontar un futuro con solidez.

Al mismo tiempo que el sector asegurador, el futuro de los agentes de seguros, atendiendo exclusivamente a las perspectivas de futuro del sector, gozarán de un futuro solido siempre y cuando acometan las reformas que el sector está realizando desde 2016 para su evolución y cumplimiento con la normativa Solvencia II.

2.2.- Relevancia de la mediación en el sector asegurador

Podríamos definir al mediador de seguros como un profesional que realiza tareas como intermediario entre los clientes o potenciales clientes y las compañías de seguros a través del asesoramiento a los mismos.

Actualmente, la contratación de un seguro se puede realizar a través de diferentes canales como pueden ser:

- On-line o a través del teléfono directamente con la Compañía de Seguros.
- A través de un mediador de seguros (Agente exclusivo, Corredor de seguros, Banca seguros, etc.)

Cuando la contratación se realiza on-line o a través del teléfono directamente con la Compañía de Seguros, en muchas ocasiones el posible cliente entiende que obtendrá un precio más competitivo, pero esto no siempre es así. No debemos olvidarnos que la contratación de un seguro es un acto importante para el individuo en cuanto está suscribiendo un contrato con implicaciones legales y económicas de gran importancia para él. Es por todo esto por lo que el asesoramiento se torna algo fundamental a la hora de saber elegir el seguro mas acorde a las necesidades del individuo en ese momento.

Si optamos por la contratación de un seguro a través de un mediador, encontraremos varios aspectos positivos inherentes a su labor como son:

- Asesoramiento y estudio de las necesidades del cliente (**personalización de la oferta**).
- Oferta amplia, variada y a través del canal que el cliente desee (**omnicanalidad del mediador**).

Los mediadores de seguros son profesionales del sector que han de cumplir con unos conocimientos y capacitación que les permita ejercer esta actividad. El control de los mediadores de seguros se realiza por parte de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

Los mediadores de seguros perciben una remuneración por la intermediación de seguros entre la compañía aseguradora y el cliente. Esta remuneración proviene generalmente de la comisión que percibe el mediador de seguros de la compañía aseguradora, aunque también existe la opción de que estos mediadores puedan percibir honorarios profesionales.

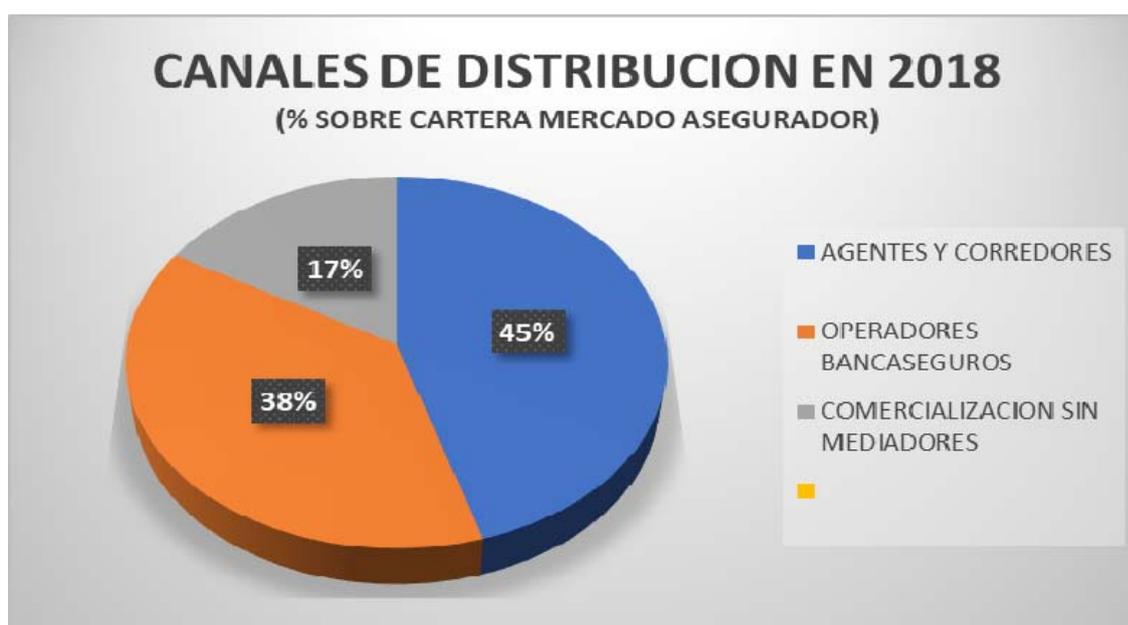
La legislación española en materia de mediación de seguros está basada en la Ley 26/2006 de mediación de seguros y reaseguros privados.

Recientemente ha sufrido algunas modificaciones a raíz de la Directiva 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016 sobre la distribución de seguros.

Algunos aspectos reseñables en lo que el nuevo Proyecto de Ley de 2016 modifica la anterior Ley de 2006 son:

- Equiparar las condiciones de competencia entre los diferentes operadores del sector asegurador.
- Aumento de los requisitos de profesionalidad para los distribuidores de seguros (ampliando las obligaciones de información y las reglas de conducta).

A continuación, podemos ver el peso de cada canal de mediación de seguros en relación al volumen de primas de seguro gestionadas.



Fuente: Elaboración propia con datos INESE 2018

Como podemos observar el canal de operadores bancaseguros, que en 2016 se había convertido en el primer canal de distribución motivado en gran parte por el negocio de vida, ha visto como los operadores de mediación agentes y corredores se han convertido en 2018 en el principal canal de mediación elegido por los clientes.

Esto permite a los mediadores agentes y corredores afrontar una etapa en la que son el canal de distribución preferido por los clientes a la hora de la contratación de seguros y han de seguir evolucionando hacia una mayor profesionalización para satisfacer las necesidades, cada vez mas exigentes, de los nuevos clientes a medio y largo plazo. Transformación y profesionalización básica para su desarrollo y avance dentro del canal de mediadores de seguros.

2.3.- Relevancia del Agente de Seguros en el contexto asegurador

El agente de seguros exclusivo es un intermediario contractualmente vinculado a una única compañía de seguros que mediante un contrato se compromete a mediar exclusivamente los seguros de la compañía con la que llegue al acuerdo y será sometido al control de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones.

Los agentes de seguros exclusivos no pueden ser:

- Agentes de seguros vinculados
- Corredores de seguros
- Peritos de seguros

Para poder ejercer como agente de seguros exclusivo es imprescindible estar inscrito en el registro administrativo especial de mediadores de seguros, corredores de reaseguros y de sus altos cargos.

Las compañías aseguradoras deberán de cerciorarse antes de dar de alta a un agente de seguros exclusivo de que la persona cumple todos los requisitos legales para poder ser agente de seguros exclusivos. Estos requisitos son, en materia de formación, haber superado las 200 horas obligatorias para esta categoría y tener en su poder el título de Educación Secundaria Obligatoria.

Un agente de seguros exclusivo únicamente podrá realizar un contrato de distribución de seguros con una compañía distinta siempre que tenga la autorización de la aseguradora y exclusivamente para la distribución de seguros en los que no opere.

A la hora de seleccionar por parte de una compañía de seguros agentes de seguros exclusivos, es fundamental para las compañías de seguros una correcta selección de los mismos.

Debemos de tener en cuenta que, de acuerdo a la ley, las gestiones que efectúe el agente de seguros exclusivo y/o haya mediado en su contratación serán a efectos legales como si se hubiesen realizado directamente por parte de la entidad aseguradora.

La responsabilidad civil profesional de las actividades de un agente de seguros exclusivo será imputada a la entidad aseguradora con la que el agente hubiera celebrado un contrato para el ejercicio de su actividad.

Por todo ello, una selección eficaz y eficiente de los agentes de seguros exclusivos por parte de las compañías de seguros se vuelve algo de suma relevancia ya que son las compañías las que responderán sobre su actividad.

Si realizamos una perspectiva sobre la evolución del número de agentes exclusivos durante los últimos años encontraremos que, en 2018 había 71.770 agentes exclusivos (incluye personas físicas y jurídicas) inscritos en el registro de la DGSFP, lo que significa 4.041 menos que en 2017 y 5.786 por debajo en relación a 2016. Esto significa que en el periodo de los dos últimos años, se ha perdido un 7,5% de agentes exclusivos.



Fuente: Elaboración propia con datos ICEA 2018

Si seguimos analizando el sector nos encontramos que los agentes registrados a finales del 2018, la mayor parte lo componen personas físicas 60.104, mientras que 11.666 agentes exclusivos tienen personalidad jurídica societaria.

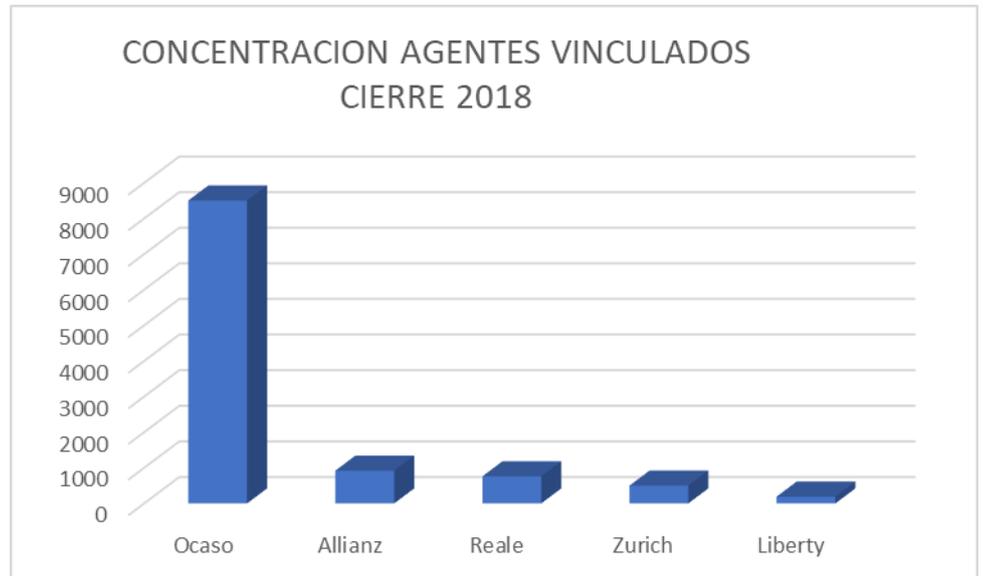


Fuente: Elaboración propia con datos ICEA 2018

Siguiendo el análisis del sector, encontramos 12.477 agentes inscritos con autorización concedida por parte de la entidad aseguradora principal para realizar actividades de mediación para una segunda entidad aseguradora (agentes vinculados) en virtud del artículo 14.1 de la Ley 26/2006, de 17 de julio.

Nos encontramos con que el 87,17% de estas autorizaciones para operar con una “segunda” compañía están concentradas en cinco aseguradoras:

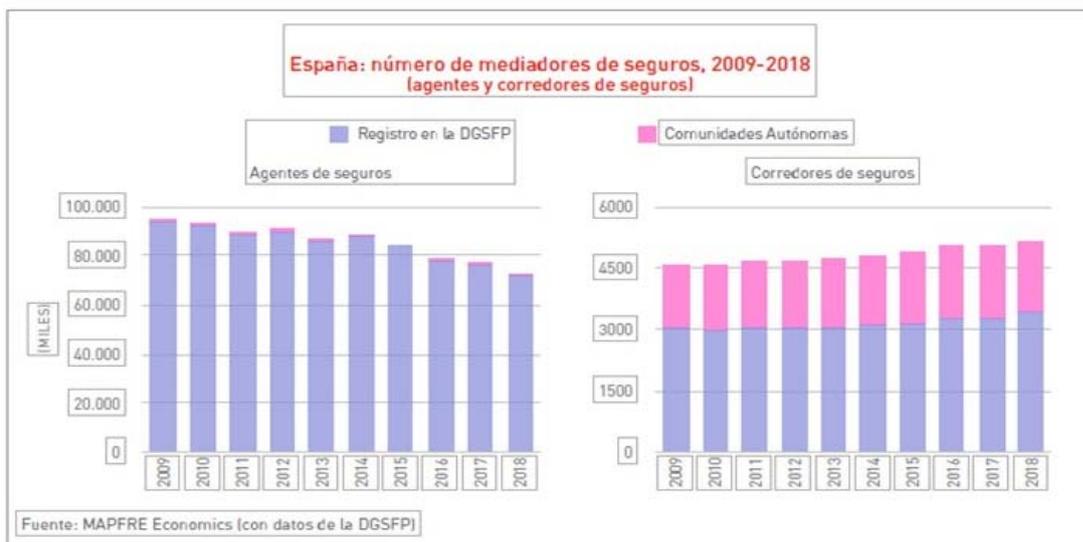
- Ocaso 8.505
- Allianz 921
- Reale 761
- Zurich 500
- Liberty 190



Fuente: Elaboración propia con datos ICEA 2018

Observando los últimos años, al contrario que los agentes exclusivos, los agentes vinculados presentan una evolución creciente lo que se debe fundamentalmente a que las compañías han ido situando en esta posición a sus agentes que tradicionalmente ya operaban con más de una compañía, pero sin adoptar esta calificación.

Si esta misma comparativa la trasladamos al global de la mediación comparándolo con el canal de corredores, encontramos que el canal de agentes exclusivos de las compañías aseguradoras está muy por encima, en número, en relación al número de corredores registrados en España a cierre de 2018.



En base a estos datos, el canal de agentes exclusivos es el modelo de distribución donde mas actores tenemos y por lo tanto donde la competencia entre los agentes exclusivos es mayor. Por lo tanto, la especialización y transformación de estos agentes orientada a ofrecer al cliente una experiencia de compra enriquecedora en los términos que anteriormente hemos señalado, unido a un asesoramiento continuado y profesional trabajando desde el prisma de consultoría de seguros, la adaptación a un entorno cambiante, la digitalización, etc. son aspectos que contribuirán al éxito en el desarrollo de un agente exclusivo de seguros.

Profundizando en el sector de agentes exclusivos, atendiendo al volumen de primas gestionadas, a cierre de 2019 podríamos confeccionar la siguiente distribución (datos obtenidos en base a la muestra representativa de entidades participantes en la encuesta realizada por ICEA, del año 2019).



DISTRIBUCIÓN DE AGENTES EXCLUSIVOS POR VOLUMEN DE PRIMAS DATOS 2019

	Número de Agentes Exclusivos	% s/ total agentes exclusivos
Total Códigos de agentes	53.739	100,00%
Agentes con un volumen de primas emitidas < 30.000 €	25.924	48,24%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 30.000 y 150.000 €	13.124	24,42%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 150.000 y 300.000 €	4.938	9,19%
Agentes con un volumen de primas emitidas de más de 300.000 €	9.753	18,15%

Información correspondiente a la muestra de entidades participantes en el año 2019

Fuente: ICEA 2019 (4) Distribución del número de agentes exclusivos (actualizado 20/02/2020)

(https://www.icea.es/es-es/informaciondelseguro/paginas/visor.aspx?url=%2fes-es%2finformaciondelseguro%2falmacenedatos%2fcodigos+agentes%2f2019%2fdist_agentes_194.xls&IdCategoria=54)

En base a esta muestra encontramos algunos datos que merecen un análisis en mayor profundidad.

El 48,24% de los agentes exclusivos tienen un volumen de primas (cartera) inferior a 30.000 €. Esto es relevante en el sentido que estos datos nos llevan a inducir que si tomamos la comisión media en 2016 para un agente de seguros exclusivo que era del 20,76% para el ramo de diversos y del 3,35% para vida (datos Expansión) (1) –la realidad es bastante inferior a esos porcentajes--, nos llevaría a que estos agentes con un volumen de primas en cartera de 30.000 € obtendrían aproximadamente 6.228 € anuales de comisiones.

Esto nos permite afirmar, casi con total certeza que para casi la mitad de los agentes exclusivos que están registrados para la venta de seguros no representa ésta su actividad principal ya que no podrían mantener su negocio con este nivel de ingresos (sueldos, suministros, personal, alquileres, etc.).

Un dato importante a tener en cuenta es que, el 48,24% del numero total de agentes exclusivos aporta el 18,54% del volumen de negocio del canal de agentes exclusivos.

Distribución de agentes exclusivos por volumen de negocio

Informe 1592: Códigos de Agentes Exclusivos. Año 2019.



Fuente: ICEA 2019 (5) Datos obtenidos del estudio “Códigos de Agentes Exclusivos. Estadística año 2019) (<https://www.icea.es/es-ES/noticias/Noticias/Noticias0220/Dia-26/distribucion-agentes-seguros-exclusivos.aspx>)

Podemos señalar como algo a destacar revisando esta información que en 2019 el número de agentes exclusivos registró un descenso del 5% con respecto a 2018. Este descenso en el número de agentes exclusivos se basa en los rangos de volumen de cartera de hasta 300.000 € que representan el 18,54% del volumen total de cartera gestionada por los agentes exclusivos.

A esto debemos de añadir que los agentes exclusivos, con carteras superiores a los 300.000 € de volumen de negocio, se incrementaron situándose en el 18,15% del total agentes exclusivos y gestionando el 81,46% de las primas.

Por lo tanto, estamos asistiendo a un proceso de “concentración de carteras” por parte del canal de agentes. Esta concentración de carteras está provocada por varios motivos entre los que destacamos:

- **Concentración provocada por las compañías aseguradoras**

En el contexto actual, las compañías aseguradoras están provocando una concentración de sus carteras de seguros en un perfil de agente con un elevado volumen de cartera que atiende a la situación actual y futura del mercado.

A las compañías aseguradoras, con una concentración de agentes con carteras inferiores a 300.000 €, les provoca tener que destinar recursos de formación, recursos humanos y recursos materiales cuyo retorno, en forma de rentabilidad y crecimiento a medio y largo plazo no son los óptimos para su continuidad.

Poniendo un ejemplo en este sentido, un agente con 250.000 € de cartera, necesitará que la compañía destine prácticamente la misma inversión en formación, recursos de personal (administrativo y comercial), acciones comerciales y marketing, etc. que si este agente tuviera una cartera de 1.000.000 €.

Las estructuras de agencias con carteras superiores a 300.000 €, en las que el número de empleados sea suficientemente elevado para poder ofrecer al cliente una experiencia en la compra de un seguro en los términos que hemos visto a lo largo de esta exposición, son las agencias de seguros que continúan su desarrollo durante los próximos años fruto de su capacidad de desarrollo y transformación ante los nuevos retos que se avecinan en el mercado asegurador.

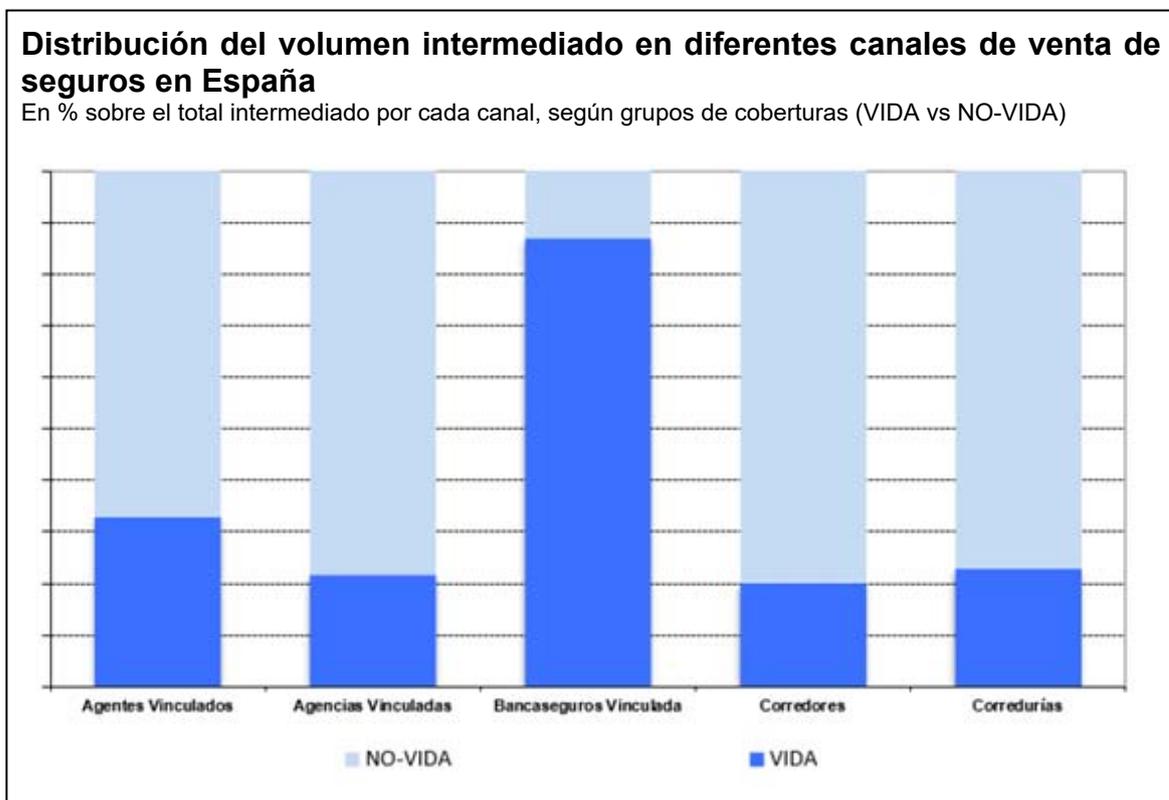
- **Concentración provocada por la influencia sobre las agencias de seguros de los cambios en el mercado asegurador**

Los nuevos hábitos de compra de los clientes están obligando a los mediadores de seguros a transformar su forma de distribución de seguros y la forma de contacto con sus clientes. Adaptar sus estructuras a este nuevo entorno es fundamental para su desarrollo y supervivencia en un mercado en continua evolución y donde se necesita

de inversión en personal especializado y nuevas tecnologías a fin de seguir evolucionando y desarrollando su labor en el sector.

Acometer estas inversiones por parte de los agentes de seguros con carteras inferiores a 300.000 € no siempre es posible por el coste de inversión, experiencia y rentabilidad a corto plazo necesarios.

Esto está provocando ya y seguirá acentuándose durante los próximos años, fusiones y/o compras de carteras por parte de agentes (al igual que está ocurriendo ya en el canal de corredores de seguros, produciéndose una concentración de carteras en grandes corredurías de seguros) con el objetivo de sumar carteras, sumar ingresos y optimizar la inversión de recursos, tanto personales, digitales, etc. con el objetivo de poder acometer todas aquellas reformas necesarias para su transformación en agencias del S.XXI.



Fuente: BSLatAm 2018 (6) Los intermediarios del seguro en España
(<https://www.bslatam.com/Tendencias201807CanalesDeVentaDeSegurosEspañalInvestigacionClasesIntermediariosBSLatAm.html>)

A continuación, siguiendo con nuestro análisis del canal de agentes exclusivos, vamos a analizar el ámbito de concentración geográfica donde están distribuidos.

En el año 2011 (datos ICEA), la mayor concentración de agentes exclusivos de seguros se daba en Andalucía, Catalunya, Comunidad Valencia y Madrid. Estas Comunidades Autónomas contaban con el 59% de los agentes exclusivos registrados en España.

Si seguimos con nuestro análisis bajando a nivel de provincia, encontramos que las provincias con una mayor concentración de agentes exclusivos de seguros eran Sevilla, Barcelona, Valencia y Madrid donde encontrábamos el 32% del total de agentes exclusivos.

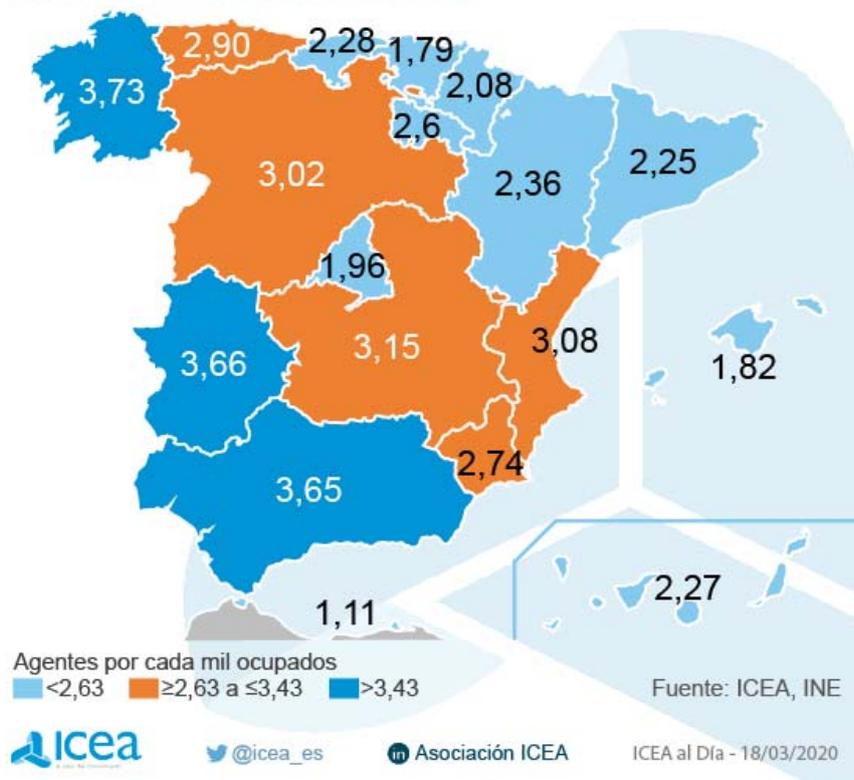
Por lo tanto, en 2011 existía una concentración geográfica importante donde el mayor número de agentes exclusivos de seguros se encontraban en las CC AA y ciudades indicadas. A esta concentración deberíamos de añadir en igual medida la concentración en estas mismas zonas geográficas de corredores de seguros y operadores de bancaseguros.

Siguiendo esta misma evolución, en el año 2019 (datos ICEA), el ratio de agentes exclusivos por cada 1.000 ocupados se ha incrementado notablemente en Galicia, Andalucía y Extremadura. Es en estas Comunidades Autónomas donde el desarrollo del número de agentes exclusivos ha sido más importante.

Revisando de nuevo este aspecto encontramos que en 2019 seguimos contando con Andalucía, Catalunya, Comunidad Valenciana y Madrid como las Comunidades Autónomas donde encontramos la mayor concentración de agentes exclusivos.

Número de agentes exclusivos en 2019 por ocupados

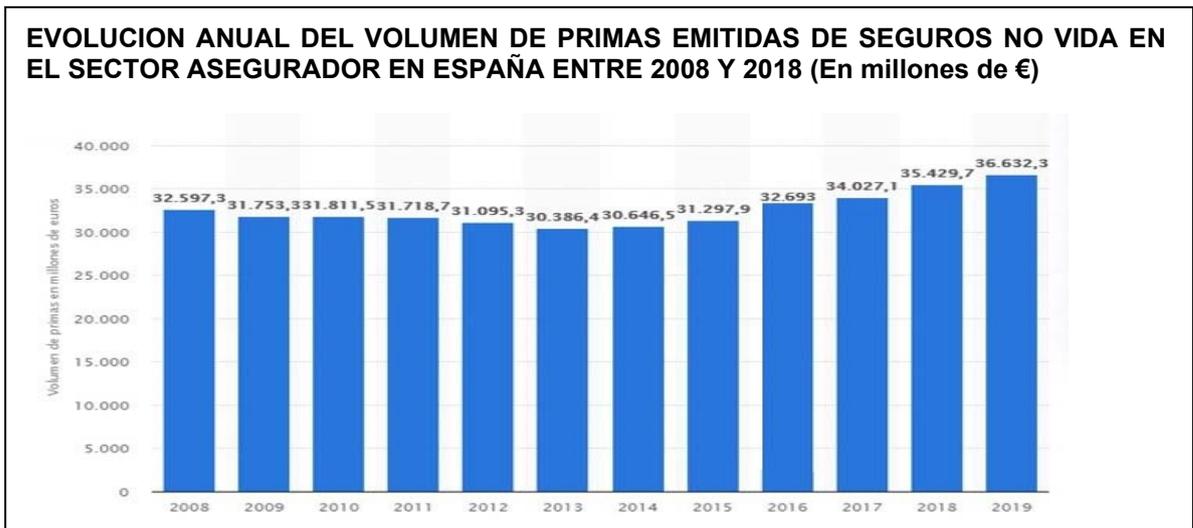
Informe 1.592: Códigos de Agentes Exclusivos. Año 2019



Fuente: ICEA 2019 (7) Canal mediado
 (<https://adndelseguro.com/mediacion/icea-mediacion-agentes-exclusivos-espana-2019/>)

Una vez analizado el canal de agentes exclusivos de seguros, analizaremos a continuación los ramos en lo que el sector asegurador español tiene un mayor volumen de negocio.

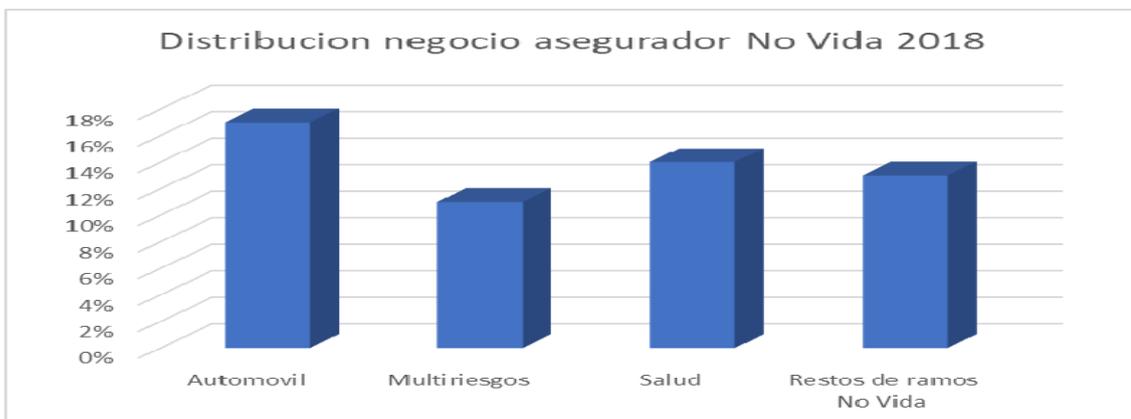
El sector asegurador español (No Vida + Vida) cerró 2018 con un volumen de primas de 64.377 M €. Esto representa un 1,5% de crecimiento con respecto a 2017. Los negocios de **No Vida** se situaron a cierre de 2018 en 35.382 M € creciendo un 4% con respecto a 2017. Este crecimiento es similar al obtenido a cierre de 2017 por lo que tenemos un crecimiento constante en el sector los últimos años.



Fuente: Statista 2020 (8) Evolución anual del volumen de primas emitidas de seguros de no vida en el sector asegurador en España de 2008 a 2018 y elaboración propia
<https://es.statista.com/estadisticas/655095/primas-emitidas-de-seguros-de-no-vida-en-el-mercado-espanol/>

El negocio de No Vida supone el 55% del volumen total de primas del sector lo que nos demuestra que el sector asegurador español tiene grandes posibilidades de expansión a medio y largo plazo si se ponen en marcha las medidas necesarias para su transformación que permitan este desarrollo.

Si profundizamos en estos datos encontramos que el ramo de automóviles sigue siendo con un 17,3% del volumen total de primas el ramo con mayor peso, seguido del ramo de salud.



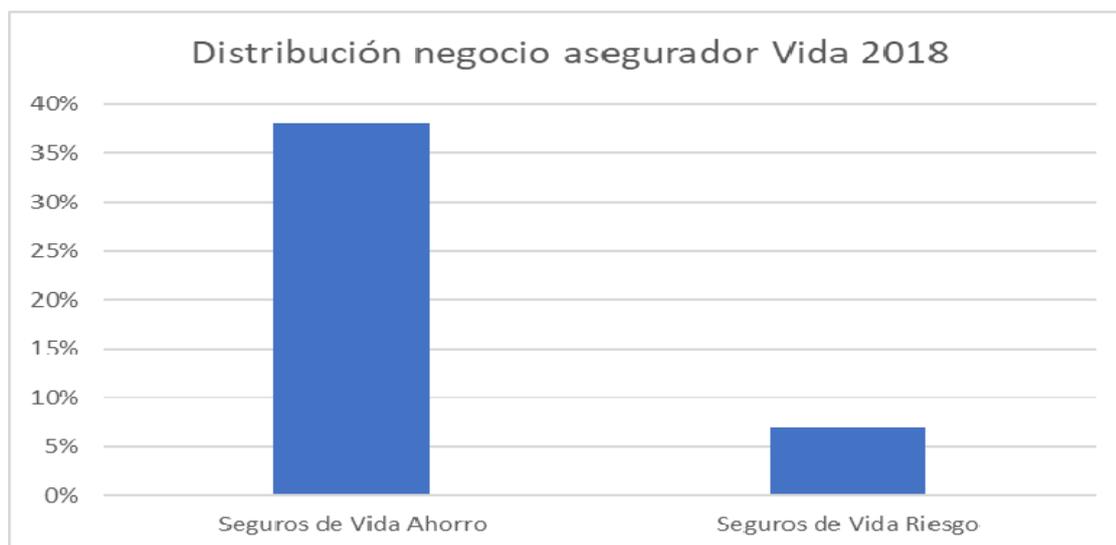
Fuente: Elaboración propia con datos ICEA 2018

Siguiendo con este análisis y viendo la evolución del ramo No Vida, en 2019 ese ramo creció un 3,39% respecto a 2018. Un dato positivo de crecimiento pero que refleja una desaceleración en el crecimiento con respecto a 2016 y 2017. Este crecimiento del 3,39% del ramo No Vida viene dado en gran medida por:

- Seguros de Salud (+4,77%)
- Multirriesgo (+3,96%)
- Diversos (+3,95%)
- Automóvil (+1,52%)

Es este último ramo, automóvil el que mayores ingresos reporta aunque su crecimiento sea menor al resto de ramos (11.307 M €).

El negocio de **Vida** que representa el 45% del negocio total asegurador español se situó a cierre de 2018 en un volumen de 28.995 M €. Este negocio se encuentra distribuido de la siguiente forma:



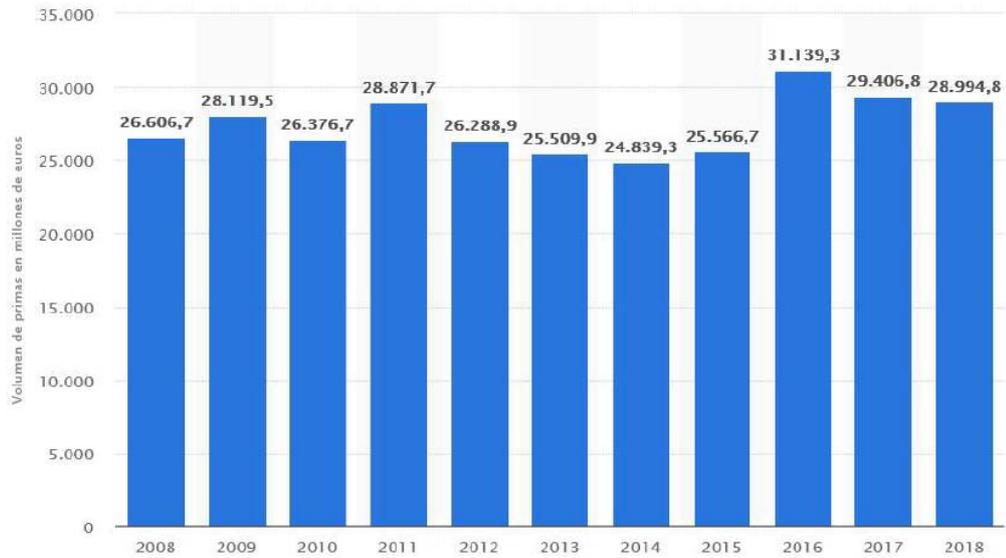
Fuente: Elaboración propia con datos ICEA 2018

La evolución del ramo vida-ahorro en 2019, dentro de un entorno macroeconómico en el que nos encontramos, complicado, con bajos tipos de interés (incluso interés negativo en algunos casos para plazos medios-largos), no ha impedido un crecimiento del ramo vida-ahorro en 2019 del 3,30%.

Este crecimiento del ramo vida-ahorro viene dado en gran medida por el desarrollo en la venta de productos de ahorro-inversión del ramo Unit Linked. Esta tipología de productos se caracteriza por la carencia de un tipo de interés garantizado para el cliente. A cambio, los umbrales de rentabilidad posible para el cliente son mayores que la inversión en renta fija.

Esta ausencia de garantía de tipo de interés permite a las aseguradoras posicionarse en la captación de ahorro a sus clientes (aspecto que redundará en una mayor tasa de retención en todos los ramos como cliente) sin tener perjuicio financiero fruto de la nueva normativa Solvencia II.

EVOLUCION ANUAL DEL VOLUMEN DE PRIMAS EMITIDAS DE SEGUROS VIDA EN EL SECTOR ASEGURADOR EN ESPAÑA ENTRE 2008 Y 2018 (En millones de €)



Fuente: Statista 2020 (8) Evolución anual del volumen de primas emitidas de seguros de vida en el sector asegurador en España de 2008 a 2018
(<https://es.statista.com/estadisticas/655091/primas-emitidas-de-seguros-de-vida-en-el-mercado-espanol/>)

El negocio de seguros tiene unas particularidades que vamos a desglosar seguidamente.

En el negocio de Vida, que incluye los seguros de vida-ahorro y vida-riesgo encontramos que este negocio está concentrado con un 64,84% del mismo en los operadores de bancaseguros. Son estos los que generan el mayor volumen de ventas y gestionan el mayor volumen de cartera siendo especialistas en este tipo de ramos.

El canal de agentes y corredores en su conjunto representa el 25,16% del volumen del negocio vida. El incremento de este canal en la distribución de este ramo está teniendo una evolución positiva anual por lo que es este ramo, una excelente oportunidad de negocio.

Para la red de agentes exclusivos, una de las claves de su especialización está en incrementar el volumen de primas (nueva producción y cartera) de este ramo vida.

El motivo por el que es necesaria esta especialización para el canal agentes exclusivos es claro y podemos resumirlo en:

- . Oferta de soluciones y/o asesoramiento a los clientes en estos ramos.
- . Cliente integral – fidelización del cliente
- . Fuente de ingresos para los agentes exclusivos

Esta transformación del agente exclusivo, apoyándose en una especialización para el ramo vida, unido a las posibilidades de desarrollo en el mercado español del negocio de seguros de vida (Ahorro y Riesgo) se convierten en unas de las opciones de desarrollo de negocio para la mediación a corto y medio plazo.

DISTRIBUCIÓN DEL NEGOCIO. VIDA Y NO VIDA. DATOS 2019		
	Volumen de Negocio (% primas)	
	Vida	No Vida
Agentes y corredores	25,16%	62,95%
Operadores Bancaseguros	64,84%	14,01%
Sin Mediadores	10,00%	23,04%

Fuente: ICEA 2019 (9) Canales de distribución

(<https://www.icea.es/es-es/informaciondelseguro/paginas/visor.aspx?url=%2fes-es%2finformaciondelseguro%2falmacenedatos%2fcanales%2f2019%2fresumen.xls&IdCategoria=105>)

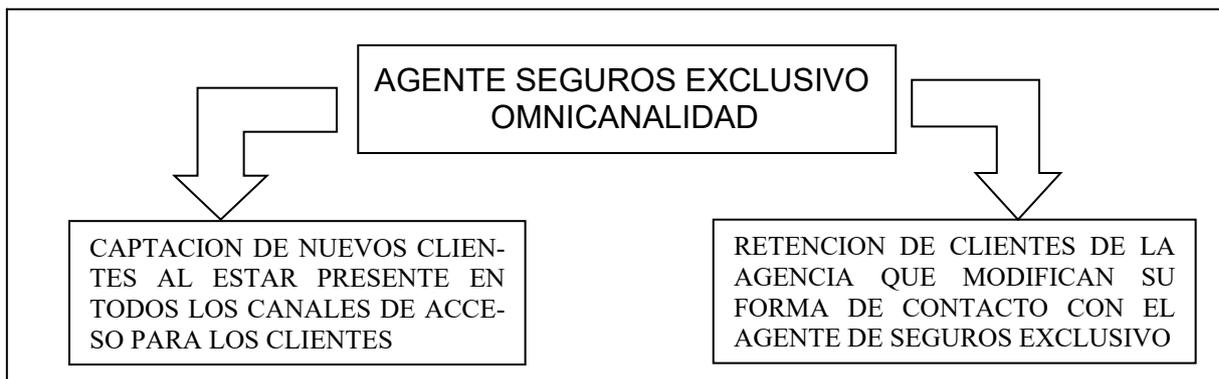
Llegados a este punto podríamos hacernos una pregunta. ¿Son estos canales de distribución los únicos medios de acceso de los clientes a los seguros?

La respuesta, en el momento actual es rotunda, no. Nos encontramos en un contexto donde la omnicanalidad está tomando relevancia tanto para las compañías aseguradoras como para los mediadores de seguros.

Si retomamos el inicio de esta tesis indicaba, como uno de los aspectos fundamentales en la contratación de un seguro, el ofrecer al cliente una experiencia personalizada.

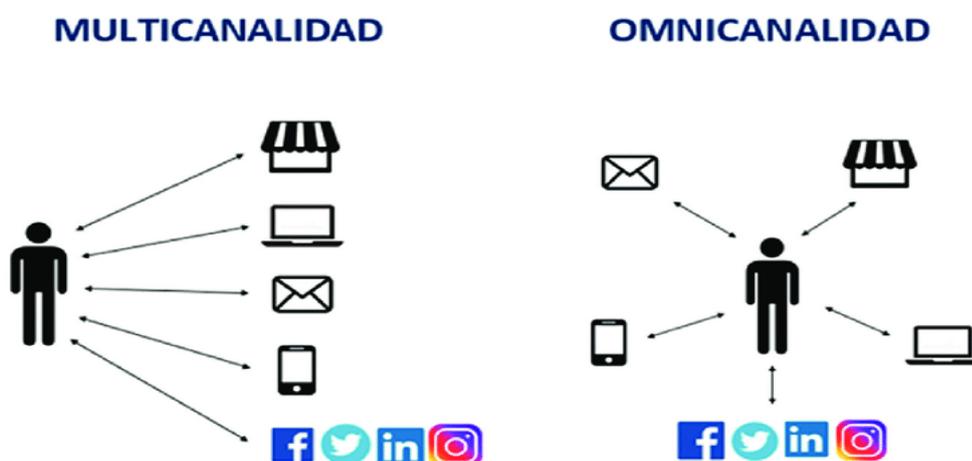
Uno de los pilares para poder ofrecer al cliente por parte del agente de seguros exclusivo si nos centramos en nuestro objeto es que esta experiencia que le ofrecemos sea omnicanal, es decir, que para tener acceso a esta experiencia el contacto con el agente de seguros exclusivo pueda realizarse desde cualquier canal que utilicen para comunicarse (visitas a la agencia de seguros, visitas a la web del agente de seguros, app en dispositivos móviles, etc.).

Con esta omnicanalidad el agente de seguros exclusivo atrae a nuevos clientes y le permite retener a aquellos clientes que modifican su forma de contacto con el agente de seguros exclusivo en un momento determinado. Podemos encontrar clientes con cinco años de antigüedad que contrataron su póliza a través de la oficina del agente de seguros pero que su evolución tecnológica ha progresado estos años y actualmente su forma de contacto con su agente de seguros es a través de plataformas visuales como Teams, Skype, etc. El agente de seguros ha de poder tener contacto con sus clientes independientemente del modelo que éste desee utilizar para contactar. **Disponibilidad.**



Para conocer exactamente lo que entendemos por omnicanal es necesario conocer lo que significa una experiencia multicanal y el significado de lo que representa una experiencia para el cliente omnicanal. En ocasiones ambos términos dan lugar a confusión.

- **Multicanal:** En esta opción de contacto entre cliente y agente de seguros hay varios canales para la interacción entre ambos, pero no están integrados.
- **Omnicanal:** Esta opción ofrece al cliente la posibilidad de contacto con su agente de seguros de manera integrada, pudiendo acceder a contactar con su agente de seguros por cualquiera de los canales existentes con un mismo resultado para su experiencia. !!



Fuente: Vanessa Mato-Santiso – Diferencia entre los conceptos de multicanalidad y omnicanalidad (https://www.researchgate.net/figure/Figura-1-Diferencia-entre-los-conceptos-de-multicanalidad-y-omnicanalidad_fig1_328282616)

La omnicanalidad de los agentes exclusivos es la base sobre la que desarrollar la estructura de una agencia de seguros. Con esta omnicanalidad conseguiremos:

- Un incremento de la cartera de clientes del agente.

- Alcanzar las expectativas del cliente lo que nos representará una mayor retención de los mismos y un mayor crecimiento en la captación de nuevos clientes.

Incrementar la cartera de clientes

Las agencias de seguros actualmente cuentan con unos elevados costes generales (personal, alquileres, etc.) que se incrementan año tras año. Como ya hemos visto con anterioridad, la competencia entre los diferentes canales de distribución sigue creciendo lo que obliga a las agencias de seguros a utilizar todos los canales de contacto existentes para captar y retener clientes.

Hasta hace unos años, el contacto con el cliente se realizaba básicamente de forma presencial en la oficina del agente de seguros o bien a través de contacto telefónico.

En el contexto actual, las agencias de seguros necesitan maximizar los canales digitales para expandir sus negocios. Las agencias de seguros con un enfoque omnicanal, centran su actividad en la experiencia del cliente. Son este tipo de agencias, cuya transformación hacia la omnicanalidad está más avanzada las que están obteniendo unos niveles de crecimiento más elevados y de forma más rápida que el resto.

La automatización de los procesos, el contacto con el cliente y la digitalización de las agencias de seguros será cada vez más importante para lograr un aumento de las ratios de ventas. Las tecnologías relacionadas con el análisis de datos, redes sociales y tecnologías móviles, impulsarán el futuro de las relaciones con los clientes.

Satisfacer las expectativas de los clientes

La transformación demográfica de la sociedad, su cultura, su forma de contacto, etc. implica una modificación de la agencia de seguros tanto en su estructura organizativa como en la forma de relacionarse con sus clientes.

Los conocidos Millennials y Generación Z son el futuro a medio plazo de las agencias de seguros si es que no lo son ya en la actualidad.

Estos clientes que únicamente han conocido un mundo digital, basado en la inmediatez y la sencillez, les permite la compra de bienes y servicios en el momento a través de cualquier canal de distribución o dispositivo móvil.

Esta forma de comprar es la normalidad para estos clientes. Basan sus decisiones en la inmediatez, en la sencillez a la hora de gestionarlo, en buscar reseñas online para el producto o servicio que desean adquirir o buscar el mejor precio para ese producto o servicio. Y todo esto lo pueden obtener de forma inmediata a través de un dispositivo móvil.

Es en este sentido donde los agentes de seguros se han de posicionar. En tener esta omnicanalidad que les permita a estos clientes obtener un producto o servicio rápido, que les ofrezca una experiencia positiva que puedan compartir con el resto de la población y a un precio justo.

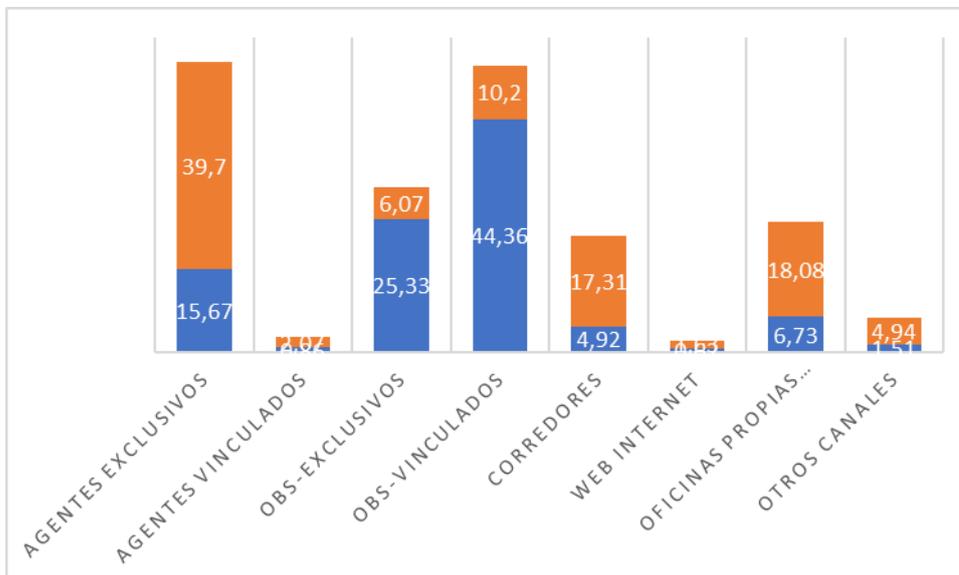
Para ello los agentes de seguros han de poder ofrecer a sus clientes una experiencia digital excelente cuando se trata de acceder y gestionar sus pólizas. Una experiencia de compra que les genere satisfacción personal y social. Esta digitalización del agente de seguros no implica tener una relación exclusivamente digital con el cliente y continuada en el tiempo de esta forma. Un cliente exigente e informado como los actuales combinan sus compras digitales para aquellos productos o servicios donde no se necesita un asesoramiento personalizado junto a compras presenciales para aquellos productos o servicios donde la actuación de un profesional aporta un valor añadido a su experiencia de compra.

Entramos en un contexto donde una experiencia de compra presencial por parte del cliente implica la aportación por parte del agente de seguros de una aportación de valor añadido a esa experiencia. Ese valor añadido ha de ser percibido por el cliente de forma positiva y que pueda ser compartida esta experiencia dentro de su entorno digital.

Ante este entorno digital analizaremos a continuación lo que representa para el sector asegurador español las ventas de seguros online.

Actualmente podemos afirmar que las ventas online en el sector asegurador representan poco más del 1% de la facturación total del sector.

A continuación, en el cuadro adjunto observamos los volúmenes de cartera (a cierre de 2016) que representan los diferentes canales de distribución (en los ramos de vida (azul) y no vida (naranja) con respecto al total del negocio asegurador.



Fuente: Elaboración propia con datos DGSFP 2016

El sector asegurador ha sido siempre un sector con mucha competencia. Esto se ha trasladado como no podía ser de otra manera a la venta de seguros online.

El motivo de esta competitividad reside en varios factores, como pueden ser, la necesidad de contratación por parte del cliente, implícita por la obligatoriedad para el ramo de automóviles o la RC (responsabilidad civil para determinadas actividades profesionales) o por la omnicanalidad del sector asegurador como desarrollo de su negocio.

Lo que nos puede llamar la atención llegados a este punto es, cómo una aseguradora puede dedicar recursos a la expansión de su negocio online cuando éste apenas representa el 1% de su volumen de facturación.

Esta cuestión puede tener diferentes respuestas en función de la compañía aseguradora de la que hablemos o de su estrategia, pero sí que podemos encontrar algunos puntos en común como son:

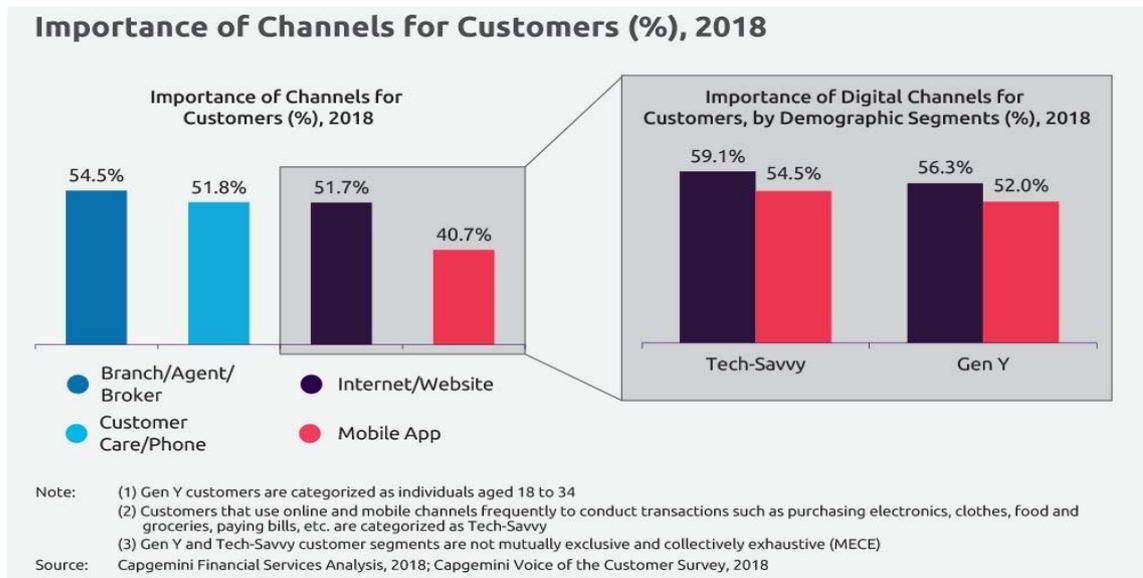
- El negocio online es un negocio en expansión y creciente a corto-medio plazo.
- Notoriedad de marca. Todas las compañías necesitan estar en este negocio online para dar notoriedad a su marca dentro de un contexto de compañía tecnológicamente avanzada, moderna y de futuro.
- Rentabilidad a medio y largo plazo. El negocio online se basa en gran medida en la oferta de seguros obligatorios con un buen margen de rentabilidad al ser canales sin distribuidores ni intermediarios. Son las propias aseguradoras las que gestionan este cliente para reforzar las ventas y fidelización de los clientes a través del multiequipamiento de los mismos con otros ramos de seguros no obligatorios.

Para que el canal de ventas online de una aseguradora siga en expansión debe de desarrollar un canal innovador y en constante evolución para satisfacer las necesidades de un cliente cada vez mas digital en el sentido mas amplio de la palabra (conexión digital, facilidad en la gestión, inmediatez y que se pueda realizar desde su dispositivo móvil).

Pero tanta competencia, donde la mayoría de las compañías aseguradoras están presentes y la irrupción de los comparadores de seguros via online ha llevado al sector a una “guerra de precios” sobre todo en el ramo de automóvil. En consecuencia, esta competitividad entre las diferentes aseguradoras en la contratación online unido a la bajada de precios en los canales de distribución tradicionales y la irrupción de la banca en el sector asegurador con mayor fuerza ha llevado a este ramo a tener unas primas muy ajustadas y con escasa rentabilidad. Esta escasa rentabilidad unido a unas mayores exigencias fruto de la nueva legislación que ha llegado al sector a través de Solvencia II hace prever una evolución al alza de las primas del ramo automóvil durante los próximos años.

Esta subida de precio en el ramo de automóvil no hará variar, de producirse, la evolución de este canal de distribución. Las ventas online seguirán evolucionando de forma positiva durante los próximos años. La estrategia que se espera por parte de las compañías es la utilización de este ramo como un canal de “captación de clientes” que pueda ser el primer contacto para ellos con la compañía y con la marca.

Si la compañía consigue, a través de la venta de este “seguro obligatorio” para el cliente que éste tenga una experiencia de compra positiva, que reafirme todos y cada uno de los aspectos que esperaba de esta compañía aseguradora, generará un nexo cliente-compañía-marca que le permitirá a la aseguradora la venta de nuevo negocio a este cliente, de aquellos ramos en que la rentabilidad es mayor y por lo tanto la rentabilidad conjunta del cliente será lo que se medirá por parte de la aseguradora. **Pasamos del concepto “póliza” al concepto “cliente”.**



Fuente: Capgemini Financial Services Analysis, 2018; Capgemini Voice of the Customer Service, 2018

Viendo la evolución de la venta digital del ramo de No Vida se espera desarrolle todo su potencial durante los próximos cinco años. Esto significa que nuestros agentes de seguros exclusivos han de desarrollar y posicionarse para una venta online de forma rápida. Esto les permitirá aprovechar este crecimiento para un desarrollo de su cartera de clientes ampliando la forma de contacto con los mismos.

Este desarrollo vendrá de la mano de las ventas online de seguros obligatorios como automóvil y/o aquellos que no necesiten un asesoramiento para su compra por parte del cliente. Seguiremos teniendo consumidores que prefieran el trato personalizado y el asesoramiento como forma de gestión de sus seguros a través de un agente.

Esta composición de clientes a los que un agente de seguros puede tener acceso, incluso para un mismo cliente puede demandar la contratación de seguros a través de diferentes canales dependiendo del tipo de seguro que quiera contratar, lo que refuerza la omnicanalidad que ha de existir, ya no solo en la propia aseguradora sino la omnicanalidad como forma de contacto con el cliente por parte de cada agente exclusivo de seguros.

La omnicanalidad de una agencia de seguros se basa en tener su propia estrategia de desarrollo para cada canal de distribución dentro de su propia oficina, incluso su estrategia de ventas a través de un canal digital si quiere desarrollar y hacer crecer su cartera de clientes.

La digitalización de la agencia de seguros no solo implica un mayor volumen de clientes o un mayor número de ventas, sino que implica un mayor número de contactos con un mismo cliente.

Estos contactos con el cliente pueden incrementarse de forma sencilla, rápida y recurrente aprovechando todas las herramientas digitales de las que el agente de seguros dispone (Facebook, Twitter, etc.), que le permiten tener un contacto permanente con el cliente, lo que afianzará la relación entre ambos y en consecuencia fidelizará este cliente a través de la incorporación de nuevo negocio y/o servicios de asesoramiento (valor añadido para el cliente).

Lo que no debe perder de vista en ningún momento el agente de seguros es el contacto personal con el cliente. La digitalización es una herramienta de contacto, no es el fin de la relación con el cliente.

La finalidad de un agente de seguros con su cliente es la fidelidad del mismo. Esta fidelidad, este cliente “integral” se obtiene a través de generar un valor añadido que nos diferencia del resto de mediadores del mercado. Como hemos señalado en anteriores ocasiones, tenemos que dar al cliente una experiencia diferente y diferenciadora, omnicanal, personalizada y de exclusividad; que convierta nuestra agencia de seguros como en su referente a la hora de hablar de este sector.

Hasta hace pocos años, en el sector asegurador hablábamos de pólizas. Entendíamos al cliente como una póliza de seguro. En la actualidad son cada vez más aseguradoras las que hablan del cliente y de la rentabilidad cliente.

Podemos tener clientes que contraten su seguro de coche por internet al tratarse de un seguro obligatorio y conocido. El agente debe de estar presente en su oferta ante esta posible contratación.

Inicialmente puede percibirse como algo poco relevante, y que la rentabilidad inicial para la agencia no sea percibida con la importancia y transcendencia que tiene. La captación de una póliza de seguro de forma omnicanal se convierte para el agente en una oportunidad de tener un nuevo cliente integral.

Vender una póliza de automóvil por parte del agente, independientemente del canal por el que el cliente realice su compra, se convierte en una oportunidad de negocio para la venta de otros ramos (hogar, salud, vida riesgo, ahorro, etc.).

Que un cliente contrate una póliza se convierte en la mejor oportunidad que tiene un agente para que, a través de una política de multiequipamiento bien definida por parte del agente, se convierta en un cliente integral.

El **MULTIEQUIPAMIENTO** de los clientes por lo tanto se convierte en la palanca para pasar de tener en la agencia una cartera de pólizas a una cartera de clientes. Definir y desarrollar por parte del agente una política de multiequipamiento apoyará el desarrollo de su cartera de clientes.

Para llegar a tener un “cliente integral” hemos de tener un contacto frecuente con el cliente, convirtiéndose el agente de seguros en su mediador de confianza. El cliente, no contrata las pólizas de seguro con una aseguradora, lo hace con su mediador de seguros, que es en quien deposita toda su confianza avalado eso si por una marca (aseguradora). Por lo tanto, el agente de seguros ha de tener la capacidad y la omnicanalidad para atender a este cliente de la forma que en cada momento necesita y que le permita el contacto con su agente por el canal que decida en cada momento obteniendo siempre el resultado esperado por el cliente, un servicio rápido (inmediatez), sencillo y que le proporcione una experiencia positiva.

El agente de seguros, aun más en la era digital en la que estamos inmersos, ha de potenciar el contacto con el cliente y convertir “los momentos de la verdad” en oportunidades para crear vínculos y detectar nuevas necesidades del cliente, en un entorno cambiante como es la vida de una persona o los momentos de una empresa o negocio.

El proceso de compra por parte de un cliente se compone de 4 fases:



Fuente: Pau Valdés - CEO y CoFundador de InboundCycle (2019)
(<https://www.inboundcycle.com/proceso-de-compra-que-es-y-como-funciona>)

A) **Darse cuenta (Awareness).** Esta primera fase, trasladado al mundo asegurador es en la que el cliente se da cuenta que tiene una necesidad de aseguramiento. No hablamos de un producto de seguros concreto sino de una necesidad de aseguramiento que en ese momento necesita y le preocupa. El asesoramiento de un mediador de seguros puede ayudar al cliente a identificar mas concretamente esa necesidad de aseguramiento.

- B) **Investigación.** Una vez que el cliente es consciente de esta necesidad lo que va a querer es ver cómo puede resolverlo. Ampliará información y profundizará en la necesidad que ha encontrado para tener una visión real de la misma. Para ello el mediador de seguros le aportará varias soluciones a su necesidad que le aportaran tranquilidad y una experiencia positiva ya que le aportará una o varias soluciones a la necesidad que al cliente le ha surgido.
- C) **Decisión.** Una vez que el cliente es consciente de que tiene una necesidad aseguradora y el mediador le aporta una solución a esta necesidad, entramos en la fase de decidir por parte del cliente si da solución a esa necesidad o ésta no es según sin criterio una necesidad urgente a la que haya de dar solución de forma inmediata. Aquí el asesoramiento del mediador es importante para acompañar al cliente en la toma de decisiones.
- D) **Acción.** Una vez tomada la decisión por parte del cliente de solucionar la necesidad que le ha surgido, ayudado por el mediador de seguros en la fase de investigación y aportando soluciones aseguradoras ante la necesidad surgida y tomada la decisión de solucionar esa necesidad, solo nos queda la fase de la contratación como medio para dar solución a esa necesidad aseguradora que al cliente le ha surgido.

Los agentes de seguros con mayor éxito en los segmentos de particulares y pequeña empresa funcionarán como **asesores de riesgos**, proporcionando asesoramiento comercial y financiero. Esto tiene como consecuencia la necesidad de una especialización de los agentes de seguros para aportar soluciones en este sentido a los clientes.

Actualmente la cartera de un agente de seguros está compuesta en torno a un 50% de la misma por el ramo de automóvil. Por lo tanto, es este ramo el que aporta a los agentes de seguros una gran parte de sus ingresos.

La aparición de los vehículos autónomos o la generalización del uso de coches compartidos tendrá un impacto a medio-largo plazo en el sector asegurador y en consecuencia en los agentes de seguros. Se estima que en un plazo aproximado de 15 años entre el 25% y 75% de las primas del ramo automóvil se reducirán, fruto del desarrollo del vehículo autónomo y el consecuente descenso de la siniestralidad.

En consecuencia, fruto de un menor riesgo y una menor siniestralidad para el ramo automóvil, habrá una reducción de la facturación que obligará a las aseguradoras y, en consecuencia, a los agentes de seguros a un cambio de estrategia en la composición de su cartera aumentando la capilaridad en las ventas de otros ramos que les permitan compensar esta pérdida de ingresos en el ramo del automóvil. La especialización será un aspecto clave para lograrlo.

Llegados a este punto tenemos que tratar el **MULTIEQUIPAMIENTO** del cliente. La gran mayoría de los clientes de un agente de seguros son mono-poliza

y/o mono-ramo. Esto significa que el agente tiene un riesgo elevado de perder clientes de su cartera por la baja fidelización de la misma.

En consecuencia, para evitar la pérdida de clientes y caída de cartera es fundamental tener un plan de acción específico incluido dentro del plan de acción agencial sobre cómo vamos a trabajar el multiequipamiento de los clientes.

Este plan de acción ha de contemplar, entre otros aspectos, el momento de contacto con los clientes para multiequipar (una excelente oportunidad de multiequipamiento se presenta por ejemplo al cierre satisfactorio de un siniestro que ha tenido el cliente).

Es en este momento, cuando un cliente tiene un siniestro y comprueba que el servicio contratado cumple las expectativas con las que lo contrató, cuando está más predispuesto a la contratación de una nueva póliza.

Definir el momento correcto, la forma de contacto con el cliente, el canal por el que se va a contactar, la preparación de la llamada y/o visita al cliente, etc., son aspectos que el agente ha de preparar con su equipo de colaboradores de la agencia a fin de tener la acción correctamente definida.

El multiequipamiento de los clientes de la agencia permitirá un crecimiento de la nueva producción y un incremento de su tasa de renovación, aspectos que juntos influyen en un crecimiento de cartera de la agencia de seguros y por añadidura de sus ingresos.

Son varios los ramos donde existen expectativas de crecimiento a medio y largo plazo. Destacan el ramo de salud y vida. Son éstos los ramos con una mayor expectativa de crecimiento basado en el asesoramiento hacia el cliente desde una perspectiva de protección personal.



Es esta protección personal, basada en la protección de bienes personales (automóvil, hogar, responsabilidad civil) y en la protección de la propia persona (vida riesgo, accidentes, salud, ahorro) uno de los pilares sobre los que se debe basar la cartera de un agente de seguros en base a la posibilidad de desarrollo a corto y medio plazo.

Desarrollo Agente = Especialización + Omnicanalidad + Multiequipamiento + Fidelización + Retención + Excelencia en el servicio

En estos momentos, se ha desarrollado de forma notable en la cartera de los agentes de seguros el ramo de automóvil (en gran medida por su obligatoriedad de contratación). Por ello, estos agentes de seguro tienen una gran oportunidad de crecimiento de su negocio a través del multiequipamiento de sus clientes.

La gestión de este multiequipamiento les permitirá pasar de tener pólizas de automóvil a clientes integrales que reúnan tanto las pólizas personales referentes a sus bienes como las propias de su protección personal.

La **retención de los clientes** es uno de los pilares fundamentales en la gestión de una agencia de seguros. Para ello, en una agencia de seguros debe existir un programa de fidelización de clientes establecido. Este programa ha de estar gestionado por un responsable dentro de la agencia de seguros que se encargue de su ejecución y revisión para adecuar las medidas a cada momento y circunstancia.

Antes de instaurar un programa de fidelización de clientes en una agencia de seguros se ha de estudiar el impacto que este tendrá en los clientes, qué aspectos influyen en la fidelización de los clientes y cómo estos clientes perciben y entienden la fidelidad a una agencia de seguros y a una compañía aseguradora.

Este estudio previo antes de instaurar un programa de fidelización de clientes en una agencia de seguros es básico para tener garantías de éxito del mismo.

Algunos datos que debemos de tener en cuenta para ver la importancia de la creación de un programa de fidelización de clientes en la agencia de seguros son:

- Cuesta un 5 veces más adquirir nuevos clientes que mantener los clientes actuales.
- Cuesta 16 veces mas obtener la rentabilidad de un cliente nuevo respecto a un cliente de cartera.
- El valor de un cliente es un 67% mayor cuando lleva 3 años en la cartera de clientes de la agencia que a los 6 meses.

Estos son solo algunos datos que nos pueden dar una visión de la importancia que tienen los programas de fidelización de clientes dentro de la estructura de una agencia de seguros.

Qué aspectos influyen en la fidelización de los clientes

Cuando tratamos los aspectos que influyen en la fidelización de los clientes de una agencia de seguros estos son muy variados incluso diferentes en función de la edad de los mismos.

Lo que sí tenemos son algunos aspectos que influyen en esta fidelización de forma generalizada.

- La *simpatía* (86%) y confianza (83%) influyen directamente en la fidelización de los clientes (Rare).
- La *personalización* es un aspecto que ayuda a fidelizar en mayor medida a clientes provenientes de la Generación Z (54%), Millennials (52%) y Generación X (48%) (Rare). Como ya habíamos visto con anterioridad, este tipo de clientes buscan experiencias de compra diferenciadoras y con cierta exclusividad.
- La *relación calidad-precio* es un factor de fidelización importante para el 73% de los clientes (Support.com). Cuando hablamos del “precio de un seguro” hablamos de una percepción del cliente en cuanto al valor que otorga al servicio que va a recibir.

Nos encontramos con ramos como el seguro de automóvil que, en gran medida por su obligatoriedad, es uno de los ramos donde el precio es un factor importante a tener en cuenta por el cliente en su contratación. El cliente no percibe un valor añadido por parte de las aseguradoras ni de la mediación que le permita plantearse la contratación de un seguro de automóvil mas caro del que ya encuentra en el mercado. En este ramo el cliente, en la mayoría de las ocasiones, ya conoce las coberturas básicas de la póliza de automóvil, limitaciones de contratación y su funcionamiento en caso de un siniestro. Pero, ¿es el precio lo que decanta la contratación por parte del cliente?

En gran medida sí, pero también influye por un lado el posicionamiento de Compañía y también en mayor medida el valor añadido que el mediador pueda aportar a la contratación de ese seguro en su agencia.

En muchos casos, son los propios mediadores cuando ofertan a sus clientes un seguro de automóvil los que no ponen en valor lo que están aportando a la contratación de ese seguro con su agencia, respecto al resto de la mediación. Los clientes, a igualdad de prima, decantarán su contratación por aquel mediador que haya sabido ofrecerles una mejor experiencia de compra en términos de sencillez, transparencia, personalización y oferta de un valor añadido en el proceso de compra como puede ser el explicar detalladamente aquellas coberturas del seguro que son diferenciadoras respecto de la competencia o que aun siendo comunes pueden ser novedosas para el cliente, cosa que percibirá como un valor mas a lo ya “obligatorio” que está contratando.

Por lo tanto, el precio no siempre es lo más determinante, inclusive en un seguro obligatorio como automóvil.

La especialización, la estrategia en la venta y la experiencia para el cliente en este proceso, son aspectos claves que diferenciarán a los agentes, permitiéndoles un mayor desarrollo de su negocio. Si únicamente el agente oferta una prima de seguro, el cliente en la siguiente renovación revisará todas las ofertas del mercado para buscar una prima de seguro más competitiva. El trabajo de multiequipamiento y fidelización que realice el cliente durante ese primer año influirá notablemente en la renovación.

Esto no solo ocurre con ramos como automóvil o hogar. Se puede trasladar al resto de ramos. Pero es en ramos de protección personal donde además de todos estos aspectos entra en juego la función de Asesor – Consultor personal.

Cuando tratamos con un cliente seguros de protección personal (Vida Riesgo, Vida Ahorro, Pensiones, etc.) el agente ha de haber desarrollado su especialización en estos ramos ya que su éxito en la venta de estos seguros vendrá dado por su rol de Asesor-Consultor de seguros. Si el agente es capaz de ofrecer a su cliente una experiencia de compra que le aporte una visión de Asesor-Consultor para su cliente, su fidelización y multiequipamiento será una tarea a realizar de forma más sencilla por la diferenciación y sensación de aporte de un valor añadido que gran parte del resto de la mediación no le ofrecen.

Por lo tanto, podemos afirmar que el precio es importante para la toma de decisión en la compra de un seguro por parte de un cliente: SI. Pero ¿es lo más importante?: NO. La experiencia de compra que tenga el cliente y el valor añadido que el agente sepa aportar a esa experiencia determinarán en gran medida la decisión de compra por parte del cliente.

- Una interacción con el cliente, continuada en el tiempo, fideliza al cliente. Esta fidelización depende de la frecuencia de contacto que tengamos con el cliente (87% si es diaria, 64% si es semanal, 49% si es mensual y 33% si son pocas veces al año (Strativity)).
- Las mujeres son más fieles a una marca que los hombres (Crowdtwist).
- El 74,17% de las mujeres recomendaría a un amigo o amiga un programa de fidelización en el que participan en comparación al 67,05% de los hombres (Crowdtwist).
-

- El 84% de los profesionales de marketing informan que la personalización afecta la retención y fidelización de los clientes (Exact Target).
- El 64% de los comerciantes indican que su programa de fidelización de clientes es su mejor método para conectarse con ellos.

Estos son solo algunos datos que nos permite visualizar la importancia que tiene para una agencia de seguros el tener definido e implantado un programa de fidelización de clientes en la agencia de seguros y el seguimiento que se ha de realizar de su implantación.

2.4. Agente de seguros exclusivo. Transición hacia un nuevo escenario

Llegados a este punto, habiendo tratado ya varios temas referentes al futuro de las agencias de seguros hemos visto que se trata de un canal de mediación con futuro (a medio y largo plazo), dado el desarrollo negocio No Vida a corto plazo y Vida a medio-largo plazo.

Este futuro de la agencia de seguros está basado en una transformación del modelo de agencia de seguros.

El modelo de agencia de seguros ha de estar basado en varios aspectos claves:

- **Omnicanalidad** entendida en la forma de captación de nuevos clientes y en la manera de contacto con los clientes de cartera en su relación con el agente de seguros.
- **La fidelización** como una de las bases del crecimiento de las Carteras de seguros de las agencias.
- **Retención.** Las medidas de retención de clientes han de estar definidas y perfectamente desarrolladas por parte de la agencia de seguros.
- **Multiequipamiento.** La definición por parte de la agencia de su plan de multiequipamiento desde que el cliente contrata su primera póliza con la agencia durante los siguientes 12 meses, durante los siguientes 24 meses, etc. son clave ya que influirá de forma activa en la retención y fidelización del cliente.
- **Especialización.** Una especialización por parte del agente y todo su equipo de colaboradores, incluso en aquellos ramos donde el precio juega un factor determinante, permitirán ser un punto de referencia para los clientes y futuros clientes desde el momento en el que con su especialización aportan unos conocimientos y experiencia que serán percibidos por el cliente como un valor añadido fruto de su relación con esta agencia de seguros.
- **Sencillez y transparencia.** Un proceso sencillo de contacto con el agente en colaboración con la omnicanalidad del mismo, una trans-

parencia en el proceso de contratación, ayudarán a ofrecer una mejor experiencia de compra al cliente.

TRANSFORMACION AGENCIA

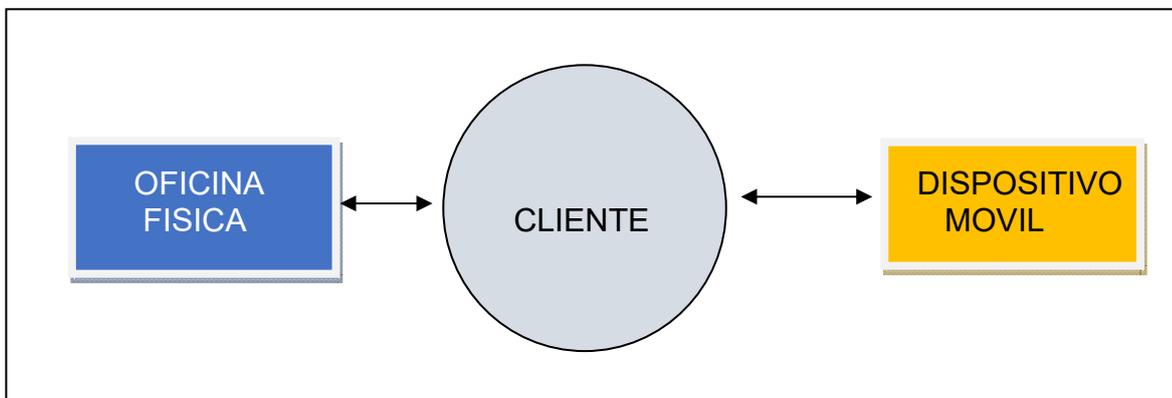


Analizados ya estos aspectos vamos a profundizar en la estructura de una agencia de seguros.

El primer planteamiento que está surgiendo en las agencias de seguros, fruto de la digitalización, es **cuestionarse la necesidad o no de tener una oficina física de seguros.**

Actualmente, en un mundo digitalizado, donde los clientes buscan inmediatez en las gestiones, sencillez en las mismas y conexión 24h al día los 365 días del año, los agentes de seguros tienen la necesidad de poder gestionar su oficina desde un dispositivo móvil que les permita dar el servicio que los clientes esperan.

En consecuencia, el tráfico de clientes que acuden a la oficina de seguros del agente de forma física ha disminuido notablemente los últimos años.



La oficina de seguros, tal y como la conocíamos hasta hace unos años se ha de transformar. Se ha de transformar desde la vertiente de su modelo de negocio y desde la vertiente de una aportación a la mejora de la experiencia del cliente en relación a su agente de seguros.

Dentro de este contexto, la oficina de seguros ha de ser un punto de encuentro entre el cliente y su agente de seguros. La oficina de seguros se ha de convertir en un lugar que aporte al cliente una experiencia diferenciadora que a través de su dispositivo móvil no puede obtener.

La oficina de seguros ha de aportar al cliente un valor añadido basado en ofrecerle una experiencia única, diferenciadora del resto de mediadores y que ofrezca cercanía y exclusividad al cliente.

Para ello es importante que la oficina de seguros ofrezca las últimas tecnologías al cliente que le permitan estar conectado en todo momento, zonas de reunión y espacios de trabajo que aporten comodidad, privacidad y confort que permitan al cliente disfrutar del momento y de la experiencia de acudir a una oficina de seguros.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la ubicación de la oficina en relación a la cartera de clientes del agente de seguros.

Debemos de tener en cuenta la potencialidad del mercado asegurador de donde está ubicada la oficina, la tipología de clientes que tenemos en cartera y la especialización de la agencia. Por ejemplo, no abriremos una agencia de seguros en el centro de una población cuando la agencia esta especializada en la venta de seguros a empresas y sus clientes se encuentran en la periferia de la población.

Hemos de estudiar con detenimiento su ubicación (que irá relacionado con el importe del alquiler o compra del local), la especialización de la agencia de seguros atendiendo a la tipología del cliente de cartera, el público objetivo de la misma y su estrategia en la captación de clientes a corto y medio plazo.

Una vez que el agente de seguros a sopesado la necesidad de tener una oficina física de seguros, su ubicación, ha definido aquellos aspectos fundamentales que ha de ofrecer la agencia de seguros para generar una experiencia positiva a sus clientes y posibles clientes, ha de comenzar con un plan de acción para su oficina que defina todos y cada uno de los aspectos que intervienen en la misma sin dejar nada a la improvisación (estructura de la oficina, personal, funciones del personal, etc.).

La capacidad de transformación de la agencia de seguros vendrá dada por la transformación del agente de seguros. El agente de seguros del S.XXI ha de desarrollar su capacidad de transformación y desarrollo en un entorno dinámico y cambiante en constante evolución. Su adaptación al medio será decisivo para el futuro de la agencia de seguros.

Su rol dentro de la agencia de seguros ha evolucionado en los últimos años de forma notable pero, en el contexto actual, debe seguir desarrollando habilidades de gestión de agencia que le permitan una rápida y eficaz adaptación al medio actual y las necesidades del mercado.

El agente de seguros ha de pasar de ser el “vendedor de seguros” de la agencia apoyado por una persona para la gestión administrativa de la agencia, a ser un Gerente de una agencia de seguros cuya función será el desarrollo del plan de acción realizado para la agencia y su revisión continua para su adaptación al entorno de ese momento. El agente de seguros ha de evolucionar de “vendedor de seguros” a “gestor de agencia de seguros”.

Para poder llevar a cabo con éxito el plan de acción agencial no será suficiente con una única persona que colabore con el agente, sino que tendrá que dotar a la agencia de personal cualificado y especialista que conjuntamente contribuyan a ofrecer al cliente una buena experiencia de compra en esa agencia de seguros y ofrecer el valor añadido que éste espera.

Una agencia de seguros ha de transformarse buscando un rol de consultoría de seguros, aportando valor añadido al cliente que ya no solo busca comprar una póliza de seguro, sino que busca una experiencia de compra superior y mas enriquecedora que la propia contratación de un seguro.

El asesoramiento por parte del agente de seguros, en un entorno conectado y amable, con una personalización en el trato con el cliente puede ser lo que lleve a este cliente a elegir contratar con este agente de seguros su/sus pólizas de seguros convirtiéndose en un cliente de la agencia de seguros.

El agente de seguros del S.XXI debe de tener definida una estrategia, plasmada en un plan de negocio de la agencia y soportada por un plan de acción que ayude a la consecución de todos y cada uno de los objetivos establecidos por el agente de seguros para su agencia.

Plan de negocio de una agencia de seguros

Una definición de Plan de Negocio sería: un documento en el que se realiza un resumen, consecuencia de un análisis previo, de la situación de la agencia de seguros en relación a los objetivos que se han establecido para la misma.

Estos objetivos pueden ser cuantitativos y/o cualitativos. Lo que este plan de negocio recogerá serán todas y cada una de las acciones que se pondrán en marcha en la agencia de seguros para la consecución de los mismos, indicando fecha, persona/s que realizarán la tarea, responsables de la tarea, objetivo establecido, como se medirá si se está consiguiendo el objetivo fijado y fecha de finalización de la tarea.

OBJETIVO	DEFINICION DE LA ACCION	QUIEN LO GESTIONA	RESPONSABLE	MEDICION	FECHA INICIO	FECHA FIN

Este podría ser un modelo “tipo” de un plan de negocio.

Transición de la agencia: de punto de venta a centro de negocio asegurador



En la agencia de seguros del S.XXI debemos de contemplar una estructura de oficina diferente a lo que hemos conocido durante las últimas décadas.

El agente de seguros ha de convertirse en un Gerente de una agencia de seguros. Cuando ya un agente de seguros ha constituido una cartera y tiene un cierto volumen de negocio, llega un momento en el que, si desea seguir manteniendo esa cartera y seguir creciendo en el volumen de la misma, es necesario pasar de un agente unipersonal a dotar a su agencia de la estructura necesaria que le permita su desarrollo con el objetivo de ofrecer a sus clientes una experiencia positiva en su relación a la compra de seguros, ofreciendo:

- Un contacto omnicanal, tanto para nuevos clientes como para clientes de cartera.
- Una experiencia personalizada.
- Asesoramiento como un aspecto diferenciador de la agencia fruto de su especialización.
- Un contacto permanente con el cliente que afiance su relación.
- Utilización de las redes sociales para la captación de nuevos leads.

- Una gestión del siniestro eficaz y eficiente.

Estos son algunos aspectos fundamentales para el desarrollo de una agencia de seguros.

Obviamente, una agencia unipersonal con un volumen de cartera elevado no puede realizar todas estas funciones vitales para el mantenimiento de los clientes que ya tiene en su cartera como para la captación de nuevos clientes a través de nuevas oportunidades comerciales. Es por ello que ha de modificar su estructura agencial acorde a su objetivo como agencia.

Departamento de Siniestros

El departamento de gestión de siniestros es uno de los departamentos fundamentales de la agencia de seguros en cuanto son el verdadero contacto que tiene el cliente con la aseguradora y con el agente. Es el conocido “momento de la verdad”.

Cuando un cliente contrata una póliza de seguros esta contratando un servicio que se prestará en el momento en el que ocurra un siniestro.

En la mayoría de las ocasiones transcurren años hasta que un cliente tiene un siniestro cubierto en póliza y es cuando realmente el cliente comprobará si el servicio-póliza de seguro que contrato cumple con las expectativas con las que lo hizo. Este momento, cuando el cliente tiene un siniestro, es el momento en el que el agente de seguros ha de estar en constante comunicación con el cliente ofreciéndole toda la información y asesoramiento necesario para cumplir con sus expectativas.

Esta transición del siniestro por parte del cliente es muy diferente si se realiza de forma personal por él con una gestión directa con la aseguradora, que el realizarlo de la mano de su agente de seguros.

Es esta aportación lo que repercutirá en la experiencia que el cliente obtendrá de este momento lo que afianzará o no la relación que hasta ese momento tenía el agente con su cliente.

Cuando un cliente tiene un siniestro, independientemente de su magnitud, para el cliente se vuelve este siniestro como lo mas importante en ese momento y necesita tener un asesoramiento de cómo poner solución a ese problema que se le ha planteado. La mayoría de los clientes esperan que sea el agente de seguros quien le acompañe y apoye en esta transición de la gestión del siniestro.

Otro aspecto a tener en cuenta en el departamento de siniestros y que en el plan de negocio ha de estar correctamente definido es el protocolo de actuación a seguir cuando se cierra un siniestro.

En estos casos, cuando cerramos un siniestro y, el cliente ha obtenido una experiencia positiva del mismo no podemos conformarnos con haber realizado bien esta gestión y dar por finalizada la gestión y relación con el cliente en ese momento.

Es exactamente en este momento, cuando el cliente ha podido comprobar que el servicio que ha contratado cumple con sus expectativas, que la gestión por parte del agente ha sido la esperada, cuando el cliente está más receptivo para la contratación de nuevos seguros.

Por lo tanto, el cómo proceder para multiequipar en este momento al cliente ha de estar correctamente definido al detalle en el plan de negocio de la agencia y ha de ser conocido por los departamentos que gestionarán esta nueva oportunidad que se presenta de multiequipamiento.

En este caso, la interrelación entre el departamento de siniestros y el departamento comercial es fundamental para el éxito de esta acción.

Un siniestro se convierte en una oportunidad de demostrar al cliente que el servicio contratado cumple sus expectativas y le genera confianza en el agente de seguros al mismo tiempo que se convierte en una oportunidad de nueva venta a este cliente (multiequipamiento).

Departamento Comercial

El departamento comercial de una agencia de seguros, entre otros aspectos tiene como cometido la gestión de:

- Captación de nuevos clientes (gestión de leads, oportunidades).
- Calificación de la base de datos de clientes de la agencia (emails, teléfonos, etc.).
- Multiequipamiento de clientes.
- Preparación e implementación de acciones comerciales.
- Análisis del mercado asegurador para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- Transformación de la cartera de clientes en base al plan de acción agencial.

El departamento comercial es uno de los ejes fundamentales en los que se sustenta el crecimiento de la agencia de seguros en cuanto a la gestión de diferentes acciones para la captación de nuevos clientes y/o nuevo negocio se refiere.

Una de las acciones a las que debe dedicar sus esfuerzos el departamento comercial de una agencia de seguros es a la gestión de leads y/o nuevas oportunidades comerciales.

Los leads generalmente se obtienen a través de contactos obtenidos a través de la página web de la agencia, redes sociales o aplicaciones digitales realizadas para tal efecto. La forma de gestionar estos leads por parte del departamento comercial ha de estar correctamente definida en el plan de negocio de la agencia de seguros. Se ha de definir desde quién se encargará de su gestión, el plazo en el que se gestionará y el seguimiento de la evolución en el tiempo del lead recibido.

Esta gestión de leads, en un entorno digital donde nos encontramos, es una fuente de prospección para la agencia de la que puede obtener un importante beneficio siempre y cuando su gestión sea óptima y se revisen los procesos periódicamente para mejorar la misma con el paso del tiempo en busca de optimizar procesos y en consecuencia los resultados.

El departamento comercial, en el contexto actual ha de tener relación directa con la gerencia de la agencia de seguros. La planificación de las acciones comerciales han de ir unidas a la estrategia definida para el desarrollo de la agencia de seguros a corto, medio y largo plazo.

En los próximos años se preve una revolución en el sector del automóvil fruto de las nuevas normativas anticontaminación puestas en marcha en el marco de la CEE y de la evolución de los clientes en cuanto a la compra y utilización del automóvil.

El ramo automóvil, que actualmente ocupa el mayor volumen de pólizas en cartera en las agencias de seguros actualmente y en consecuencia es el que aporta un mayor número de primas a la misma, irá en decrecimiento fruto de los nuevos hábitos de utilización del automóvil por parte de los clientes.

Se espera un mayor desarrollo del vehículo autónomo que aportará una menor siniestralidad y en consecuencia unas primas de seguro más ajustadas. Al mismo tiempo se espera un crecimiento del parque de vehículos en modelo "pago por uso" donde los consumidores pagarán exclusivamente por el uso que efectúen del vehículo. Esto unido al desarrollo de nuevas plataformas de car-sharing y el incremento de la utilización del transporte público llevarán al ramo de automóvil a una reestructuración del mismo, con primas muy ajustadas y con un peso en la cartera de clientes de una agencia de seguros notablemente menor que en estos momentos.

El departamento comercial de la agencia de seguros ha de estar trabajando ya de la mano de la Dirección de la agencia en buscar nuevos mercados para este ramo y en el desarrollo de las acciones necesarias para una evolución en su cartera de negocios para compensar esta previsible pérdida de ingresos que se espera para este ramo durante los próximos años.

Departamento de Servicio Atención al Cliente (SAC)

El departamento de atención al cliente de la agencia ha de basar su gestión en el contacto activo con el cliente. Ha de convertirse en el nexo de unión entre cliente-agencia de seguros.

Algunos de los aspectos en los que ha de basar su actividad este departamento son:

- Gestión experiencia cliente. Algunos de los aspectos sobre los que ha de trabajar este departamento son todos aquellos relacionados con Redes Sociales, Web agencial (posicionamiento, actualización, etc.), y desarrollo de la omnicanalidad de la agencia.
- Retención y fidelización de la cartera de clientes. De la mano del departamento de siniestros y del departamento comercial han de trabajar en la elaboración del plan de acción de retención y fidelización de la cartera de clientes definiendo todas y cada una de las acciones a realizar para incrementar las tasas de retención de la agencia.

Esta retención es una de las palancas principales para el mantenimiento de la cartera de clientes de la agencia. La viabilidad de una agencia depende en gran medida de la gestión en la retención de clientes de la misma.

El papel del agente de seguros, desde su vertiente de Gerente de una oficina de seguros es fundamental para el desarrollo de la misma. Esta nueva labor de gerencia y de gestión de la agencia son fundamentales para su desarrollo actual y viabilidad futura. La interactuación del departamento de atención al cliente con el resto de departamentos de la agencia se torna fundamental para su óptimo funcionamiento. Esta interactuación interdepartamental ha de estar dirigida por el agente de seguros en su ámbito gerencial de la misma.

Departamento de Contabilidad, Administración y RRHH

Este departamento es sumamente relevante para el buen desarrollo de la agencia. La eficiencia de su gestión es clave para una correcta toma de decisiones por parte de la gerencia de la agencia.

La información actualizada en todo momento por parte del departamento permitirá la toma de decisiones rápidas y eficaces, necesarias en un entorno cambiante como en el que nos encontramos, donde la eficacia viene marcada por la sencillez en los datos y en la rapidez de la toma de decisiones. Esto solo es posible realizarlo con un departamento de administración eficaz, comprometido y transparente.

En este departamento encontramos también el responsable de RRHH de la agencia de seguros. En muchas ocasiones, dependiendo del dimensionamiento de la agencia, esta responsabilidad caerá sobre el propio agente de seguros en su función de gerente de la agencia, pero encontraremos casos que por el di-

mencionamiento de la agencia sea necesario que esta labor sea realizada por este departamento.

El departamento de RR.HH. de una agencia no solo se encargará de la contratación de nuevo personal sino, lo que es mas importante, la gestión del personal que actualmente tiene en plantilla.

Este departamento ha de actuar de forma interactiva con el resto de departamentos de la agencia y con la propia gerencia de la misma.

El tener el personal adecuado, con la formación necesaria para ofrecer al cliente una experiencia de compra de seguros diferenciadora y positiva es fundamental para el desarrollo de la agencia a corto y medio plazo.

La formación del personal de la agencia ha de ser uno de los pilares sobre los que se ha de basar el plan de acción del departamento de RR.HH.

En un contexto donde la especialización juega un aspecto importante en la agencia, diferenciadora del resto de la mediación, donde el desarrollo propio del personal influye de forma importante en la evolución de sus resultados, adquiere vital importancia confeccionar un Plan de Desarrollo Personal de cada uno de los miembros de la agencia. Este plan de desarrollo se ha de convertir en la hoja de ruta a realizar con cada uno de los empleados de la agencia para su correcto y eficaz funcionamiento.

Un empleado formado y motivado es un empleado de éxito. Esta premisa es sobre la que el departamento de RR.HH. de la mano de la gerencia de la agencia han de trabajar para garantizar el correcto desarrollo del Plan de Desarrollo Personal de cada empleado. Una revisión semestral a través de un "one to one" con cada empleado para revisar su plan de desarrollo debe de convertirse en una de las acciones fundamentales a poner en marcha por parte de este departamento.

Conociendo la situación de cada empleado, sus perspectivas, sus inquietudes, sus necesidades formativas, etc. se podrá actuar por parte del departamento de RR.HH. para cumplir con el Plan de Desarrollo Personal que cada empleado tiene y que es cambiante en el tiempo.

Por lo tanto, el departamento de contabilidad, administración y/o RR.HH. es un departamento cuya gestión, coordinación e interacción con el resto de departamentos de la agencia se convierte en primordial para el desarrollo futuro de una agencia de seguros.

3. Nuevo entorno post-Covid19

La afectación del COVID-19 al sector asegurador se está manifestando de diferentes formas:

- Empleados (seguridad de los propios empleados y colaboradores/mediadores).
- Negocio asegurador (mantenimiento de la cartera de clientes y pólizas).
- Perspectiva financiera.

El sector está respondiendo a estas cuestiones buscando soluciones que garanticen la seguridad de sus empleados y colaboradores (agentes, corredores, brokers) mediante la puesta en marcha de medidas que minimicen los riesgos de contagio para ellos (por ejemplo, el teleworking). Esta medida a priori sencilla es sumamente complicada. Digitalizar el 100% de una aseguradora (con todos sus departamentos incluidos) en pocos días ha sido un reto al que se han tenido que someter y cuyos resultados han sido positivos. La continuidad en el servicio para los clientes en todas sus vertientes ha sido desarrollada con total normalidad.

El seguir desarrollando nuevos protocolos de actuación por parte de las aseguradoras en materia de digitalización de la misma son claves para su desarrollo en los próximos años. El establecimiento de equipos multidisciplinares de toma de decisiones, unido a nuevos protocolos de seguridad se torna fundamentales en estos momentos.

Tras el reto de la digitalización total de la aseguradora ha surgido el reto del mantenimiento del negocio asegurador. Mantener el negocio en estos momentos se ha convertido en el primer objetivo para la aseguradora. Para ello cada compañía ha puesto en marcha diferentes medidas, pero con un común objetivo: mantener su cartera de clientes y pólizas. Esto les permitirá mantener su nivel de ingresos y su equilibrio presupuestario y de rentabilidad.

La digitalización de las aseguradoras no pasa solo por dotar al personal de medios digitales para desarrollar su trabajo en remoto (fuera de la oficina) sino al mismo tiempo implica digitalizar aquellos procesos que hasta ahora requerían la visita personal de un empleado o colaborador. Por ejemplo, ante un siniestro ¿será necesaria la presencia del perito personalmente en el lugar del siniestro? Ante la solicitud por parte de un cliente de un asesoramiento personalizado para la compra de un seguro de vida ¿será necesaria la visita personal del cliente en la agencia de seguros?

Estos son solo algunos de los aspectos sobre los que las aseguradoras y los propios mediadores de seguros han de trabajar desde este momento para adoptar medidas y soluciones que permitan la gestión de estos aspectos sin la necesidad de acudir en persona para su gestión. Por ejemplo, el desarrollo de la auto peritación o la gestión de visitas con clientes pueden ser soluciones a este modelo nuevo de relación aseguradora-agente-cliente.

La rápida digitalización de una aseguradora y de la misma forma de una agencia de seguros, permitirá continuar con su desarrollo y contacto con sus clientes ofreciéndoles de manera diferente, pero con la misma sencillez y rapidez, soluciones a todas sus cuestiones y necesidades.

Las aseguradoras están considerando ya en estos momentos sus perspectivas financieras a corto, medio y largo plazo, al mismo tiempo que están trabajando en como influiría un nuevo brote de COVID-19 en el sector y en el entorno económico del país.

Según ha dado a conocer la OCDE, las aseguradoras podrían verse afectadas por una desaceleración económica que se prevé para los próximos meses y que pondría en riesgo sus perspectivas de rentabilidad fruto de la dificultad de crecimiento de las carteras y de la retención de clientes.

Esta desaceleración de la economía unida a unas necesidades crecientes de inversión para la digitalización de las aseguradoras, sin dejar de lado unos tipos de interés muy bajos, tendrá como consecuencia un ajuste de los presupuestos de las compañías y de su rentabilidad.

En la misma medida, las consecuencias en las agencias de seguro se producirán durante los próximos meses. Las agencias de seguros que inviertan en su digitalización, en la preparación para dotarse de todos los medios necesarios para seguir trabajando y desarrollando su actividad con el cliente de forma remota tendrán unos mejores resultados a corto y medio plazo.

El COVID-19 ha provocado la aceleración de la digitalización de las agencias de seguros y su omnicanalidad.

4. Resumen y conclusiones

A través del presente trabajo se han analizado diferentes aspectos para dar respuesta al objeto del mismo: **El agente de seguros exclusivo del S.XXI**. Se ha analizado su presente y futuro dentro de la mediación de seguros formando parte de un entorno cambiante y digitalizado, dentro de un contexto de transformación ya no solo al medio sino también a la estructura propia de la agencia de seguros como modelo de relación y contacto con el cliente.

Se han analizado diferentes aspectos:

- Aspectos generales del sector asegurador
- Aspectos del sector de la distribución de seguros
- Aspectos del canal de agentes en su rol de distribuidor exclusivo de seguros
- La digitalización del sector asegurador. Cliente omnicanal
- La transformación del agente y de la agencia de seguros

Este análisis permite comprender el futuro que tiene dentro de la mediación el canal de agentes exclusivos de seguros y la transformación necesaria para responder a los retos que en estos momentos se le plantean.

Aspectos generales del sector asegurador

El sector asegurador español goza de estabilidad, con recursos, madurez del mercado y solidez necesarios para afrontar los retos que se plantean incluso en un entorno cambiante como en el que nos encontramos. Esta madurez del sector asegurador español permite su expansión durante los próximos años.

Se trata de un sector en el que la distribución mediada es una de las apuestas claras del mismo. Esto permite a los agentes exclusivos ser uno de los canales de distribución preferentes para las aseguradoras y por lo tanto su desarrollo durante los próximos años será importante. Esta apuesta del sector por la mediación y por la mediación a través de agentes exclusivos ha de motivar una transformación de estas agencias hacia una especialización y nuevas formas de contacto con los clientes.

Aspectos del sector de la distribución de seguros

Observando el sector asegurador encontramos que el canal de agentes lidera el mercado No Vida. Esto nos da visibilidad de su madurez en el mercado asegurador y de las posibilidades de crecimiento en el mercado de Vida, liderado actualmente por el canal de Bancaseguros. Estas posibilidades de crecimiento del canal de agentes en el ramo de Vida, se convierte en una oportunidad para el desarrollo de negocio permitiendo el multiequipamiento y fidelización de su cartera de clientes.

Aspectos del canal de agentes en su rol de distribuidor exclusivo de seguros

Durante los últimos años hemos asistido a una reducción del número de agentes exclusivos principalmente en carteras inferiores a 30.000 €.

La entrada en vigor de Solvencia II, los nuevos hábitos de compra del consumidor y una concentración de recursos llevado a cabo en mayor o menor medida por las aseguradoras ha tenido como consecuencia la reducción del número de agentes exclusivos activos.

La optimización de recursos y la profesionalización de la red agencial de las compañías se ha convertido en los últimos años en una de las acciones puestas en marcha por la gran mayoría de aseguradoras. Estas acciones influyen directamente sobre aquellos agentes exclusivos de menor tamaño obligándoles a una concentración de carteras a través de la venta y/o cesión de derechos.

Esta concentración y transformación de los agentes exclusivos está aportando una especialización de los mismos, un mayor posicionamiento en los nuevos hábitos de compra de los clientes y la generación de valor añadido a las experiencias de compra de seguros por parte de los clientes.

La digitalización del sector asegurador. Cliente omnicanal

La digitalización del sector es un hecho que ya viene produciéndose desde hace varios años. En 2020, fruto de la situación vivida con el COVID-19 este proceso de digitalización del sector asegurador se ha acelerado de forma notable. Indican los expertos que hemos avanzado en la digitalización durante los últimos meses lo que el sector hubiera avanzando en los próximos cinco años.

Ahora es una labor del sector asegurador, de las aseguradoras como proveedor directo de los agentes exclusivos, aportar los conocimientos y dotar de los medios necesarios a los agentes exclusivos para avanzar en su digitalización para poder atender el cambio cultural que hemos sufrido estos últimos meses modificándose la forma de contacto con los clientes, la forma de relacionarse con los mismos y el medio por el que se mantiene el contacto entre agente exclusivo – cliente.

La transformación de la agencia de seguros en una agencia omnicanal, donde el cliente pueda acceder a través de cualquiera de las diferentes formas de contacto existentes al agente de seguros, es una de las bases sobre las que han de trabajar los agentes exclusivos desde este mismo momento. La omnicanalidad de la aseguradora se lleva trabajando durante los últimos años y en estos momentos, fruto del avance de la digitalización, el desarrollo de la omnicanalidad por parte del agente de seguros es la acción primera sobre la que ha de trabajar en su agencia.

Esta digitalización del agente exclusivo es primordial para estar en disposición ya no solo de poder competir con resto de la mediación tradicional sino con las

nuevas plataformas digitales que están comenzando ya a desembarcar en el mercado asegurador español.

Durante los últimos años han surgido un gran número de empresas Insurtech, es decir, empresas tecnológicas que aplican todos los avances como el big data para dar respuesta a unos segmentos de mercado donde la sencillez de la contratación, conocimiento del producto por parte del cliente y la transparencia de la gestión amenaza el desarrollo de algunos ramos de las agencias de seguros exclusivas, como por ejemplo el ramo automóvil.

La transformación del agente y de la agencia de seguros

El mayor reto para el sector asegurador y, en consecuencia, para los agentes de seguros exclusivos es su capacidad de transformación.

La transformación de un agente de seguros no es sencilla y lo primero y mas importante es su predisposición al cambio. Todos los aspectos que hemos visto durante esta tesis nos llevan al convencimiento de la necesidad de la transformación ya no solo de las aseguradoras sino en este caso concreto, de las agencias de seguro exclusivas.

Hemos visto numerosos aspectos que motivan la capacidad de transformación por parte de los agentes de seguros exclusivos. La digitalización del sector, el avance de la digitalización de los clientes, la competitividad de las nuevas plataformas digitales, etc. son solo algunos de los aspectos que obligarán a los agentes de seguros exclusivos a acometer una transformación de sus agencias.

Una transformación basada, además de la propia **digitalización** de la misma en aspectos sumamente relevantes como la **omnicanalidad** de la agencia para el contacto con el cliente, la **especialización** del personal para ofrecer un servicio diferenciador y un **asesoramiento personalizado** encaminado todo ello a ofrecer al cliente una oferta diferenciadora y una experiencia de compra positiva. Distinguirse del resto de la mediación y de las nuevas plataformas digitales son las bases para convertir a la agencia de seguros exclusiva en la preferencia para sus clientes y los posibles clientes de su ámbito de influencia.

Además de esta transformación en muchas agencias se han de acometer reformas estructurales profundas encaminadas a poder implementar los aspectos anteriormente citados.

El paso del agente de seguros de su función de “vendedor de seguros” a “gerente de una agencia de seguros” implica un cambio de estrategia y de rol por parte del agente de seguros. Su visión de negocios ha de ampliarse ya no solo al departamento comercial de la agencia, sino que ha de trabajar en la interrelación entre todos departamentos de la misma, definiendo en su plan de acción agencial las acciones y objetivos de cada departamento.

La supervisión por parte del gerente de la agencia de seguros mediante planes de seguimiento, reuniones periódicas conjuntas con el equipo de trabajo de la

agencia, el fomento del desarrollo personal de los empleados, etc. son aspectos que influirán de forma positiva en los resultados a corto y medio plazo de la agencia de seguros exclusiva.

La complejidad del entorno actual implica una profesionalización de la agencia de seguros. Esta transformación se ha de trabajar por parte de los agentes a fin de estar preparados para su evolución en un sector en continuo cambio y que con la aparición de nuevos actores y formas de relación con los clientes es sumamente relevante. Por lo tanto, podemos afirmar que la viabilidad futura del agente de seguros no tiene duda, pero ha de trabajar en la transformación de su agencia hacia un nuevo modelo agencial.

5. Bibliografía

Libros:

UNESPA. El libro blanco del seguro. Edición digital en pdf.

Editorial Colex, S.L. Legislación de Seguros
1ª ed, Editorial Colex, 2019.

BATALLER GRAU, JUAN y QUINTANS EIRAS, Mª ROCIO. La distribución de los seguros privados. Edición 2019, Editorial Marcial Pons.

BALLESTEROS, MODESTO. Historias de Seguros. El mejor agente
Edición 2014, Editorial Punto Rojo.

Informes:

UNESPA. Los fallecidos indemnizados por el seguro de vida, 2020.

ICEA. Estadísticas y estudios sector asegurador, 2019.

Fuentes de internet:

Lavanguardia.com “Agentes y corredores aspirar a gestionar la mitad del negocio asegurador”

<<https://www.lavanguardia.com/seguros/20200921/483586985254/corredores-agentes-mediadores-seguros.html>>

(Fecha de consulta: 21 de Setiembre de 2020).

Puntoseguro.com. Que es un agente de seguros. Definición y tipos.

<<https://www.puntoseguro.com/blog/que-es-agente-de-seguros-definicion-tipos/>>

(Fecha de consulta: 7 de julio de 2020).

Seguros.es. Agente de seguros exclusivo

< <https://www.seguros.es/agente-de-seguros-exclusivo.html>>

(Fecha de consulta: 8 de julio de 2020).

Consumoresponde.es. Tipos de mediadores de seguros y obligaciones de los mismos.

<https://www.consumoresponde.es/art%C3%ADculos/tipos_de_mediadores_de_seguros_y_obligaciones_de_los_mismos>

(Fecha de consulta: 8 de julio de 2020).

Turbosegueros.com. En qué se diferencia un corredor y un agente de seguros

<<https://www.turbosegueros.com/blog/seguros/diferencia-entre-corredor-de-seguros-y-agente-de-seguros/>>

(Fecha de consulta: 12 de julio de 2020).

Gesamedia.es › cuales-son-las-diferencias-entre-un-agente-y-un-corredor-de-seguros

<<https://gesamedia.es/cuales-son-las-diferencias-entre-un-agente-y-un-corredor-de-seguros/>>

(Fecha de consulta: 15 de julio de 2020).

Leydedistribuciondeseguros.es. Que-debo-conocer-si-soy

<<https://www.leydedistribuciondeseguros.es/que-debo-conocer-si-soy>>

(Fecha de consulta: 17 de julio de 2020).

Segurosnews.com. Un-paso-mas-hacia-la-digitalización-del-sector-asegurador

<<https://segurosnews.com/news/un-paso-mas-hacia-la-digitalizacion-del-sector-asegurador>>

(Fecha de consulta: 18 de julio de 2020).

Revistabyte.es. Actualidad TI

<<https://revistabyte.es/actualidad-it/el-sector-asegurador-en-la-era-de-la-digitalizacion/>>

(Fecha de consulta: 21 de julio de 2020).

Revistabyte.es. Actualidad TI

<<https://revistabyte.es/actualidad-it/digitalizacion/>>

(Fecha de consulta: 21 de julio de 2020).

Forcemanager.com.es transformación-digital-en-el-sector-asegurador

<<https://www.forcemanager.com/es/blog/transformacion-digital-en-el-sector-asegurador/>>

(Fecha de consulta: 25 de julio de 2020).

Msg-life.es. La-covid-19-y-la-urgencia-de-la-digitalizacion-en-el-sector-asegurador

<<https://www.msg-life.es/blog/rethinking-insurance/la-covid-19-y-la-urgencia-de-la-digitalizacion-en-el-sector-asegurador/>>

(Fecha de consulta: 29 de julio de 2020).

T-Systems.com. La-digitalización-y-la-transformación-digital

<<https://www.t->

sys-

[tems.com/es/es/digital?wt_ga=101819863329_425882032204&wt_kw=b_101819863329_%2Bdigitalizaci%C3%B3n&wt_mc=101819863329.425882032204.b.%2Bdigitalizaci%C3%B3n](https://www.t-tems.com/es/es/digital?wt_ga=101819863329_425882032204&wt_kw=b_101819863329_%2Bdigitalizaci%C3%B3n&wt_mc=101819863329.425882032204.b.%2Bdigitalizaci%C3%B3n)>

(Fecha de consulta: 30 de julio de 2020).

Communityofinsurance.es Artículos

<<https://communityofinsurance.es/2020/03/01/donde-nos-llevara-la-transformacion-digital-en-el-sector-seguros/>>

(Fecha de consulta: 30 de julio de 2020).

Deloitte.com. Strategy-operations
<<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html/>>
(Fecha de consulta: 2 de agosto de 2020).

Lavanguardia.com. Seguros la-transformación-digital-del-seguro-se-acelera
<<https://www.lavanguardia.com/seguros/20200121/473006709203/insurtech-fintech-aefi-digitalizacion-seguro.html/>>
(Fecha de consulta: 2 de agosto de 2020).

Abc.es. Economía
<https://www.abc.es/economia/abci-antonio-huertas-transformacion-digital-sector-asegurador-201911300202_noticia.html>
(Fecha de consulta: 3 de agosto de 2020).

Axiscorporate.com. Article. La-transformación-digital-del-sector-seguros-en-España
<<https://axiscorporate.com/es/article/la-transformacion-digital-del-sector-seguros-en-espana/>>
(Fecha de consulta: 3 de agosto de 2020).

Josilva.com. Blog. Digitalización-en-el-sector-asegurador
<<https://www.josilva.com/blog/Posts/show/digitalizacion-en-el-sector-asegurador-826/>>
(Fecha de consulta: 17 de agosto de 2020).

Byzness.elperiodico.com. innovadores. Asi-avanza-el-sector-seguros-en-la-digitalización
<<https://byzness.elperiodico.com/es/innovadores/20190417/avanza-sector-seguros-digitalizacion-7409853/>>
(Fecha de consulta: 17 de agosto de 2020).

Inese.es. Noticias. La-digitalización-del-sector-seguros
<<https://www.inese.es/la-digitalizacion-del-sector-seguros//>>
(Fecha de consulta: 18 de agosto de 2020).

Liferay.com. Blog. Transformación-digital
<<https://www.liferay.com/es/blog/es-es/transformacion-digital/-por-que-el-sector-de-seguros-necesita-ser-omnicanal/>>
(Fecha de consulta: 19 de agosto de 2020).

Blog.prodware.es. Omnicanalidad-y-experiencia-conquistar-al-cliente-de-seguros
<<https://blog.prodware.es/omnicanalidad-y-experiencia-conquistar-al-cliente-de-seguros/#.X2sSlcKP63A/>>
(Fecha de consulta: 19 de agosto de 2020).

America-retail.com. Omnicanalidad
<<https://www.america-retail.com/omnicanalidad/omnicanalidad-la-digitalizacion-de-los-seguros-es-un-mundo-de-ventajas-para-el-cliente/>>
(Fecha de consulta: 21 de agosto de 2020).

Future.inese.es. Aplicaciones-de-la-omnicanalidad-en-el-sector-asegurador
<<https://future.inese.es/aplicaciones-de-la-omnicanalidad-en-el-sector-asegurador/>>
(Fecha de consulta: 21 de agosto de 2020).

Inese.es. Noticias
<<https://www.josilva.com/blog/Posts/show/digitalizacion-en-el-sector-asegurador-826/>>
(Fecha de consulta: 21 de agosto de 2020).

Directivosygerentes.es. Innovación
<<https://directivosygerentes.es/innovacion/transformacion-digital/td-tendencias/atender-cliente-omnicanal/>>
(Fecha de consulta: 24 de agosto de 2020).

Mpmsoftware.com. Blog. Seguros-del-modelo-multicanal-al-modelo-omnicanal
<<https://www.mpmsoftware.com/es/blog/seguros-del-modelo-multicanal-al-modelo-omnicanal/>>
(Fecha de consulta: 24 de agosto de 2020).

Segurostv.es. La-omnicanalidad-no-es-opcional
<<https://www.segurostv.es/la-omnicanalidad-no-es-opcional-1896.aspx/>>
(Fecha de consulta: 26 de agosto de 2020).

Altitude.es. Estrategia-predictiva-y-atención-omnicanal
< <https://www.altitude.es/estrategia-predictiva-y-atencion-omnicanal-retos-digitales-del-sector-seguros/>>
(Fecha de consulta: 26 de agosto de 2020).

Thestandardcio.com. El-agente-de-seguros-del-futuro
< <http://thestandardcio.com/2019/10/11/el-agente-de-seguros-del-futuro/>>
(Fecha de consulta: 28 de agosto de 2020).

Futuroagentedeseguros.com. Que-es-y-a-que-se-dedica-un-agente-de-seguros
< <https://futuroagentedeseguros.com/actualidad-adeslas/que-es-y-a-que-se-dedica-un-agente-de-seguros/>>
(Fecha de consulta: 28 de agosto de 2020).

Empresite.eleconomista.es. Menos-riesgo-mas-futuro-agencia-de-seguros-exclusiva
< <https://empresite.eleconomista.es/MENOS-RIESGO-MAS-FUTURO-AGENCIA-SEGUROS-EXCLUSIVA.html/>>
(Fecha de consulta: 29 de agosto de 2020).

Cincodias.elpais.com

<https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/03/12/companias/1520874088_383754.html/>

(Fecha de consulta: 30 de agosto de 2020).

Inboundcyde.com. Proceso-de-compra-que-es-y-como-funciona

<<http://https://www.inboundcycle.com/proceso-de-compra-que-es-y-como-funciona/>>

(Fecha de consulta: 2 de setiembre de 2020).

Inboundcyde.com. Proceso-de-venta-que-es-y-como-funciona

<<https://www.inboundcycle.com/proceso-de-venta-que-es-y-como-funciona>>

(Fecha de consulta: 2 de setiembre de 2020).

Fuentes Oficiales:

BOE LEGISLACION CONSOLIDADA

Ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados.

BOE

Real Decreto Ley 3/2020, de 4 de febrero, de actividad de mediadores de seguros y reaseguros.

Miguel Angel Camuesco Andrés

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRE Y APELLIDOS: Miguel Ángel Camuesco Andrés
D.N.I.: 15388880V **Situación Familiar:** Casado
DIRECCION: Avenida La Llosa, 9 – 1º-1ª 43850 Cambrils
TELEFONOS: (Fijo) 977.79.36.97 **(Móvil)** 650.733.029
Email: miguelangel.camuesco@axa.es



EXPERIENCIA PROFESIONAL

02/2000 a actualidad. En el transcurso de estos años, he trabajado en AXA Seguros e Inversiones. Comencé realizando labores de comercial durante 6 meses mientras, al mismo tiempo, me encargaba de seleccionar nuevos comerciales para incorporarlos a mi equipo comercial dentro del canal de venta directa de la Compañía (Axa Asesores).

En 2004 comencé a ejercer la función de Ejecutivo de Vida e Inversiones en Lleida, realizando una labor de gestión comercial (motivación, formación y dinamización de los agentes/corredores AXA) en la provincia.

En 2007 pase a realizar esta labor en la provincia de Tarragona tras la fusión habida entre AXA Seguros y Winterthur.

En 2009 comencé a realizar gestión directiva de equipos comerciales en Tarragona y Barcelona.

En 2017 fui nombrado Director de Zona en el canal Agentes AXA de Tarragona, Lleida y Barcelona. Puesto que estoy desempeñando en estos momentos.

01/1998 a 01/2000. Durante este periodo de tiempo, trabajé en Cerrajería Ilargi 2000, S.A.L. donde comencé realizando labores administrativas para ir incrementando mi ámbito de responsabilidad en el departamento de importación-exportación de esta empresa.

06/1997 a 12/1997. En el transcurso de estos meses he trabajado en KUTXA (Caja Ahorros Gipuzkoa San Sebastián) realizando labores de gestión clientes inversiones.

FORMACION ACADEMICA

Formación complementaria. Durante estos últimos años y como complemento a mi labor, he realizado diversos cursos formativos, destacando curso de Liderazgo, Gestión Equipos Comerciales, Técnicas de Ventas, Desarrollo de Equipos Comerciales, etc.

Formación “Asesor Financiero Personal”. Durante los años 2004 y 2005, cursé estudios en la Escuela de Finanzas Aplicadas donde obtuve el título de Asesor Financiero Personal.

Administración y Gestión de Empresas. He realizado estudios en Administración y Gestión de Empresas obteniendo, al final de los mismos la correspondiente certificación académica.

OTROS DATOS DE INTERES

Idiomas. Catalán y Castellano correctamente, tanto hablado como escrito.
Inglés, nivel medio.

Miguel Ángel Camuesco Andrés

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

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

PUBLICACIONES

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

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

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

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

- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013

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

- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- Maria Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017
- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017

- 219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017
- 220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017
- 221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017
- 222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017
- 223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017
- 224.- Alba Ballester Portero: "El cambio demográfico y tecnológico: su impacto en las necesidades de aseguramiento" 2017/2018
- 225.- Luis del Blanco Páez: "Aportación de valor al cliente desde una agencia exclusiva de seguros" 2017/2018
- 226.- Beatriz Cases Martín: "¿Blockchain en Seguros?" 2017/2018
- 227.- Adrià Díez Ruiz: "La inteligencia Artificial y su aplicación en la suscripción del seguro multirriesgo de hogar" 2017/2018
- 228.- Samantha Abigail Elster Alonso: "Soluciones aseguradoras de acción social (público-privada) para personas en situación de vulnerabilidad. Exclusión Social / Residencial y Pobreza Energética" 2017/2018
- 229.- Cristina Mallón López: "IFRS 17: Cómo afectará a los balances y cuenta de resultados de las aseguradoras" 2017/2018
- 230.- Carlos Matilla Pueyo: "Modelos de tarificación, transparencia y comercialización en los Seguros de Decesos" 2017/2018
- 231.- Alex Muñoz Pardo: "Aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión de siniestros multirriesgos" 2017/2018
- 232.- Silvia Navarro García: "Marketing digital y RGDP" 2017/2018
- 233.- Agustí Ortega Lozano: "La planificación de las pensiones en los autónomos. Nueva reglamentación" 2017/2018
- 234.- Pablo Talisse Díaz: "El acoso escolar y el ciberbullying: como combatirlos" 2017/2018
- 235.- Jordi Torres Gonfaus: "Cómo llevar a cabo una estrategia de fidelización con herramientas de relación de clientes" 2017/2018
- 236.- Anna Valverde Velasco: "Nudging en el ahorro en la empresa. Aplicación de la Economía del Comportamiento a los instrumentos de Pensiones de Empleo" 2017/2018
- 237.- José Manuel Veiga Couso: "Análisis competitivo del mercado de bancaseguros en España. Una perspectiva de futuro para el periodo 2019-2021" 2017/2018
- 238.- Laura Villasevil Miranda: "Ecosistemas conectados en seguros. Análisis de seguros en el marco de la economía colaborativa y las nuevas tecnologías" 2017/2018
- 239.- María del Pilar Álvarez Benedicto: "Los seguros de Asistencia en Viaje. Análisis de caso: estudiantes universitarios desplazados" 2018/2019
- 240.- Jaume Campos Díaz: "La educación financiera como base de la cultura del ahorro y la previsión social" 2018/2019
- 241.- David Elías Monclús: "El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización" 2018/2019
- 242.- Daniel Fraile García: "El seguro de impago de alquiler: contextualización en España y perspectivas" 2018/2019
- 243.- Guillermo García Marcén: "Contratación de la póliza de Ciberriesgos, tratamiento del siniestro y la importancia del reaseguro" 2018/2019
- 244.- Esther Grau Alonso: "Las quejas de los clientes y cómo estas nos brindan una oportunidad para crecer y mejorar" 2018/2019
- 245.- Ester Guerrero Labanda: "Compliance y ética empresarial. La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora" 2018/2019
- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019

- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- María Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio Borralló: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019
- 257.- Adela Agüero Iglesias: "La aplicación de la Directiva de Distribución de Seguros en una aseguradora No Vida" 2019/2020
- 258.- Marina Ayuso Julián: "Diseño de una herramienta orientada a la planificación de la cuenta de resultados en Seguros Generales" 2019/2020
- 259.- Jordi Azorín Subirá: "Mutualitats d'assegurances en el segle XXI: reptes i oportunitats" 2019/2020
- 260.- Miguel Ángel Camuesco Andrés: "El Agente de Seguros en el S. XXI. Transformación y evolución de una agencia de seguros" 2019/2020
- 261.- Emma Elson Baeza: "Privacidad y protección de datos en el sector asegurador. Identificación y análisis de los principales desafíos que plantea la regulación actual a las entidades aseguradoras" 2019/2020
- 262.- Albert Estruch Tetras: "Los bajos tipos de interés. El mayor desafío para el sector asegurador europeo" 2019/2020
- 263.- Albert Gambin Pardo: "Smart Contract. Tecnificar Servicios de Poderes Preventivos del asegurado en los seguros de Dependencia" 2019/2020
- 264.- Isaac Giménez González: "La Renta Hipotecaria: una solución eficaz para el riesgo de longevidad en la población española" 2019/2020
- 265.- Nuria Gimeno Martret: "El carsharing y el motosharing. Soluciones que puede aportar el seguro de Defensa Jurídica" 2019/2020
- 266.- Omar Granero Jou: "El seguro de mascotas. Situación del mercado español y visión internacional" 2019/2020
- 267.- David Lafer Margall: "Post Covid: la nueva era del teletrabajo en el sector asegurador" 2019/2020
- 268.- Marcel Martínez Castellano: "Modelo de gestión para siniestros de Responsabilidad Civil. Foco en Empresas y siniestros de cola larga" 2019/2020
- 269.- Anass Matna: "Impacto de los fenómenos meteorológicos en el sector asegurador" 2019/2020
- 270.- Matías Ignacio Pujol Troncoso: "La Caución como elemento estabilizador en el sector de las Agencias de Viajes" 2019/2020
- 271.- David Solé Monleón: "El Seguro de Salud, propuesta de valor diferencial en las sociedades longevas" 2019/2020
- 272.- Gisela Subirá Amorós: "La prueba genética y su impacto en los seguros de vida y salud" 2019/2020
- 273.- Meritxell Torres Ayala: "IT y Machine Learning en Seguros. Aplicación práctica en Fraudes" 2019/2020
- 274.- Oscar Vázquez Bouso: "Suscripción 2.0: Onboarding digital y firma electrónica" 2019/2020
- 275.- Ana María Velasco Luque: "El aseguramiento de los Vehículos de Movilidad Personal" 2019/2020

276.- Alejandro Villalón Castaño: “El Seguro de Responsabilidad Civil profesional de Abogados”
2019/2020