

286

**Impactos de la COVID-19
en las entidades aseguradoras**

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



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

286

**Impactos de la COVID-19
en las entidades aseguradoras**

Estudio realizado por: Enric Mariño García
Tutor: Sergio Carol Llopart

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

Curso 2020/2021

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

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

Contenido

1. Introducción	9
2. El trabajo a distancia	11
2.1. Objetivos del capítulo.....	11
2.2. Principales ideas sobre el trabajo a distancia	12
2.3. Barreras de implantación (Pre-COVID-19).....	13
2.4. Aspectos sociales	14
2.5. Aspectos legales.....	16
2.6. Importancia de la oficina como espacio de relación.....	20
2.7. Tecnología	20
2.8. Necesidades formativas.....	23
2.9. Control de la productividad y de la calidad.....	23
2.10. ¿Qué hemos aprendido?	24
3. Nuevas formas de relacionarse con el cliente.....	25
3.1. Objetivos del capítulo.....	25
3.2. Principales conceptos sobre las nuevas relaciones con el cliente	26
3.3. Recuperar la confianza	27
3.4. Adecuación de la oferta	30
3.4.1. Autos	31
3.4.2. Hogar.....	33
3.4.3. Vida	35
3.4.4. Salud	36
3.5. Tecnología: canales de distribución y atención.....	37
3.6. ¿Qué hemos aprendido?	40
4. Nuevos riesgos y ciberseguridad	41
4.1. Objetivos del capítulo.....	41
4.2. Principales conceptos sobre ciberseguridad.....	41
4.3. Cambios sociales durante la pandemia	42

4.4. Tipos de ciberriesgos.	43
4.5. Coberturas aseguradoras frente a los ciberataques.....	50
4.6. ¿Qué hemos aprendido?.....	52
5. Otros impactos de la COVID-19 en el sector asegurador.....	53
5.1. Impacto económico en el negocio a corto y medio plazo	53
5.2. Planificación estratégica y nuevos planes de acción.....	54
5.3. Gestión de riesgos.....	55
5.4. Fraude.....	56
6. Conclusiones.....	57
7. Bibliografía y referencias.....	59

Presentación y agradecimientos

En pocos meses, los que hay entre enero y marzo de 2020, la sociedad del mundo entero, así como todo su tejido empresarial, tuvo que prepararse para afrontar una situación nunca vivida.

El reto era enorme, pues nos obligaba a recluirnos en nuestros hogares y a trabajar de forma remota durante un periodo de tiempo indefinido. Hoy, un año y medio después, vemos como todo ha cambiado: algunos sectores, como la restauración, soportando un daño tremendo del que costará recuperarse, y otros, como el asegurador asumiendo unos cambios que podrían hacer replantarse muchos de sus principios, pero con el orgullo de haber superado otra época de crisis gracias a una capacidad de adaptación que debería ser un modelo a seguir.

Es cierto que los efectos de la pandemia aún están por cuantificar completamente y que el futuro más cercano será difícil, pero no cabe duda de que el sector lo superará y saldrá reforzado gracias al esfuerzo de todo el colectivo.

Así pues, esta tesis está dedicada a todos aquellos que, con su trabajo diario y con su esfuerzo nos han ayudado a encontrar la solución de este reto sin precedentes.

También quiero agradecer los buenos consejos, las ideas y la paciencia de mi tutor, Sergio Carol, que me han ayudado mucho a simplificar y clarificar el montón de ideas que había en mi cabeza.

Por último, como no podría ser de otra manera, agradezco muy especialmente a Mutual Médica la oportunidad y el soporte que me ofreció para cursar este Máster, así como a mi familia por ayudarme a encontrar el tiempo necesario para el estudio y la elaboración de esta tesis.

Resumen

Esta tesis expone cómo, en un periodo de tiempo muy breve, apenas tres meses, las empresas y la sociedad debieron adaptarse a una situación sin precedentes y a confinarse en sus hogares para poder seguir desempeñando su trabajo. Veremos también cómo entre marzo de 2020 y hasta prácticamente hoy, muchas cosas cambiaron de forma radical en las compañías aseguradoras. En los siguientes capítulos se expone cómo el trabajo pasó de realizarse en nuestros hogares en lugar de hacerse en las oficinas, cómo cambió la forma de relacionarnos con los clientes, cómo tuvimos que adaptar nuestros principales procesos internos y por último, cómo se incrementaron los riesgos informáticos y cómo los enfrentamos. En el último capítulo veremos algunos otros temas donde también ha habido cambios importantes, pero sin adentrarnos en ellos de forma tan profunda.

Palabras Clave: COVID-19, SARS-CoV-2, Pandemia, Seguros, Entidades aseguradoras, teletrabajo, ciberataque

Resum

Aquesta tesi exposa com, en un període de temps molt breu, tot just tres mesos, les empreses i la societat van haver d'adaptar-se a una situació sense precedents i a confinar-se a casa per poder seguir duent a terme la seva feina. Veurem també com entre març de 2020 i fins pràcticament avui, moltes coses van canviar de forma radical en les companyies asseguradores. En els següents capítols s'exposa com el treball va passar de realitzar-se en les nostres llars en lloc de fer-se a les oficines, com va canviar la forma de relacionar-nos amb els clients, com van haver d'adaptar-se els nostres principals processos interns i finalment, com es van incrementar els riscos informàtics i com els vam afrontar. En el darrer capítol veurem alguns altres temes on també hi ha hagut canvis importants, però sense endinsar-nos en ells de forma tan profunda.

Paraules Clau: COVID-19, SARS-CoV-2, Pandemia, Seguros, Entidades aseguradoras, teletreball, ciberatac

Summary

This thesis describes how, in the briefest of periods – barely three months – society as a whole and most companies had to adapt to an unprecedented situation on finding themselves locked down and having to carry out their work from home. Likewise, between March 2020 and the present day, insurance companies have undergone a series of radical changes. The study shows how work in the sector shifted from the offices into the homes of insurance workers, changing customer interaction and bringing about changes in firms' main internal processes. At the same time, there was a notable increase in computer-related risks and a shift in the way the sector sought to provide coverage for these risks. The thesis concludes by looking briefly at other impacts of COVID-19 on the sector and the changes to which they have given rise.

Keywords: COVID-19, Pandemic, SARS-CoV-2, Insurance, Insurance Entities, Working from Home, Cyber Attack

Impactos de la COVID-19 en las entidades aseguradoras

1. Introducción

De entre las múltiples afectaciones que ha causado la crisis de la COVID-19 en las entidades aseguradoras, para la elaboración de la presente tesis se han escogido únicamente tres de ellos, ya sea por su importancia o por el interés que han despertado en mí. Así mismo, hay otros muchos temas, igualmente importantes, que podrían dar contenido para otras tantas tesis.

El objetivo de esta tesis es el estudio de lo que ha sucedido en las entidades aseguradoras a lo largo de, aproximadamente, el primer año y medio de la pandemia provocada por la aparición de la COVID-19. Extraeremos qué hemos aprendido de ello y concluiremos qué puede quedar de forma más o menos permanente en el futuro.

Dado que el objetivo puede parecer, a priori, demasiado amplio, centraremos el estudio en tres aspectos que, por su afectación, nos han parecido importantes o interesantes de cara a su estudio.

Trabajo a distancia. En pocos días pasamos de lo que era considerado una quimera por muchas empresas a una realidad innegociable: no había alternativa y para subsistir se debía implantar el trabajo remoto en un periodo de tiempo que pocos días antes era impensable. Aunque podemos decir que muchas empresas lo han conseguido, las consecuencias que esta nueva manera de trabajar ha comportado son muchas:

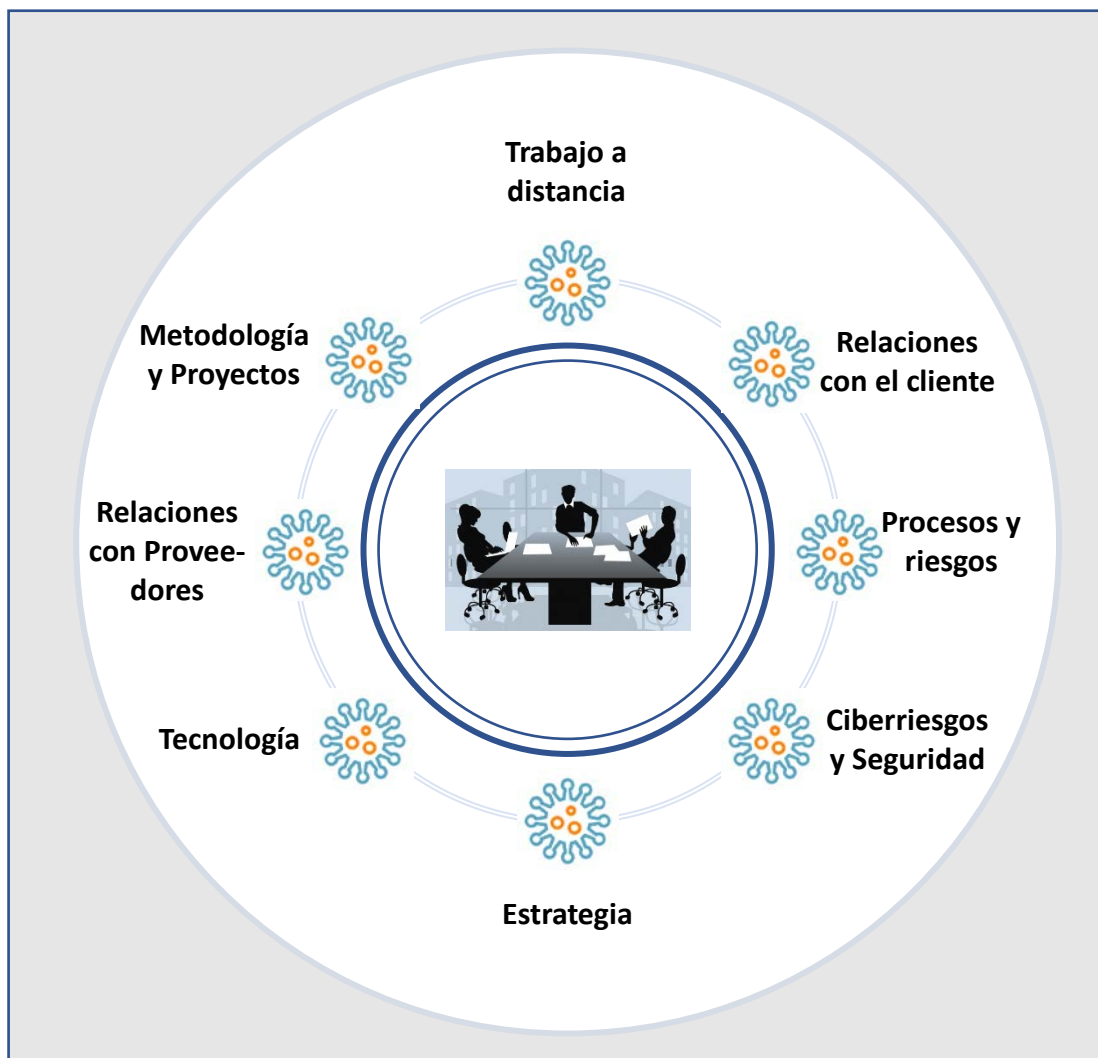
- Aspectos legales que hay que resolver
- Nuevas necesidades formativas para muchas personas con bajo perfil tecnológico
- Disponibilidad de equipos informáticos e infraestructura
- Empoderamiento de muchos empleados en la toma de decisiones
- Control horario y de productividad,
- Gestión de equipos de trabajo
- ...

Nuevas formas de relacionarse con el cliente. A nivel comercial, hemos visto como las visitas presenciales desaparecían casi por completo y debían buscarse nuevas maneras de ofrecer nuestro producto a los clientes, a la vez que era necesario adaptar la oferta (coberturas COVID, mejoras en los condicionados, flexibilización de las condiciones o formas de pago...) Pero el problema no se ha centrado únicamente en la oferta, y hemos tenido que ir más allá y ser capaces de cerrar las operaciones de forma telemática. Estos procesos, nuevos para muchas entidades y para sus clientes, han contemplado la necesidad de realizar tele-entrevistas, presentación y adecuación de documentación de forma on-line

y de formalizar los contratos, en muchos casos mediante la firma electrónica. Los clientes no se han visto afectados únicamente en temas de contratación, pues hemos visto también como debían adecuarse y mejorarse otros canales como los de siniestros o los de atención al cliente o los productos que se les ofrecían.

Nuevos riesgos y ciberseguridad. Trabajar de forma descentralizada y telemática nos obliga a disponer de unos sistemas que nos proporcionen la seguridad necesaria para poder desarrollar el trabajo de una forma eficiente. Hemos pasado de disponer de redes profesionales con altos niveles de seguridad a trabajar en redes domésticas. Paralelamente ha sido necesario formar a los trabajadores en las amenazas que existen en la red y cómo enfrentarse a ellas. Veremos también como muchas empresas se han planteado la contratación de seguros que las cubran frente los riesgos derivados del trabajo a distancia y al aumento de las amenazas en la red.

Impactos de la COVID-19 en las empresas



2. El trabajo a distancia

2.1. Objetivos del capítulo

Objetivos:

- Conocer qué impedimentos ha tenido el trabajo a distancia hasta la fecha
- Entender qué ha cambiado en las empresas con la aparición de la COVID-19
- Ver qué consecuencias ha tenido sobre personas, empresas y sociedad
- Entendimiento del entorno social y del marco legal
- Averiguar si alguno de los cambios puede ser persistente y en qué medida
- Conocer qué metodologías y tecnologías hay a nuestro alcance

2.2. Principales ideas sobre el trabajo a distancia



2.3. Barreras de implantación (Pre-COVID-19)

El trabajo a distancia no es una idea nueva. La tecnología necesaria hace ya años que existe y hemos visto como, hasta la fecha, muchas empresas lo habían intentado implantar con mayor o menor éxito. Sin embargo, con la aparición de la COVID-19, pasó de ser una simple idea para convertirse en una necesidad, el medio que permitió que todas las entidades aseguradoras pudieran seguir con su negocio.

Previo a esta situación, la posibilidad de trabajar de forma remota presentaba muchas reticencias y dudas por parte de las propias empresas. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

- **Mentalidad de la empresa:** plantearse nuevos métodos de trabajo, cuando el día a día de las empresas ya es demasiado complejo nos ha hecho posponer el tema durante mucho tiempo. ¿para qué invertir en un nuevo modelo si el actual ya funciona razonablemente bien? ¿cómo se garantiza la productividad si no vemos qué hacen nuestros empleados?
- **Desigualdades entre empleados:** no todos los puestos de trabajo ofrecen las mismas facilidades para teletrabajar. Hay algunos que necesitan de presencia física, como los comerciales o el personal de archivo, edición e impresión... ¿es justo que no todos tengan las mismas oportunidades? ¿deberían las empresas compensar de algún modo a quien no las tenga debido a la tipología de su trabajo?
- **Dificultad para controlar el rendimiento:** la carencia de unos modelos que permitan evaluar al trabajador por objetivos ha dificultado desde hace años la implantación del trabajo a distancia y nos ha abocado a un modelo de presencialidad. Ahora parece más necesario que nunca la planificación y el establecimiento de sinergias entre empleados para poder valorar el rendimiento por otro rasero que no sean las horas que pasamos en la oficina. Mediante el trabajo en remoto, ¿Cómo garantizamos que cada empleado trabaja las horas que le corresponde? ¿Cómo nos aseguramos de que está en su puesto de trabajo cuando se le necesita?
- **Medios necesarios:** mediante el trabajo presencial no hay duda, pues los recursos que nos hacen falta siempre los ha proporcionado la propia empresa. De esta forma, disponemos de ordenadores, redes, espacio de trabajo, teléfono, luz, material de oficina... Pero ¿qué pasa cuando el trabajador tiene que realizar sus tareas diarias en su domicilio? ¿debe la empresa proporcionar dichos medios con el sobrecoste que supone?
- **Trabajo en equipo:** La creencia de que no íbamos a poder realizar algunas tareas que implicasen a más de una persona ha sido otra de las barreras recurrentes para la implantación del trabajo a distancia. Las dificultades de coordinación, las dudas sobre la eficiencia, y las propias habilidades digitales de algunos empleados nos han hecho pensar durante mucho tiempo que esto era algo demasiado complejo. ¿seremos capaces de

coordinarnos? ¿tendrán todos los empleados la destreza tecnológica necesaria? ¿será eficiente este nuevo modelo?

- **Tecnología:** En la misma línea del punto anterior, pensar en nuevas posibilidades tecnológicas distintas de las actuales, cuando estas ya nos proporcionan un grado de seguridad y confort aceptable, ha frenado también la implantación del trabajo remoto. Después de todo, ha quedado demostrado que el esfuerzo y la inversión a realizar no eran algo desproporcionado en la mayoría de los casos, y el paso del trabajo presencial al remoto se ha producido en un periodo de tiempo que antes nos hubiese parecido impensable. Las teleconferencias, los chats grupales, los espacios de trabajo compartidos en la nube y múltiples herramientas de software nos han permitido seguir adelante en los tiempos del COVID-19 con un grado de éxito que nadie hubiera podido pensar previamente. Sin embargo, las dudas previas eran importantes ¿será suficiente con la tecnología a nuestro alcance? ¿tendremos la seguridad necesaria? ¿supondrá el trabajo a distancia una inversión económica elevada?

2.4. Aspectos sociales

Durante el tiempo en el que la pandemia provocada por la COVID-19 nos ha obligado a trabajar de forma remota, hemos podido ver como esta modalidad de trabajo proporciona una serie de ventajas e inconvenientes, tanto para las personas como para las empresas y la sociedad en general.

Personas

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Conciliación familiar • Reducción de costes de transporte y comidas • Aumento del tiempo libre al evitarse desplazamientos • Mayor autoorganización y flexibilidad • Mayor inclusión laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de desconexión digital • Disminuye la sensación de pertenencia al grupo • Reduce la formación/aprendizaje • Aislamiento • Sedentarismo • Incremento de costes (calefacción, luz, adecuación espacio de trabajo...)

Empresas

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del espacio necesario (locales en alquiler o propiedad) • Reducción de suministros (luz, agua, electricidad, comunicaciones, limpieza y mantenimiento...) • Aceleración de la Transformación Digital • Contratación de colaboradores sin contemplar su ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la productividad • Dudas sobre la eficiencia de determinadas actividades • Identificación empleado-empresa • Dificultad de transmitir objetivos de mayor tamaño

Sociedad

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Menos desplazamientos (Contaminación, congestión, accidentes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de determinados consumos (restauración, transportes, alojamiento, energía...) • Disminución de las relaciones o interacciones sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del consumo <i>on-line</i> 	

Como conclusión a lo expuesto en el cuadro anterior, podemos decir que el trabajo a distancia ha tenido una repercusión muy amplia en los tres segmentos:

- **Las personas** que se han acogido a esta modalidad de trabajo han visto aumentadas sus posibilidades de compaginar la vida laboral y la personal, pero siempre con la necesidad de autoorganizarse de forma responsable. Por otra parte, han visto como sus gastos en desplazamientos se reducen tanto en dinero como en tiempo, a la vez que se incrementan los consumos de electricidad o calefacción. Por el contrario, el riesgo de extender considerablemente la jornada laboral ha aumentado por el hecho de haber convertido el hogar en la oficina, a la vez que el aislamiento que esto produce del resto del equipo ha hecho disminuir las sinergias de grupo, y posiblemente en muchos casos han fomentado el sedentarismo.
- **En las empresas**, podemos ver como sus necesidades logísticas se ven reducidas al ser necesario menos espacio para empleados y paralelamente se reducen sus costes energéticos y de mantenimiento. Por el contrario, en muchos casos se han visto abocadas a medir el rendimiento de sus empleados por un rasero, por otro lado obsoleto, que la mera presencialidad. Finalmente, también ven aumentar el riesgo de la desafectación del empleado hacia la entidad.

- **La sociedad** en general se ha visto también impactada enormemente. Con la disminución de los desplazamientos hemos visto carreteras y transporte público prácticamente vacíos durante muchos meses y esto ha comportado que los niveles de contaminación, la congestión de las ciudades y los accidentes se hayan reducido ostensiblemente. La parte negativa ha sido el impacto que la falta de desplazamientos ha tenido en el pequeño comercio, especialmente en el sector de la restauración, que ha dejado de servir muchos desayunos y comidas y se han reducido las pernoctas fuera del hogar. Por ver está todavía el impacto que puede tener la reducción de interacciones humanas y qué efecto puede acarrear el aumento del comercio on-line, sobre todo en el pequeño comercio.
- Según una [encuesta](#) de la Cámara de Comercio de España sobre el teletrabajo, el 62 % de los encuestados cree que la ventaja más importante es reducir el tiempo de desplazamiento. En segundo lugar, con un 59 %, se sitúa el ahorro en gastos personales (ropa y alimentación) y en tercer lugar (53 %) pasar más tiempo con su familia. Por el contrario, entre los principales inconvenientes del teletrabajo, los encuestados señalan, con un 50 %, la falta de contacto social; un 44 % la confusión entre el horario laboral y la vida personal; y, en tercer lugar, la sobrecarga de trabajo (37 %)

2.5. Aspectos legales

El cambio radical que ha supuesto el trabajo a distancia para muchos empleados de entidades aseguradoras no debe hacernos perder de vista que esta es una modalidad de trabajo que está recogida en el actual estatuto de los trabajadores y en el Acuerdo Marco Europeo sobre el trabajo a distancia que data de 2002, y que en septiembre de 2020 se aprobó Real Decreto-ley 28/2020 de trabajo a distancia. Por lo tanto, está regulado, y empresas y trabajadores están sujetos a una serie de derechos y obligaciones.

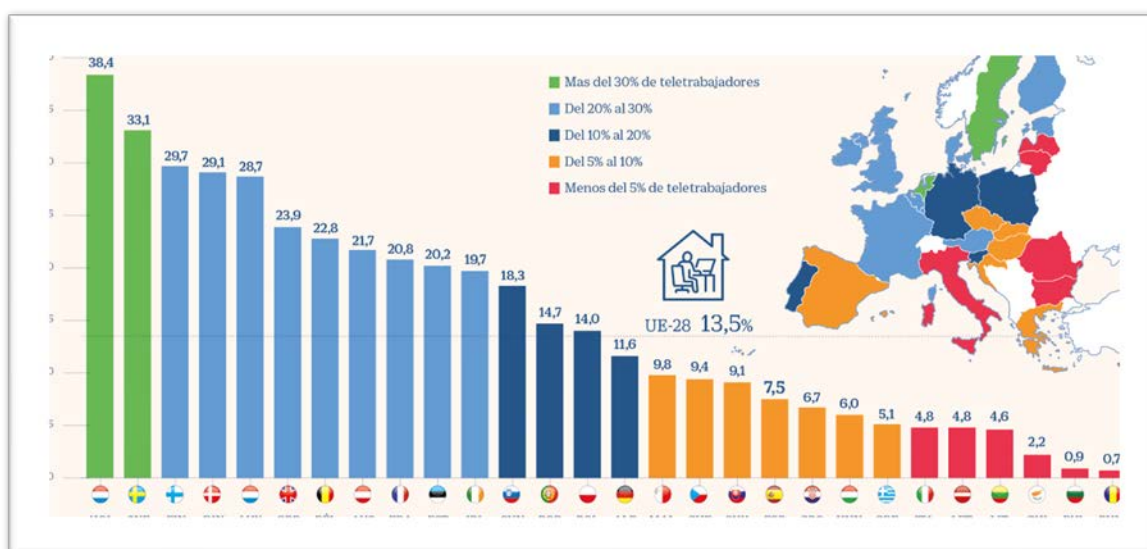
Situación previa a la COVID-19. A nivel legal, la regulación en España era escasa. En marzo de 2019 el Real Decreto 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, modificó la redacción del artículo 38.4 del Estatuto de los Trabajadores (E.T), recogiendo la figura del Trabajo a distancia como fórmula de conciliación.

“Las personas trabajadoras tienen derecho a solicitar las adaptaciones de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación, incluida la prestación de su trabajo a distancia, para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida familiar y laboral. Dichas adaptaciones deberán ser razonables y proporcionadas en relación con las necesidades de la persona trabajadora y con las necesidades organizativas o productivas de la empresa. En el caso de que tengan hijos o hijas, las personas trabajadoras tienen derecho a efectuar dicha solicitud hasta que los hijos o hijas cumplan doce años.”

Mediante esta fórmula se le reconocía al trabajador el derecho a solicitar esta fórmula de trabajo y la empresa solo podría denegarlo en caso de existir razones objetivas para ello, teniendo además la obligación de explicar su decisión y justificarla por escrito. Sin embargo, como contrapartida, este derecho quedaba restringido, como se aprecia en la última frase del texto, a personas con hijos menores de 12 años. Así pues, la posibilidad de teletrabajar en la era pre-Covid permitía solo a algunos trabajadores realizar toda o parte de la jornada laboral en su domicilio gracias a algunos convenios colectivos, planes de igualdad o pactos individuales, pero podemos decir que era algo muy poco común.

Antes de la propagación del virus SARS-CoV-2 a escala mundial, habíamos podido ver como de forma más bien tímida, algunas empresas, generalmente grandes, habían empezado a incluir algunas fórmulas que permitían acogerse a esta fórmula de trabajo. Sin embargo, a nivel europeo, su implantación era relativamente baja, y la media europea de empleados con posibilidad de acogerse a él se situaba en un 13.5% en el año 2018. Sin embargo, el rango entre países era ya muy amplio, entre el 38.4% de Holanda y el menos del 1% de Rumanía. España se situaba por entonces en un escaso 7.5%, muy por debajo de la media europea.

Porcentaje de ocupados de 15 a 64 años con teletrabajo en 2018



Fuente Cinco Días

Aparición de la COVID-19. Desde finales de 2019 vimos como los casos de esta enfermedad aumentaba de forma alarmante, primero en China y poco a poco en el resto del mundo.

- El 31 de enero de 2020 se confirmaba el primer caso en España en un turista de Alemania en la Isla de La Gomera.
- En febrero de 2020 se cancelan algunos importantes eventos, como el Mobile World Congress de Barcelona, mientras otros se celebran con normalidad, como la feria ARCO de Madrid.

- El 3 de marzo se confirma la primera muerte en España, producida el 13 de febrero.
- El 6 de marzo el Gobierno reporta ya 382 casos y cinco fallecidos
- El 9 de marzo, con 911 contagiados y 25 fallecidos se toman las primeras medidas por parte de la administración pública: cierre de escuelas en Euskadi y Comunidad de Madrid.
- El 11 de marzo la OMS declara la pandemia a nivel mundial por COVID-19
- El 14 marzo de 2020 el Gobierno daba unos datos preocupantes: 5.753 casos. Se decreta el estado de alarma, limitando la libertad de circulación ciudadana a determinados supuestos y decretando el cierre de la mayoría de comercios y la totalidad de los lugares de ocio, educativos y culturales, y se inicia la cuarentena en todo el país.
- El 16 de marzo se decreta el cierre de todas las fronteras del país.

(fuente: [Wikipedia](#))

De esta forma, sin un marco regulatorio concreto, España se vio abocada a abordar un cambio inmediato en la modalidad de trabajo mediante la promulgación Decretos Ley, Disposiciones Ministeriales y Resoluciones Autonómicas para todos aquellos trabajadores considerados no esenciales, que debieron, de forma obligatoria, desempeñar su trabajo desde sus hogares.

[Normativa publicada con relación a COVID-19 en España durante el estado de alarma](#)

Real Decreto-ley 28/2020, de trabajo a distancia. Finalmente, el 22 de septiembre de 2020, después de varios años de estar trabajando sobre ello, el Gobierno de España aprueba la [ley](#) que regula el Trabajo a distancia. En ella se establece lo siguiente:

- Aplica a aquellos trabajadores que cumplen con los requisitos establecidos en el Estatuto de los Trabajadores (voluntariedad, retribución, ajenidad y dependencia), y que, además, lo hagan a distancia con carácter regular.
 - Se considera regular si tiene una duración superior a los 3 meses y además ocupa un mínimo del 30% de la jornada laboral.
 - Es trabajo a distancia aquel que se presta en el domicilio de la persona trabajadora o en el lugar elegido por esta, durante toda su jornada o parte de ella, con carácter regular.
 - Es teletrabajo aquel que se lleva a cabo mediante el uso exclusivo o prevalente de medios y sistemas informáticos, telemáticos y de telecomunicación.
 - Es trabajo presencial aquel que se presta en el centro de trabajo o en el lugar determinado por la empresa.

- Debe llevarse a cabo mediante acuerdo entre empresa y trabajador y ha de ser de carácter voluntario para este último.
- El acuerdo para el trabajo a distancia debe hacerse por escrito y antes de que se inicie la actividad a distancia, y debe contener:
 - Inventario de medios, equipos y herramientas necesarias para llevarlo a cabo.
 - Enumeración de gastos que pudieran derivarse del trabajo a distancia, así como su forma de cuantificación.
 - Horario de trabajo de la persona trabajadora y dentro de él, en su caso, reglas de disponibilidad.
 - Porcentaje y distribución entre trabajo presencial y trabajo a distancia, en su caso.
 - Centro de trabajo de la empresa al que queda adscrita la persona trabajadora a distancia y donde, en su caso, desarrollará la parte de la jornada de trabajo presencial.
 - Lugar de trabajo a distancia elegido por la persona trabajadora para el desarrollo del trabajo a distancia.
 - Duración de plazos de preaviso para el ejercicio de las situaciones de reversibilidad, en su caso.
 - Medios de control empresarial de la actividad.
 - Procedimiento que se debe seguir en el caso de producirse dificultades técnicas que impidan el normal desarrollo del trabajo a distancia.
 - Instrucciones dictadas por la empresa, con la participación de la representación legal de las personas trabajadoras, en materia de protección de datos, específicamente aplicables en el trabajo a distancia.
 - Instrucciones dictadas por la empresa, previa información a la representación legal de las personas trabajadoras, sobre seguridad de la información, específicamente aplicables en el trabajo a distancia.
 - Duración del acuerdo de trabajo a distancia.
- Derechos individuales y colectivos de los trabajadores a distancia
 - Derecho a la formación.
 - Derecho a la promoción profesional.
 - Derecho a la dotación suficiente y mantenimiento de medios, equipos y herramientas.
 - Derecho al abono y compensación de gastos.
 - Derecho al horario flexible en los términos del acuerdo.
 - Derecho al registro horario adecuado.

- Derecho a la prevención de riesgos laborales.
 - Derecho a la intimidad y a la protección de datos.
 - Derecho a la desconexión digital.
 - A nivel colectivo, los derechos de los trabajadores a distancia, se equiparan totalmente a los de los trabajadores presenciales
- Establece que los trabajadores a distancia deben cumplir con las directrices del empresario en el marco de la legislación sobre protección de datos y en lo relativo a la seguridad de la información específicamente fijadas por la empresa.
 - Para asegurar el cumplimiento por la persona trabajadora de sus obligaciones y deberes laborales establecidas en este capítulo, la empresa podrá adoptar las medidas que estime más oportunas de vigilancia y control, incluida la utilización de medios telemáticos.

2.6. Importancia de la oficina como espacio de relación

Posiblemente, una vez superemos la crisis de la COVID-19, muchas entidades aseguradoras mantendrán el trabajo remoto, con toda probabilidad combinado con el presencial. Es además muy posible que la fórmula que se adopte en la mayoría de las empresas tenga relación con el citado 30% de la jornada laboral.

Así mismo, las empresas que opten por el trabajo presencial deberán adecuar sus espacios conforme a los nuevos protocolos de seguridad y salud.

El ser humano se alimenta también de sus relaciones sociales. Como se comentaba en un punto anterior, las principales desventajas del trabajo en remoto parten del aumento del sedentarismo y del aislamiento al que se ven sometidos quienes lo desarrollan, algo que puede acabar generando el [síndrome de burnout](#). Por este motivo, es importante promover desde la propia empresa, actividades que mantengan la cohesión del grupo y las buenas relaciones, así como medidas que favorezcan las buenas prácticas y comportamientos saludables en el trabajo remoto, algo básico para conseguir la productividad deseada y mantener la salud de los trabajadores.

Aunque el trabajo remoto tiene muchas ventajas, también mencionadas anteriormente, no hay que perder de vista que el trabajo presencial comporta múltiples beneficios. Las citadas relaciones sociales promueven sinergias de grupo, fomentan la colaboración, contribuyen a la formación y se favorece la resolución de problemas.

Por otra parte, el trabajo presencial en oficina ayuda a separar la vida laboral de la personal y favorece la desconexión digital. Uno de los problemas recurrentes de quienes trabajan a distancia es la sensación de que su jornada se extiende sin unos límites claros.

2.7. Tecnología

El trabajo remoto se ha convertido en un factor imprescindible para todas las entidades aseguradoras que hayan tenido que mantener su actividad durante la

pandemia. Al margen de la política interna que haya decidido seguir cada una y ser más o menos estrictas con sus empleados respecto a los periodos de confinamiento decretados, la realidad es que durante periodos de tiempo más o menos prolongados, los trabajadores han tenido que realizar sus obligaciones laborales desde sus hogares.

Para poder desarrollar el trabajo de forma remota, las empresas que no disponían de los medios y tecnología necesarios han tenido que ponerse al día de forma rápida, seguramente mucho más de lo que se preveía en sus planificaciones más optimistas y, posiblemente también, con mayor éxito del esperado.

Cuando no disponían previamente de ellos, los empleados han tenido que ser dotados de ordenadores, teléfonos móviles, y multitud de aplicaciones que les permitiesen trabajar desde sus hogares lo que ha provocado tener que incurrir en unos gastos no previstos y que, en muchos casos, han sido importantes.

Entre las tecnologías más comunes a las que han recurrido las empresas durante la pandemia, podemos encontrar:

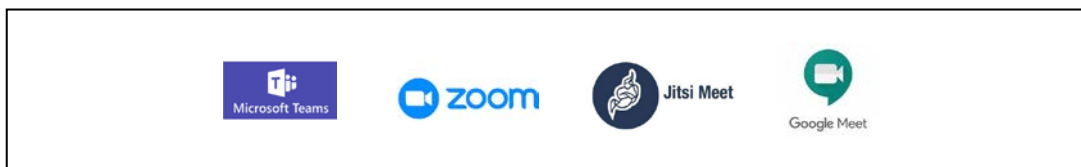
- **Escritorios Virtuales:** (VDI, *Virtual Desktop Infrastructure*) Mediante este sistema se pueden hospedar máquinas personales (escritorio, sistemas de archivos, software...) en servidores centralizados. Los usuarios inician la sesión con sus credenciales y pueden acceder a un escritorio con las aplicaciones y programas instalados como si estuvieran trabajando directamente en ese ordenador. Esto tiene grandes ventajas además del acceso remoto, como la centralización del mantenimiento y las instalaciones, la seguridad, los costes...



- **Pizarras Virtuales:** permiten escribir, subir imágenes y colaborar con otras personas de forma interactiva. Muy útil en formaciones y sesiones de trabajo en equipo.



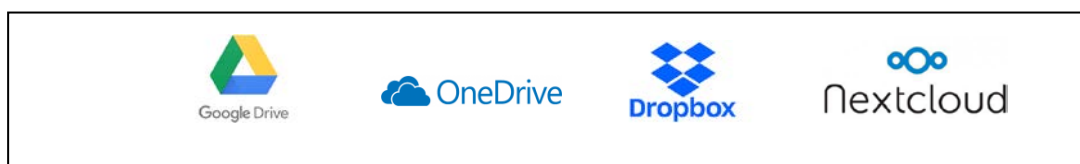
- **Videoconferencias, chat y mensajería:** mediante estos sistemas se pueden mantener reuniones on-line, ya sea únicamente con audio o también con video, mientras que paralelamente suelen permitir conversación escrita y compartir archivos.



- **Gestión de proyectos:** Este tipo de software permite el trabajo de equipos de manera que se pueda organizar el trabajo de forma eficiente y colaborativa. Están orientados a distintas metodologías de gestión de proyectos, principalmente *waterfall* y *agile*



- **Almacenamiento *cloud*:** software que permite subir documentos a servidores alojados en la nube. Esta documentación puede sincronizarse con la que tenemos en nuestros equipos personales, de forma que actúen como *backup* o compartirla con otros usuarios.



- **Firma Electrónica y notificaciones fehacientes:** ha sido uno de los servicios que más han crecido con la pandemia. La necesidad de que los tomadores de los contratos de seguro firmasen la documentación en momentos en los que era imposible hacerlo de forma presencial, han impulsado dicho crecimiento. Por otra parte, el reglamento europeo nº [910/2014](#) relativo a la identificación electrónica y los servicios de confianza para las transacciones electrónicas en el mercado interior, dan respaldo jurídico a esta necesidad.



2.8. Necesidades formativas

Como hemos comentado, la pandemia nos llevó a la necesidad de trabajar de forma remota y, por lo tanto, los trabajadores nos vimos, de la noche a la mañana, aislados en nuestros hogares y con las posibilidades de solicitar soporte para algunas tareas reducidas enormemente.

Es sabido que las capacidades organizativas o digitales de los empleados son muy diversas. No todo el mundo es capaz de organizarse con la misma agilidad y eficiencia, ni todos los trabajos lo permiten igual. Tampoco todos tenemos la misma desenvoltura frente a la tecnología ni somos capaces de desarrollar según qué tareas sin la ayuda de un compañero o un superior.

Por estos motivos, disponer de personal con la madurez, responsabilidad y formación necesarias ha sido más necesario que nunca. Para suplir las carencias, las empresas han tomado dos caminos no excluyentes: por una parte, algunas han creado referentes o líderes a los que sus compañeros pudiesen recurrir en casos de necesidad. Por otra parte, se han debido impartir formaciones y talleres en aquellos temas más necesarios, tanto para aquellas herramientas que hemos empezado a usar en este tiempo (videoconferencias y herramientas colaborativas principalmente)

Disponer de un sistema de comunicación o soporte continuado, además, puede reparar en parte la situación de desafección respecto a la empresa y la sensación del aislamiento de algunos empleados.

2.9. Control de la productividad y de la calidad

Hay personas a las que el trabajo remoto les aporta la tranquilidad necesaria y, si tienen la suficiente capacidad de autoorganización y autogestión, pueden ser mucho más productivas que en la oficina. Por el contrario, también hemos visto como a otras personas, trabajar desde su hogar les ocasiona más distracciones y produce sensación de aislamiento y desafección respecto a su empresa, lo que evidentemente se traduce en un resultado negativo de su desempeño. Así pues, parece lógico pensar que el desempeño laboral está estrechamente ligado al tipo de persona y al entorno en el que se desarrolla el trabajo.

Sin embargo, desde la aparición de la pandemia, prácticamente la totalidad de los empleados de las entidades aseguradoras no han tenido opción y han debido desarrollar su trabajo desde sus hogares. Ante esta situación, surge la necesidad de asegurar que el trabajo se realiza con la misma calidad y en los mismos tiempos que hasta ese momento.

Hay entidades con los procesos clave perfectamente definidos y documentados, donde cada uno de los empleados sabe perfectamente qué debe hacer y en qué momento, y si además cuentan con los KPIs y KRIs adecuados y pueden medirlos, prácticamente tienen resuelto el problema. Por el contrario, hay otras empresas donde la situación dista mucho de la anterior y no disponen de una forma de medir el desempeño de manera efectiva. Estas, posiblemente, se habrán visto en la necesidad de recurrir a un seguimiento del trabajo basado en la revisión periódica por parte de los responsables o en llamadas a los trabajadores para conocer

la situación de determinadas tareas con el riesgo y la pobre eficacia que esto comporta.

Pero disponer de estos indicadores no va a servir de nada si después no somos capaces de medirlos, algo imprescindible para calibrar la efectividad de los resultados y de los controles, analizar tendencias y prever posibles desviaciones de nuestros objetivos.

Como ejemplos, las aseguradoras deberían estar atentas a aspectos como la velocidad de emisión de las pólizas, de tramitación de los siniestros o el tiempo medio de liquidación o pago de las indemnizaciones y también a medir la satisfacción de sus clientes.

Por otra parte, asegurar que el cliente sigue confiando en nosotros es un factor también clave. Las aseguradoras han debido demostrar que eran capaces de seguir operando en las mismas condiciones que hasta entonces y que su capacidad y la calidad del servicio no se veían mermadas por pandemia. En este marco, la comunicación es clave, y se debía informar al cliente de la situación de la entidad o de cómo operar a través de los nuevos canales.

Por último, reseñar que hacer un seguimiento de la percepción que el cliente tiene de nuestro negocio ha podido ser más importante que nunca y la realización de encuestas o el uso de una metodología o sistema NPS (Net Promoter Score) puede ser de gran ayuda.

2.10. ¿Qué hemos aprendido?

Aprendizajes del capítulo

- El trabajo en remoto se ha visto relegado hasta ahora por nuestras propias barreras mentales y una mala valoración del coste de implantación.
- Cuando ha sido imprescindible, se ha implantado con mayor rapidez y facilidad de la esperada, con multitud de tecnología que nos ha ayudado a ello.
- Puede tener un efecto positivo sobre personas, empresas y sociedad, pero hay que cuidar determinados aspectos como la desafección, el aislamiento o la productividad.
- Serán las propias empresas y trabajadores quienes decidan en el futuro qué modelo es el más adecuado, previsiblemente mixto.

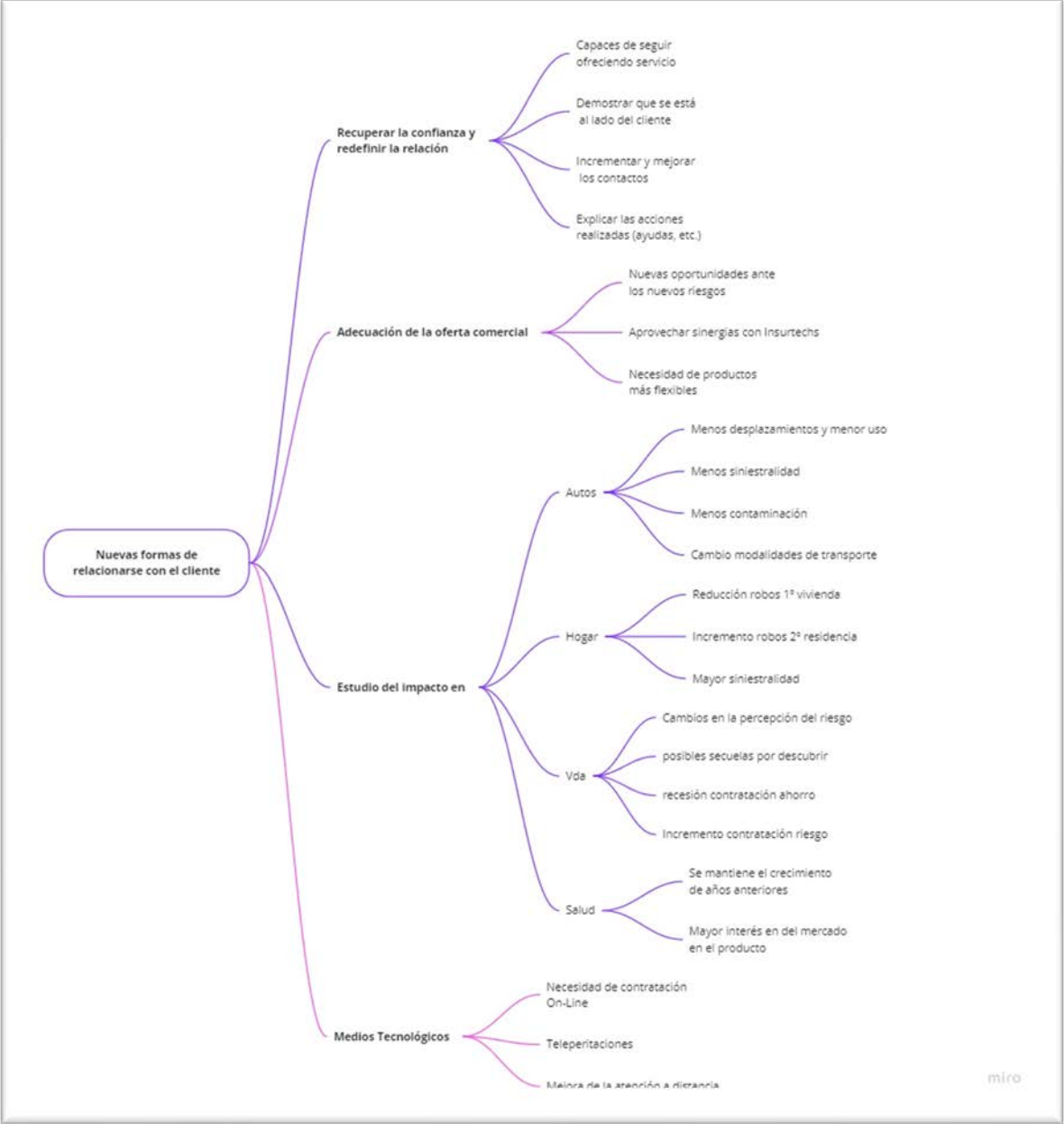
3. Nuevas formas de relacionarse con el cliente

3.1. Objetivos del capítulo

Objetivos del capítulo

- Entender cómo ha afectado la pandemia en las relaciones entre las aseguradoras los asegurados
- Conocer qué necesidades se han planteado y qué oportunidades han surgido para adecuar los productos y servicios a las demandas de los clientes
- Ver qué acciones se han llevado a cabo para paliar los problemas y mejorar la comunicación
- Entender cómo nos ayuda la tecnología y conocer algunas de las aplicaciones del mercado

3.2. Principales conceptos sobre las nuevas relaciones con el cliente



3.3. Recuperar la confianza

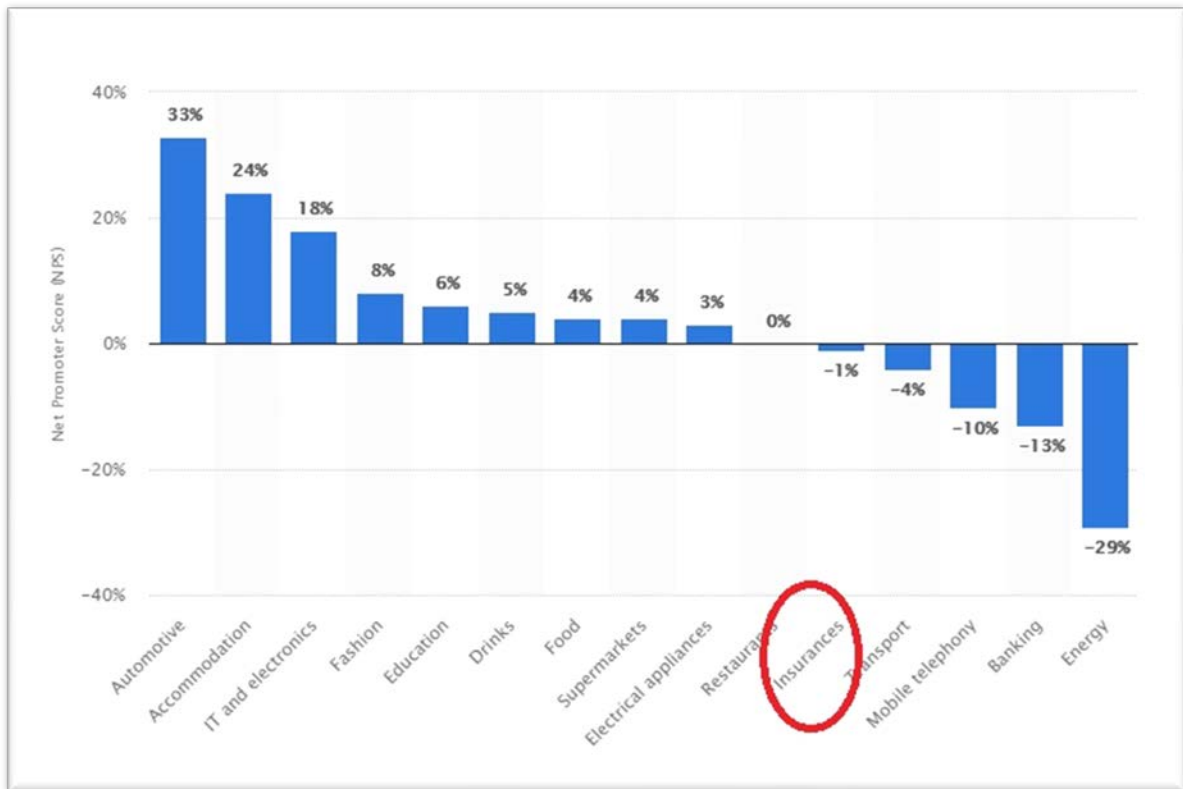
Desde la aparición de la COVID-19, las entidades aseguradoras se enfrentaron a un reto enorme: debían demostrar a sus clientes, y a la sociedad en general, que eran capaces de adaptarse a los cambios y, al mismo tiempo, que podían seguir cumpliendo con su objetivo principal, que no es otro que ofrecer respuesta y ante acontecimientos imprevistos. Si bien es cierto que, echando la vista atrás podemos decir que en general se ha cumplido con nota, tampoco está de más hacer algo de autocrítica y valorar si se ha hecho todo lo que estaba a nuestro alcance y también si hemos sabido transmitir todo lo que se ha hecho.

Una gran desventaja de las aseguradoras respecto a su principal competidor en la distribución de seguros, los bancos, es que los momentos de contacto con el cliente son mucho menos frecuentes. Sobre este aspecto es necesario analizar si se ha aprovechado la gran oportunidad que se nos presentaba para incrementar este factor, y recordar que las aseguradoras somos un gran punto de apoyo en momentos como los vividos, y construir o reforzar un sistema de comunicaciones completo para tener al asegurado plenamente informado acerca de cómo mantenerse personalmente seguro, o transmitir que iniciativas se han emprendido para adecuar o mejorar los servicios que se ofrecen.

En este sentido, cabe recordar que las entidades aseguradoras, ya sea de forma individual o de forma conjunta, han emprendido durante este periodo una serie de iniciativas que en muchos casos iban más allá de sus compromisos contractuales y, sobre este aspecto podemos decir que la información ofrecida a la sociedad ha sido más bien escasa. Un aspecto para analizar, y que sin duda contribuiría en gran manera a mejorar la imagen que tiene la sociedad sobre el sector asegurador, es si se comunica suficientemente el valor que estas entidades aportan mediante iniciativas como las que se emprenden a través de sus fundaciones, ayudas, colaboraciones con entidades, participación en procesos de RSC... Es cierto que el sector el proclive a comunicar sus proyectos, pero estas comunicaciones suelen producirse casi exclusivamente en medios sectoriales y casi nunca en generalistas, con lo que difícilmente llegarán a un público suficientemente amplio y no ayudan a mejorar la imagen.

En este aspecto, según un se aprecia en los siguientes gráficos, comprobamos que el factor NPS de las entidades aseguradoras es de los más bajos en relación con otros sectores y hay, ciertamente, mucho margen de crecimiento.





Net Promoter Score (NPS) por sectores en España en 2020



Fuente Statista



Entre las iniciativas más destacadas promovidas desde el sector asegurador, pudimos ver como 109 entidades ofrecieron un seguro de vida gratuito que cubre el fallecimiento por causa directa de la COVID-19 del personal que presta sus servicios en centros sanitarios, en residencias de mayores y en residencias para personas con discapacidad, así como un subsidio para los que resulten hospitalizados. La cobertura ha estado vigente entre el 14 de marzo de 2020 y el 31 de marzo de 2021, ambos incluidos. Este seguro de vida se generó a partir de un fondo de 38 millones de euros dotado por estas 109 aseguradoras y estaba destinado a más de un millón de sanitarios. ([UNESPA](#))

A nivel particular, muchas entidades aseguradoras también han emprendido algunas acciones en beneficio de sus asegurados, que en muchos casos han consistido en descuentos, facilidades de fraccionamiento, mejoras en la atención telefónica, e incluso ayudas económicas para frenar el avance del coronavirus o para ayudar a sus asegurados más necesitados. A continuación, se detallan algunas de ellas:

	<ul style="list-style-type: none"> • Descontará las primas de los seguros que tienen con la compañía la parte correspondiente a los días en los que esté en vigor el estado de alarma • Posibilidad de fraccionar los pagos en una cuota mensual durante un año de la mayoría (no todos) de sus seguros particulares y profesionales • Ampliación del periodo de pago de los seguros contratados por pymes y autónomos hasta 60 días • Refuerzo de sus servicios de atención al cliente frente al coronavirus mediante la aplicación del teletrabajo para el 90% de sus empleados y ofreciendo información relativa al COVID-19
	<ul style="list-style-type: none"> • Las modalidades para hacer frente al seguro se flexibilizarán, pudiendo acogerse al pago aplazado hasta 3 meses o recurrir al pago fraccionado, ya sea en varios meses consecutivos, o en distintas mensualidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Generali anunció la aprobación de un Fondo General Extraordinario de hasta 100 millones de euros para luchar contra esta situación de emergencia sanitaria. <ul style="list-style-type: none"> ○ Hasta 30 millones estarán disponibles para ayudar a las emergencias sanitarias extraordinarias en Italia, de donde es originaria la compañía. ○ El montante restante irá destinado a los clientes de Generali que se encuentren en una situación económica delicada, así como a las pymes y a los empleados de la aseguradora afectados.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ha desarrollado también un plan de apoyo económico a sus asegurados frente al coronavirus que incorpora las siguientes medidas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ampliación del plazo de pago a 90 días para todos los clientes. Desde la aseguradora sostienen que durante este período “no se procederá a la anulación de las pólizas ni se reclamará el cobro” ○ Fraccionamiento de la prima del seguro para comercios y pymes de hasta 12 meses

[Fuente: Selectra](#)

En este mismo sentido, cabe destacar también el papel de algunas mutualidades en favor de sus asegurados:

	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas si han sufrido una reducción drástica e involuntaria de sus ingresos a causa de la COVID-19, y ya eras mutualista a fecha 1 de marzo de 2020. • Prestación por baja laboral a causa de la COVID-19 y cobertura de la cuarentena • Eliminación de la carencia de dos meses en la cobertura de Guardias Médicas • Diferimiento de los recibos del seguro alternativo al RETA <p style="text-align: right;">Fuente: Mutua Médica</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • 500.000 euros en ayudas a familiares directos de abogados que hayan fallecido por causa del Covid-19 y que hayan prestado servicios de turno de oficio desde el inicio del estado de alerta. Cada familiar directo podrá recibir una ayuda de hasta 40.000 euros. • Concesión 1.000 ayudas extraordinarias por importe de 750 euros cada una. Estas ayudas están destinadas a aquellos mutualistas alternativos cuya actividad profesional y económica se haya visto perjudicada por la situación de estado de alarma. • Dotación de 5 millones de euros para conceder Préstamos Ayuda COVID-19 a mutualistas alternativos. La entidad concederá préstamos de ayuda individuales de entre 2.000 y 3.000 euros a interés 0% <p style="text-align: right;">Fuente: Mutua de la Abogacía</p>

En resumidas cuentas, las entidades aseguradoras se encuentran ante un reto importantísimo en lo que se refiere a la redefinición de sus relaciones con el cliente, y este pasa por tres aspectos fundamentales: comunicación, productos y servicios, pero también por la modernización de sus canales de atención y distribución.

3.4. Adecuación de la oferta

Como ya hemos visto, en periodos de crisis anteriores, los seguros de ramos como vida, salud o patrimonio aumentan sus ventas como consecuencia de una mayor concienciación de la sociedad y las empresas ante los riesgos, y en contrapartida, ocurre lo contrario en épocas de mayor estabilidad. La crisis provocada por la aparición de la COVID-19 no solo ha puesto en riesgo la vida de millones de personas sino también la continuidad de muchas empresas. Por este motivo deberíamos ser conscientes de que ante grandes riesgos también se presentan grandes oportunidades para las empresas, y en especial las aseguradoras, que pueden explorar nuevos caminos o modelos de negocio para hacer llegar a sus clientes ofertas innovadoras y más adecuadas la sociedad post COVID. En este sentido, la colaboración con *Insurtechs* puede hacer que el camino sea más corto si se saben aprovechar las sinergias que se presentan.

Hemos visto como durante este periodo la sociedad en general ha percibido cierto desajuste entre los productos que tenía contratados para un periodo de “normalidad” ante lo que se estaba viviendo, por lo que hay una demanda de productos más flexibles, y por otra parte, las aseguradoras también han visto como el comportamiento siniestral de algunos ramos o productos variaba de forma que podía afectar, positiva o negativamente, a los resultados esperados. Por este motivo, la mayoría de las entidades han optado por actualizar sus productos o crear nuevos más adecuados para la situación, y queda aún pendiente ver en los próximos meses la continuidad, o no, de estos.

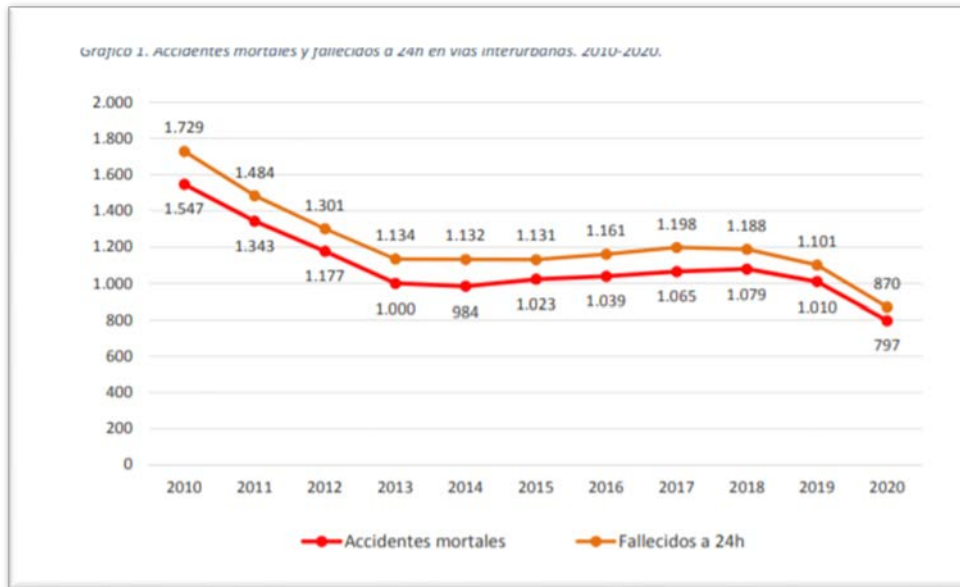
A continuación, se realiza una breve exposición del impacto causado sobre cuatro ramos a modo de ejemplo.

3.4.1. Autos

En términos generales, durante el periodo de pandemia, especialmente a lo largo del estado de alarma y los confinamientos regionales, la población ha cambiado su forma de desplazarse. Hemos visto como los desplazamientos interurbanos se reducían drásticamente, con consecuencias positivas en lo que se refiere al número de fallecidos en carretera y también en cuanto al volumen de CO2 que se emitía a la atmósfera. Sin embargo, en las ciudades, el miedo al contagio ha hecho que los usuarios de transporte público hayan preferido emplear el coche u otras alternativas para sus desplazamientos.

De esta forma, el año 2020 ha sido el año con una tasa de siniestralidad vial más bajo de la historia, con 870 fallecidos, 231 menos que en el año precedente, lo que equivale a una disminución cercana al 21%.

Accidentes mortales				Fallecidos 24h				Heridos Hospitalizados 24h			
2019	2020	Dif. Nº	Var %	2019	2020	Dif. Nº	Var %	2019	2020	Dif. Nº	Var %
1.010	797	-213	-21%	1.101	870	-231	-21%	4.433	3.463	-970	-22%



Fuente: Dirección General de Tráfico

Por el contrario, según un [estudio](#) del RACC, uno de cada tres ciudadanos en Barcelona ha cambiado su medio de transporte habitual debido al COVID-19. Sus principales conclusiones son las siguientes:

- Los desplazamientos a pie, en bicicleta o en coche han sido los que atraen a más usuarios.
- Aumento del uso del coche para ir al trabajo o a estudiar: dentro de Barcelona, han pasado del 24% al 47%, y en el resto del área metropolitana, del 27% al 52%.
- Aumento de la movilidad a pie: antes, 1 de cada 4 (24%) optaban por ir a pie cuando se desplazaban por Barcelona, y ahora lo hacen 1 de cada 3 (34%).
- De las medidas implantadas en el espacio público, las que reciben una mejor valoración son las relacionadas con el control sanitario en el transporte público y con el incremento de la red ciclista, y las que generan un rechazo mayoritario son las que limitan el estacionamiento del vehículo privado.
- En general, los nuevos espacios en las calzadas habilitados para los peatones no se usan: Vía Laietana (0,5%), Gran Vía (4%), Consell de Cent (13%) o Rocafort (16%), con la excepción de la calle Girona, donde casi la mitad sí lo aprovechan (48%).
- El 20% de los ciudadanos de Barcelona y el área metropolitana que tienen trabajo teletrabajan cada día y un 20% adicional combinan trabajo presencial y teletrabajo, lo que representa una reducción superior a un millón de desplazamientos diarios respecto a los niveles anteriores a la pandemia.

- La calidad del aire se ha situado en niveles de cumplimiento de los indicadores fijados por la UE y la OMS respecto al NO₂, también en las estaciones de medida en zonas de tráfico.

Ante esta situación, es ciertamente normal que los ciudadanos y algunas asociaciones de consumidores, hayan cuestionado por qué pagar por algo que no han utilizado. El motivo legal es claro: el pago, aunque se realice de forma fraccionada, corresponde a la anualidad completa y el fraccionamiento es únicamente una facilidad que ofrecen las aseguradoras, estando el tomador obligado al pago de la prima en las condiciones estipuladas en el contrato (Art. 14 de la LCS) Por este motivo, las aseguradoras no tendrían por qué devolver ninguna cantidad, ya que se entiende que el riesgo puede materializarse en cualquier momento de la anualidad.

En sentido contrario, el art. 13 de la LCS, recoge dicha posibilidad, debiendo *“reducirse el importe de la prima futura en la proporción correspondiente, teniendo derecho el tomador en caso contrario a la resolución del contrato y a la devolución de la diferencia entre la prima satisfecha y la que le hubiera correspondido pagar, desde el momento de la puesta en conocimiento de la disminución del riesgo.”*

Paralelamente, ante esta demanda social, muchas compañías han reaccionado positivamente, ofreciendo descuentos, prorrogando el vencimiento algunos meses o fortaleciendo la posibilidad del pago por uso.

Sirva como conclusión a este apartado la reflejada en el informe de [UNESPA](#) sobre el impacto de la COVID-19 sobre el sector asegurador, donde se reclama *seguros que cubran la movilidad del conductor y no el vehículo, y que puedan adaptarse a situaciones personales susceptibles de cambiar rápidamente.*

Por otra parte, procede impulsar seguros de los que se lleva tiempo hablando sin que acaben de despegar, como el de pago por uso, donde el asegurado pague únicamente por los días que usa el coche o en relación con los kilómetros que realiza.

3.4.2. Hogar

El confinamiento motivado por las restricciones de movilidad y el teletrabajo han provocado que el tiempo de permanencia de muchos españoles en sus hogares se multiplique.

De igual forma que hemos visto en el seguro de autos, en el seguro de hogar se dan dos hechos contradictorios: por una parte, se ha producido una reducción drástica de los robos en primeras viviendas (no así en segundas, que han quedado deshabitadas por la imposibilidad de desplazarse), debido a la mayor permanencia de los propietarios en estos, y por otra parte, se han incrementado las incidencias debido al mayor uso de los hogares. Según el informe [‘Los robos en hogares asegurados’](#), elaborado por UNESPA, entre enero y junio de 2020, las

aseguradoras atendieron 3,6 millones de incidentes relacionados con el hogar, lo que significa un incremento del 5,6% con respecto al mismo periodo del año anterior.

	Ene - Jun 2020	Ene - Jun. 2019	Dif.	Dif. %
Hogar	3.620.901	3.429.361	191.540	5,59%

Percances patrimoniales de todo tipo atendidos por el seguro en el primer semestre.

Lo que lógicamente cabe preguntarse ahora es si este nuevo entorno, el hogar-oficina, va a perdurar después de la pandemia o si todo volverá a ser como antes. En el primer caso, algo que parece bastante probable, deberíamos ver una adecuación de las coberturas y servicios que ofrecen las aseguradoras de multiriesgos del hogar, poniendo el foco en que las viviendas personales se van a convertir en lugares con mayor permanencia de sus habitantes y por lo tanto con más probabilidades de percances, que las probabilidades de robo serán menores, que tendrán mayores necesidades de comunicación, que existirán más y mejores equipos informáticos, que precisarán de mayor seguridad informática...

3.4.3. Vida

La aparición del SARS-CoV-2 y la enfermedad que este virus provoca en humanos, ha provocado hasta la fecha de hoy, 21 de mayo de 2021, cerca de 3.5M de muertos. Su impacto en España es de más de 76.000 muertos y 3.6M de afectados, a la fecha en que escribimos estas líneas.

Estadísticas

Casos Vacunas

Ubicación	Total de casos ↓	Casos nuevos (1 día*)	Casos nuevos (últimos 60 días)	Casos por 1 mill. de personas	Fallecidos
🌐 Todo el mundo	166.751.007	No hay datos		21.445	3.455.102
🇺🇸 Estados Unidos	33.238.422	25.235		100.858	594.188
🇮🇳 India	26.530.132	240.842		19.500	299.266
🇧🇷 Brasil	16.047.439	76.490		75.933	448.208
🇫🇷 Francia	5.863.138	0		87.410	107.390
🇹🇷 Turquía	5.178.648	8.697		62.277	46.071
🇷🇺 Rusia	4.935.302	8.585		33.632	116.144
🇬🇧 Reino Unido	4.446.824	No hay datos		66.934	127.668
🇮🇹 Italia	4.188.190	4.714		69.521	125.153
🇩🇪 Alemania	3.653.019	6.419		43.933	87.385
🇪🇸 España	3.636.453	0		77.206	79.620

* El número de casos nuevos notificados el último día de datos completos, en los últimos 3 días

Acerca de estos datos · Fuentes: Wikipedia, Universidad Johns Hopkins, JHU CSSE COVID-19 Data

Fuente: [news.google](#)

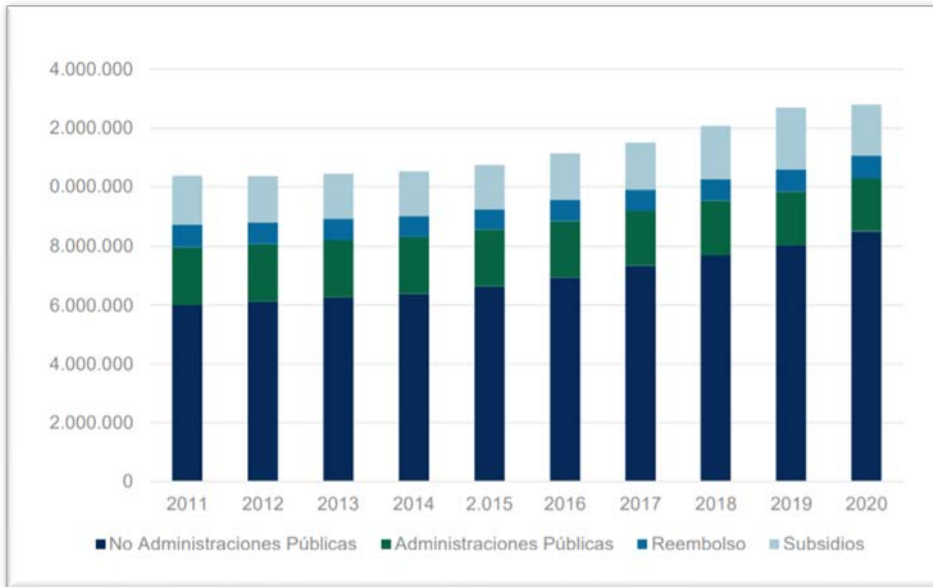
La percepción del riesgo ha cambiado y esto parece haber impulsado la contratación de seguros de vida, que ha tenido una demanda creciente durante la pandemia. La inseguridad laboral y las posibles variaciones en el poder adquisitivo de muchas personas, que pueden ver afectados sus puestos de trabajo podrían ser los factores que hayan propiciado dicho aumento en la contratación.

La población más afectada ha sido la de más de 65 años, así como personas con enfermedades preexistentes y, según se ha visto, las secuelas que deja en muchas de ellas son considerables, por lo que cabe esperar que su esperanza de vida se pueda ver afectada, pero deberemos esperar a los próximos años para confirmarlo. Por otra parte, hay teorías que afirman que aquellos que han sobrevivido a la pandemia podrían hacerlo por más tiempo del previsto debido al endurecimiento de su sistema inmunológico.

En cuanto a los seguros de ahorro y jubilación, la perspectiva de una recesión económica provocada por irrupción de la pandemia, junto con los bajos tipos de interés existentes en el mercado, parecen llevar las compañías a apostar cada vez más por productos tipo Unit-Link, con valores de rescate a valor de mercado. Si bien es cierto que esta tendencia es previa a la pandemia, ahora podría verse acelerada.

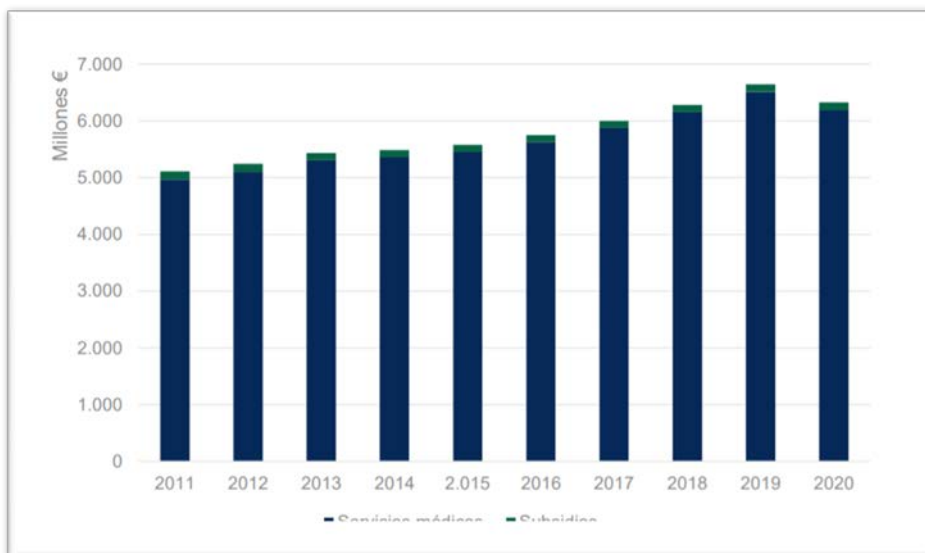
3.4.4. Salud

El ramo de salud ha tenido un gran crecimiento en el ejercicio 2020, con un aumento de 3.34% según datos de ICEA, con cerca de 13M de asegurados al final de dicho año. Sin embargo, si nos fijamos no solo en 2020 sino también en los años anteriores, veremos que este crecimiento es sostenido, lo que da a entender la importancia que las personas dan su salud.



Fuente: El seguros de salud en el año 2020, Unespa

En sentido contrario, vemos como durante la pandemia la siniestralidad ha disminuido, aunque algunas entidades alertan de que esta puede únicamente haberse desplazado y que acabe manifestándose en un futuro cercano.



Fuente: El seguros de salud en el año 2020, Unespa

Sin embargo, aunque el crecimiento venga produciéndose desde años atrás, lo que si ha aumentado en 2020 es el interés de los españoles en la contratación de un seguro médico privado. Durante la pandemia, hemos visto como los servicios médicos públicos se han colapsado y como pruebas e intervenciones programadas debían retrasarse, y ha sido en este contexto en el que muchas personas han optado por la contratación de un seguro médico privada, no solo por aspectos relacionados con la COVID-19 sino también por otras necesidades.

Últimamente se han visto coberturas de pruebas diagnósticas (PCR), de cancelación de viajes por motivos de salud, o que cubren la imposibilidad de regresar al país de origen en caso de COVID positivo.

A raíz de lo expuesto, parece un buen momento para que este ramo afiance el crecimiento de los últimos años, con una propuesta de valor que ponga de manifiesto las diferencias respecto al sistema sanitario público, sobre todo mediante una atención más personal y especializada, y también a través de medios telemáticos que actualmente son capaces de llevar la asistencia sanitaria a cualquier lugar y en situaciones extraordinarias como la vivida este 2020.

3.5. Tecnología: canales de distribución y atención

Durante la pandemia, hemos podido comprobar la importancia de disponer de la tecnología para atender al cliente de forma adecuada, no solo en el momento de la contratación sino durante todo el ciclo de vida de los productos. Hemos visto como aquellas entidades que basaban la comercialización en un modelo físico o presencial han tenido mayores problemas que aquellas otras que ya disponían de alternativas tecnológicas, y han debido ponerse al día de forma apresurada.

Se da la circunstancia, además, de que una de las principales barreras del comercio on-line es su primer uso. Por regla general, una vez vencido el temor a entrar en el mundo de las transacciones digitales, las reticencias que podían existir inicialmente tienden a desaparecer y este pasa a convertirse en un canal preferencial, dada su comodidad. Podemos decir que la pandemia ha cambiado nuestra forma de vivir en muchos aspectos, pero también nuestra forma de consumir, y es en este contexto donde se presenta la gran oportunidad de adecuar nuestros canales de relación con el cliente y aprovechar los nuevos hábitos.

- **Contratación on-line:** como hemos visto, es de esperar un importante afianzamiento de este canal en los próximos meses. En opinión del autor, este debería actuar como un complemento importante, y no una sustitución, del canal presencial tradicional, que aporta también innegables ventajas como la cercanía y la mayor confianza que se puede llegar a transmitir. Además, no hay que olvidar que, aunque el medio on-line aumente, aun es mucha la gente que por temas de habilidades o reticencias tecnológicas, prefieren y preferirán, el trato más humano que proporciona la venta tradicional.

Si vemos con detenimiento el proceso de telesuscripción, nos encontramos que este pasa por unos subprocesos generalmente comunes en la mayoría de los productos, aunque evidentemente tendrán sus especificidades dadas sus diferentes características.

- **Concertación de la cita:** disponer de una agenda donde el cliente pueda escoger en qué momento quiere contactar con un mediador y exponer sus necesidades es un elemento clave, pues da la mayor flexibilidad al cliente y permite al comercial preparar la entrevista a partir de los datos proporcionados. Además, si ya es cliente de la compañía y se dispone de información previa, en un CRM o cualquier otra fuente de datos, es más fácil construir una propuesta de valor complementaria.
- **Realización de la entrevista:** en capítulos anteriores hemos visto el auge y la consolidación de las aplicaciones de teleconferencia. Hoy en día, podemos decir que en muchos casos han caído las barreras que nos dificultaban su uso o nos hacían ser reticentes a él.

En la realización de esta teleentrevista hay factores clave que determinarán su éxito, como son la puntualidad o la formalidad que tendríamos en una cita presencial. Tener la entrevista preparada y poder presentarla una oferta al cliente en ese mismo momento, argumentarla y ser capaces de adecuarla sobre la marcha también serán aspectos fundamentales.

- **Valoración del riesgo:** En los productos de riesgo, la correcta valoración de este es un factor imprescindible, no solo para una buena tarificación sino también para ser capaces de aceptarlo, rechazarlo o aplicar las exclusiones que requiera. En productos de vida, contar con sistemas de telesuscripción como los que ofrecen empresas especializadas es un factor clave para garantizar que no asumimos riesgos que sobrepasen nuestra capacidad y que puedan hacer mella en la cuenta de resultados de los productos, a la vez que agilizan el proceso de contratación si la interacción con estos servicios se automatiza adecuadamente mediante los servicios web o APIs que ofrecen estas empresas. En otros productos, como autos u hogar, es técnicamente posible hace ya años, la valoración del riesgo mediante sistemas de video en tiempo real idénticos a los que se utilizan en la teleperitación de siniestros y que veremos más adelante.
- **Formalización de los contratos.** Cerrar las operaciones de forma rápida es otro factor clave. Es preciso dejar que el cliente disponga del tiempo de reflexión necesario antes de la compra de ciertos productos aseguradores, pero, una vez transcurrido este y se tiene clara su contratación, la aseguradora debe poder cerrar la operación de forma rápida y ágil, y en este sentido, las soluciones de gestión documental, integradas con firma digital apuntan en la buena dirección.
- **Teleperitación.** Esta técnica, que consiste en la revisión y valoración de los daños materiales sufridos por un bien asegurado mediante medios telemáticos, tiene sus promotores y detractores. Entre estos últimos, hay quien afirma

que si las compañías no envían un perito presencial, aumenta el fraude y que además, una peritación realizada por esta vía presentaría dudas en cuanto a su validez en un juicio. En contrapartida, se puede afirmar que, en determinados siniestros, desplazar un perito hasta el lugar necesario aumenta los costes y los tiempos de resolución.

Peritar un siniestro de autos de forma remota requiere de la tecnología que permita la identificación del vehículo y la realización de un video o fotografías que, de forma inequívoca, muestren los daños sufridos (o el estado del bien a asegurar antes de la contratación) Hoy en día, por ejemplo en el ramo de autos, cualquier compañía dispone de apps que, instaladas en el móvil del asegurado o del perito, permiten la realización de esta tarea, con los consiguientes ahorros de tiempos y costes. Son muchas las empresas que ofrecen estos servicios que pueden integrarse con los ERPs de las aseguradoras vía API y que permiten:

- Identificación del vehículo a través de la placa de matrícula o el número de bastidor
- Recoger evidencias del siniestro
- Realizar un análisis de los daños e identificación de los elementos a reemplazar
- Proveen de una estimación de costes



- **Atención al cliente:** Este es otro de los ámbitos de la empresa que han resultado claves durante la pandemia a hora de afianzar las relaciones con los clientes y reforzar la imagen de marca.

Las compañías aseguradoras han debido reforzar sus canales de atención por dos motivos clave. Primeramente, por la imposibilidad de atender físicamente, que aunque pueda parecer que es una forma en desuso, sigue siendo aun la preferida por muchas personas. En segundo lugar, debido al incremento de las consultas que puedan surgir en relación con el servicio en general o, más concretamente sobre la cobertura que ofrecen los productos que tenemos contratados. Además, según señala el [4º informe State of Service](#), de Salesforce, los equipos de atención al cliente se han encontrado con *“clientes más ansiosos, más exigentes y con casos más complejos”* También indica dicho informe que *“un 83% de los clientes espera poder interactuar con alguien inmediatamente cuando llaman a una empresa”*

3.6. ¿Qué hemos aprendido?

Aprendizajes del capítulo

- Contar con la confianza del cliente es siempre clave, pero más en aun en una situación excepcional como la provocada por la COVID-19
- Hemos de demostrar que seguimos siendo capaces de ofrecer productos y servicios de calidad y que sabemos adaptarnos.
- Hemos de poner en valor lo que ofrecemos a la sociedad en estos tiempos, mostrando las iniciativas solidarias emprendidas desde el sector
- Los productos deben adaptarse, con nuevas coberturas y mayor flexibilidad
- Es necesario afianzar la transformación digital mejorar todos los procesos de la entidad, y poner mucha atención en aquellos que nos relacionan directamente con el cliente

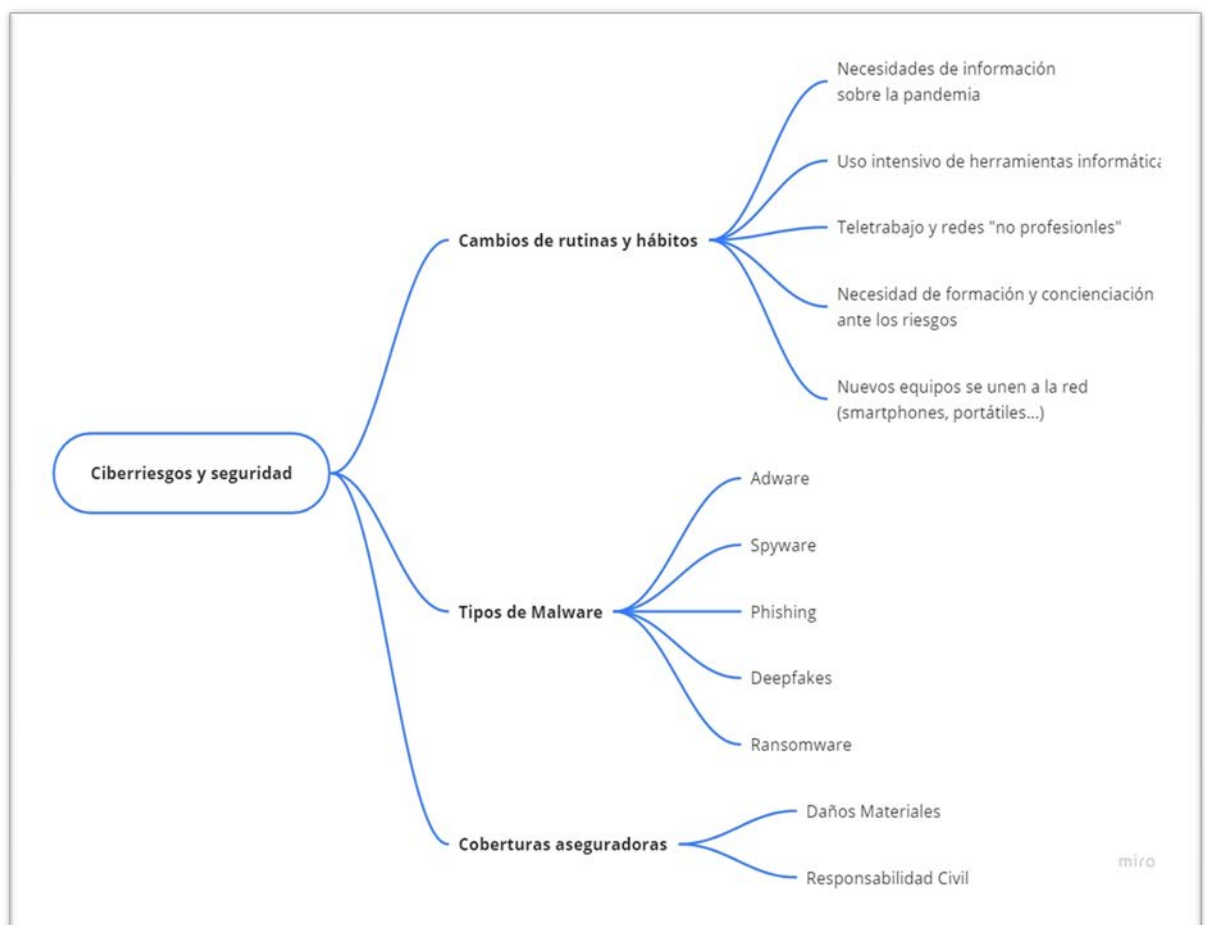
4. Nuevos riesgos y ciberseguridad

4.1. Objetivos del capítulo

Objetivos del capítulo

- Entender por qué se han intensificado el número y el tipo de ciberataques durante la pandemia
- Conocer cuáles son los principales tipos de riesgos cibernéticos
- Aprender a identificar los ciberataques y a estar prevenidos
- Coberturas aseguradoras frente a los ciberriesgos

4.2. Principales conceptos sobre ciberseguridad



4.3. Cambios sociales durante la pandemia

Durante meses, la población mundial ha vivido ansiosa de noticias sobre la evolución de la pandemia, las posibles vacunas, cambios en las normativas de seguridad, y también de comprar artículos como geles hidroalcohólicos o mascarillas.

Por lo general, los ciberdelincuentes fijan sus objetivos sobre aquellos temas que centran la atención de las personas, sobre todo si son aspectos que les preocupan y, el resultado ha sido que muchos de los actos de estos individuos y organizaciones han venido de la mano de temas relacionados con la COVID-19.

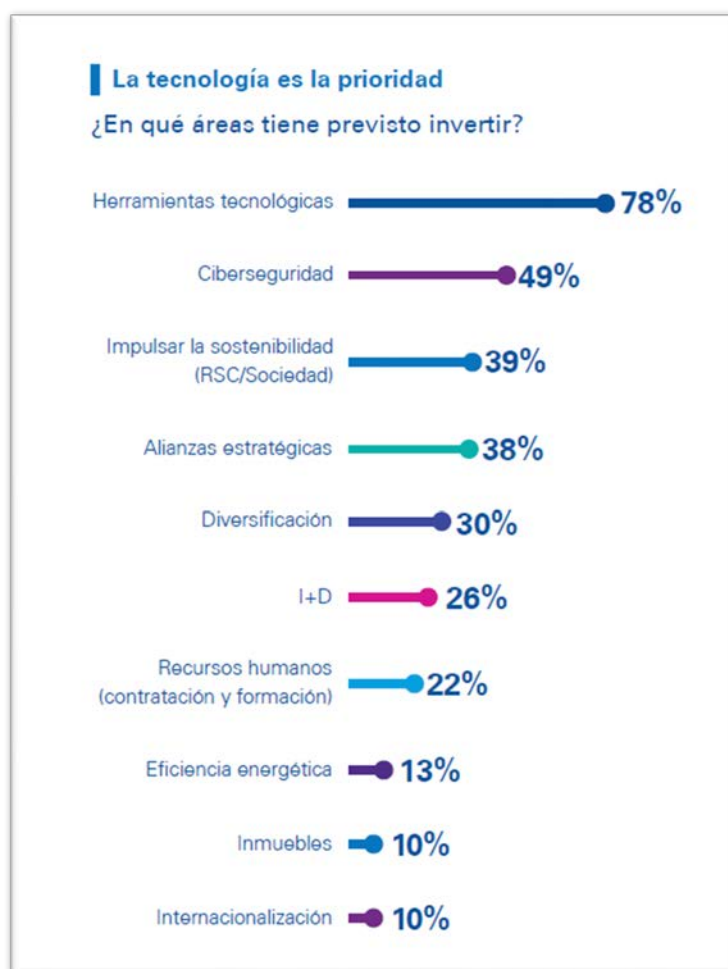
En capítulos anteriores hemos hablado de cómo durante la crisis provocada por el virus SARS-CoV-2, la tecnología se ha convertido en el salvavidas que ha permitido a las empresas seguir operando con cierta normalidad. Los riesgos de la red han estado siempre presentes, pero durante este tiempo, el uso del correo electrónico, las plataformas de videoconferencia y otras herramientas colaborativas se ha intensificado considerablemente y esto, junto con el hecho de que los empleados hayan debido trabajar en remoto la mayor parte del tiempo, muchas veces mediante redes de comunicaciones particulares, no supervisadas por los expertos equipos de TI de las compañías, han propiciado un entorno de vulnerabilidad que los ciberdelincuentes no han dudado en explotar.

Este cambio de paradigma precisaba de unas medidas de soporte que no siempre se han producido, y con ello nos referimos a la necesaria creación de dos líneas de defensa de las empresas ante los ciberriesgos. Por una parte, era evidente la necesidad de tener sistemáticamente actualizados los entornos tecnológicos, tanto a nivel de hardware como de software, pero por otro lado, también era precisa la concienciación y formación de los usuarios frente a los peligros de la red. Y es en este segundo punto donde quizá se ha prestado menor atención. Pocas serán las entidades que hayan ofrecido cursos o información suficiente sobre este aspecto a sus empleados.

Además, el trabajo a distancia ha conllevado la necesidad de unir a la red multitud de dispositivos móviles, a menudo particulares que, de no estar correctamente protegidos, acaban por convertirse en una importante brecha de seguridad. Y en este punto, cuando nos referimos a dispositivos móviles, también nos referimos a los *smartphones*, los cuales se han convertido en uno de los puntos más vulnerables de las empresas.

Por estos motivos, las compañías han cambiado sus prioridades, centrándolas en muchos casos en los problemas relacionados con la tecnología y la ciberseguridad, especialmente para adaptarse a las condiciones del teletrabajo, tal y como se desprende del informe de KPMG sobre las [Perspectivas España 2021 Seguros](#)

Principales previsiones de inversión de las compañías aseguradoras



4.4. Tipos de ciberriesgos.

Factores como el cambio de rutinas o los trastornos que supusieron la adopción del teletrabajo, junto con un escenario de incertidumbre general, provocaron una situación de ansiedad y desconcierto en millones de trabajadores en todo el mundo, que se convirtieron en un blanco fácil para los ciberdelincuentes. Según el [informe de McAfee de julio de 2020](#) sobre las amenazas COVID-19 *“Utilizan ransomware relacionado con la COVID-19, exploits de escritorio remoto, URL maliciosas y spam diseñado para engañar a los teletrabajadores para que cometan errores o abrir el archivo adjunto equivocado, así como otras acciones especialmente diseñadas para activar todo un arsenal de malware con tácticas y técnicas creadas expresamente para aprovechar las vulnerabilidades asociadas a la pandemia y obtener acceso a recursos corporativos internos”*.

Para hacernos una idea de la magnitud del problema, en abril de 2020 se publicaba que Google bloqueaba diariamente más de 18 millones de correos electrónicos maliciosos relacionados con la pandemia. Y esta cifra no ha hecho más que ir en aumento a medida que pasaban los meses y la situación referente a la COVID-19 empeoraba.

Antes de profundizar en este tema, explicaremos que estas amenazas se engloban en una palabra: *Malware*. Este es un término compuesto por las palabras *malicious* y *software*. El *malware* está diseñado para infiltrarse en nuestros dispositivos, ya sean ordenadores o smartphones, sin nuestro conocimiento e intentar obtener réditos ilícitos. Engloba peligros como el *adware*, *spyware*, virus, redes de robots (*botnets*), troyanos, gusanos, *rootkits* y *ransomware* entre otros.

El funcionamiento de todos estos tipos de malware es básicamente el mismo. Parte de la descarga o instalación involuntaria por parte del usuario en su equipo con la consiguiente infección de este. La descarga de este tipo de software es generalmente desde la web, pero es también posible que se produzca desde un dispositivo USB, motivo por el que nunca deberíamos utilizar estos elementos si son de origen desconocido.

En este apartado veremos qué son todo este tipo de amenazas y cómo identificarlas antes de que lleguen a afectarnos.

- **Adware:** Su función es proporcionar cualquier tipo de publicidad no deseada a la víctima. Intentarán recopilar información del dispositivo infectado acerca de los gustos o intereses de su propietario para luego utilizarla para personalizar los anuncios que muestra. Suele venir incluido en juegos gratuitos o en barras de herramientas para el navegador. Este tipo de amenaza también está muy presente en *Smartphones*. Según Avast, un importante fabricante de antivirus, en 2020 el *Adware* en teléfonos móviles fue el *malware* dominante, con una participación del 50% en el primer trimestre. Este código malicioso puede llegar a nuestros teléfonos incluso a través de aplicaciones que pueden descargarse de las tiendas oficiales. Avast asegura haber encontrado en 2020 más de 50 aplicaciones fraudulentas en Google Play y Apple App Store, que los equipos de seguridad de Google y Apple debían eliminar. ([fuente](#))

La misma empresa manifiesta que “Los desarrolladores de adware utilizaron cada vez más los canales de redes sociales en 2020, como lo harían los especialistas en marketing habituales, para aumentar el número de descargas de aplicaciones. Los usuarios informaron que fueron atacados con anuncios que promocionan aplicaciones de adware en YouTube, y en septiembre vimos propagación de adware a través de perfiles en TikTok. La popularidad de estas redes sociales las convierte en una plataforma de publicidad atractiva, también para los ciberdelincuentes, para dirigirse a un público más joven”

Las recomendaciones más comunes de los expertos para evitar este tipo de malware son las siguientes:

- Descargar aplicaciones y extensiones del navegador únicamente de las tiendas oficiales y sitios de confianza. Aunque hemos visto que estos no están 100% libres de riesgo, son mucho más fiables que otros sitios.

- Usar software de seguridad, sobre todo en ordenadores de sobremesa y portátiles. Aunque ningún antivirus será nunca totalmente seguro, son una buena manera de evitar la mayoría de los problemas.
- Prestar atención a la navegación. Todos habremos sufrido alguna vez un intento de engaño de alguna web que nos avisa de la necesidad de actualizar el navegador o algún complemento, o incluso de que tenemos un virus. Estas son algunas técnicas que se utilizan para engañar al usuario y persuadirlo para instalar algo desde una fuente no fiable.
- Mantener los equipos actualizados. Hay que procurar disponer siempre de las últimas versiones de los sistemas operativos de nuestros dispositivos, pues estas suelen incluir protección contra las últimas amenazas conocidas, además de corregir los agujeros de seguridad detectados.
- **Spyware:** El *spyware* es un software malicioso capaz de infectar nuestros dispositivos y proporcionar así a los ciberdelincuentes acceso a información confidencial, como contraseñas, datos bancarios e incluso a su identidad digital completa. Esta modalidad, conocida desde hace tiempo, ha sido ampliamente utilizada durante la pandemia por COVID-19. Mediante esta técnica, los ciberdelincuentes intentan suplantar a terceros ofreciendo información de interés sobre la pandemia. Según la misma Agencia Española de Protección de Datos *“tratarán de suplantar organizaciones legítimas con información relevante sobre el COVID-19 como el Ministerio de Sanidad, una Consejería de Sanidad de una Comunidad Autónoma, Fuerzas del Orden, Organizaciones Internacionales, simulando prestar ayuda y consejo, o incluso fingiendo ser la empresa en la que trabajan. Lo harán a través de mensajería instantánea como WhatsApp o Telegram y también a través de emails. En la mayoría de los casos te pedirán que abras un archivo con urgencia o sigas un enlace de internet para obtener la información.”* ([fuente](#))

Este tipo de malware intentará no delatar su presencia a la vez que captura información de forma secreta, tanto en ordenadores como en dispositivos móviles. Es capaz de copiar todo lo que se escribe, carga, descarga y almacena. Algunas cepas de *spyware* también son capaces de activar cámaras y micrófonos para verlo y escucharlo sin que el usuario sea capaz de percibirlo.

Aunque los siguientes son también síntomas de otras infecciones de malware, según Avast, estos son los más frecuentes:

- El dispositivo funciona más lento de lo normal
- El dispositivo se bloquea o se cuelga con frecuencia
- Empieza a mostrar muchas ventanas emergentes

- La página de inicio del navegador cambia inesperadamente
- En la barra de tareas aparecen iconos nuevos o que no identifica
- Las búsquedas web lo redirigen a un motor de búsqueda diferente
- Empieza a recibir mensajes de error extraños cuando utiliza aplicaciones con las que nunca antes había tenido problemas

También según la misma empresa, las recomendaciones para protegerse de estas y otras amenazas son las siguientes:

- Utilice un software antivirus de confianza con funciones anti-spyware
 - No descargue archivos adjuntos de correo electrónico sospechosos
 - No haga clic en los anuncios emergentes en línea
 - No abra enlaces que reciba en mensajes de texto de números desconocidos
 - Evite charlar con extraños en las aplicaciones de mensajería
 - Mantenga actualizado el sistema operativo del equipo y los dispositivos móviles
- **Phishing:** Mediante esta técnica, se intenta manipular a las personas para que compartan información confidencial o lleven a cabo acciones inducidas por una información falsa. La táctica más frecuente es el envío de un correo electrónico o un mensaje de texto a través de apps de teléfonos móviles que suplantan la identidad de una persona u organización que debiera ser fiable o de nuestra confianza, como nuestra empresa, banco u organismos oficiales. Durante la pandemia se han intensificado este tipo de ataques con temas relacionados como la compra de mascarillas, geles e incluso vacunas, aprovechando la preocupación de las personas sobre este tema. Es frecuente que estos correos incluyan mensajes pensados para asustarnos y así condicionarnos a realizar determinadas acciones para evitar unas consecuencias. Al pulsar sobre el enlace, se nos redirige a un sitio que simulará ser auténtico, pero en realidad se trata de una imitación del sitio legítimo. A continuación, normalmente, se nos pedirá que nos autentiquemos para así capturar nuestras credenciales y utilizarlas en su provecho. Según Adam Kujawa, director de Malwarebytes Labs, *“el phishing es la forma más sencilla de ciberataque y, al mismo tiempo, la más peligrosa y efectiva. Eso se debe a que ataca el ordenador más vulnerable y potente del planeta: la mente humana”*.

Algunas alarmas que nos han de hacer sospechar de esta amenaza son las siguientes:

- Correos o mensajes de personas conocidas pero con las que no tratamos de forma habitual y que tocan temas poco habituales o

que no tienen nada que ver con la relación que mantenemos con dicha persona.

- Mensajes alarmistas que nos piden que actuemos, normalmente pulsando un enlace, para evitar determinadas consecuencias negativas.
- Mensajes con adjuntos extraños
- **Deepfakes:** Esta técnica de desinformación consiste en la manipulación de videos para inducirnos a creer que una determinada persona realiza unas declaraciones que en realidad nunca se han producido. Para ello, se utilizan programas dotados de Inteligencia Artificial con la capacidad de intercambiar rostros o imágenes e incluso modificar la voz. Durante la pandemia, la presencia física ha dejado de ser requisito para mantener reuniones o contactos, y estos se han convertido en virtuales casi al 100% y por este motivo, este tipo de acciones se ha multiplicado enormemente.

En el siguiente video se explica de forma bastante didáctica cómo se crean este tipo de vídeos y del peligro que suponen.



- **Ransomware.** Si un tipo de *malware* ha crecido en los últimos tiempos y ha sido especialmente dañino para las empresas ha sido el conocido como *ransomware*. Esta actividad consiste, básicamente, en el “secuestro” de nuestros sistemas, aplicaciones o datos, impidiéndonos acceder a ellos y solicitando un rescate para liberarlos. Los primeros ataques de este tipo se dieron en los años 80 y se exigía el pago por correo postal, pero los últimos ya solicitan que el pago se realice mediante criptomonedas, algo mucho más complicado de rastrear.

Los sistemas pueden ser infectados de diversas formas, pero lo más habitual es que lo hagan al pulsar sobre un enlace incluido en un correo electrónico o archivos capaces de provocar la citada situación. Los hay de diversos tipos:

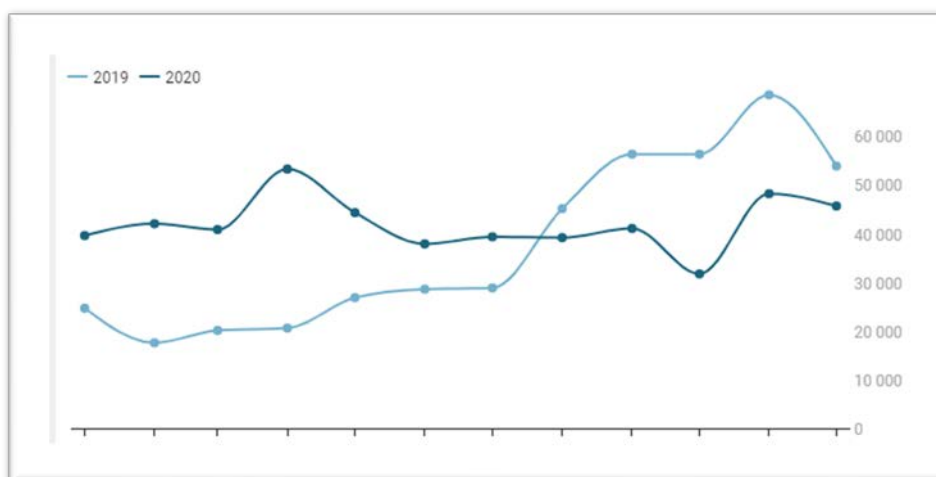
- **Scareware:** Son poco peligrosos, pero muy molestos. Su actividad consiste en hacernos creer que hemos sido infectados por algún

tipo de malware, sin que normalmente sea cierto, y de que la única manera de librarnos de él es realizando un pago.

- Bloqueo de pantalla: Su acción consiste en presentar una pantalla de una organización oficial, como la policía, indicando que se ha detectado que hemos llevado a cabo alguna actividad ilegal, por lo que hemos de pagar una multa.
- *Ransomware* de cifrado. Esta es la amenaza más preocupante por el peligro y las consecuencias que conlleva, ya que su actividad consiste en cifrar los archivos y exigir un pago para descifrarlos de nuevo.

Algunos de los principales ataques de ransomware durante la pandemia se han producido en compañías aseguradoras e incluso en el propio Servicio Público de Empleo Estatal, SEPE. Según la AEPD “La pandemia ha provocado que aumente la superficie vulnerable a ciberataques. Y el uso de escritorios en remoto o redes privadas virtuales mal protegidas han sido elementales ante el auge de los ataques *ransomware* que se vivió en el primer semestre de 2020.”

Incidentes de ransomware identificados por Emsisoft



En el gráfico anterior podemos ver la tendencia de los ciberataques registrados por Emsisoft mensualmente en 2019 y 2020. Se aprecia cómo los incidentes ocurridos en el primer cuatrimestre de 2019 casi se duplicaron a durante el mismo periodo del año siguiente, al ritmo en el que la pandemia comenzó a expandirse. Unos meses después, sobre el verano del 2020 la situación revirtió y se finalizó el ejercicio con unos niveles sensiblemente inferiores a los del año precedente, presumiblemente por la concienciación de las empresas y la toma de medidas preventivas.

A continuación, a modo de ejemplo que ilustra la gravedad de este tipo de ataques, vamos a exponer uno de los casos más importantes que se han producido durante el periodo de pandemia:

- En julio de 2020, la aseguradora Mapfre reconocía haber sido víctima de un ataque *ransomware*. Según explica la propia AEPD en el informe publicado posteriormente sobre la investigación de este incidente, "*En algún momento el atacante obtiene las credenciales de una colaboradora externa que accede a su puesto virtual en remoto*" Posiblemente, este robo de credenciales pueda deberse a que el ordenador personal de este colaborador externo hubiese sido infectado con algún tipo de *malware*, y se apunta a una campaña de *phishing* como la causa más probable.
- Analizando el rastro dejado por los atacantes, se observó que desde el 1 de agosto de 2020 se producen varios accesos desde distintos países con el objetivo de conseguir las credenciales de usuarios privilegiados, algo que se consiguió 6 días después.
- En los días posteriores, el atacante consigue hacerse también con las credenciales del administrador del dominio, para durante los días posteriores dedicarse a analizar la red, servidores y ficheros, y realiza varios intentos de descargar información que son bloqueados por la seguridad corporativa. Ante estos intentos frustrados, el 14 de agosto distribuye por la red de Mapfre el archivo *map.exe* para posteriormente ejecutarlo a las 21:07h.
- Lo que sucede a continuación es, según la misma AEPD, un ejemplo de diligencia y transparencia en la gestión. Muchos de estos ataques suelen ser ocultados para así intentar evitar una multa o el daño reputacional que pueden causar, algo que fácilmente puede volverse en contra de la misma entidad que está siendo atacada. Esto no sucedió en Mapfre:
 - En 7 minutos se detectan las primeras incidencias en aplicaciones y se activa el protocolo de Alto Impacto de la entidad.
 - A las 21:15 se abre el procedimiento de gestión de incidentes
 - A las 21:20 se activa el Comité de Crisis
 - A las 21:30 están en marcha los procedimientos establecidos en el Plan de Continuidad de Negocio
 - 26 minutos después del inicio del ataque, la compañía apaga masivamente dispositivos y servidores no imprescindibles, se ejecutan copias de seguridad, se aíslan segmentos de la red corporativa y se cortan las conexiones con terceras empresas
 - A las 23:00h el personal de Tecnología ya ha conseguido recuperar el correo electrónico y casi dos horas después también se recuperan los primeros puestos de teletrabajo.

- A las 04:18h se identifica el ransomware empleado por los atacantes y se envía a un tercero para su análisis. Una vez identificado, se actualiza el antivirus de Mapfre, y a partir de ese momento se inicia la desinfección de los equipos.
- Al día siguiente, Mapfre contacta con el CCN-Cert, la DGSyFP y da los detalles del ciberataque, publica un [comunicado](#) y da a la AEPD la información necesaria.
- El 17 de agosto se reabren las oficinas y se presenta denuncia ante la Guardia Civil.
- El 21 de septiembre, después de realizar todos los trabajos necesarios y acabar de recuperar todos los puestos de trabajo, Mapfre vuelve a ponerse en contacto con la AEPD para ofrecer más información.
- El 12 de octubre, tras el análisis forense del ataque, se determina que los atacantes no han robado ningún dato ni han accedido a las carpetas confidenciales de la compañía.
- El 13 de octubre se certifica la no existencia de ninguna puerta trasera por donde los atacantes pudieran volver a entrar.
- La AEPD archiva el expediente elogiando la “diligente reacción” de la aseguradora.

En el caso de Mapfre no se han tenido que lamentar pérdidas de datos o el acceso a información sensible o estratégica de la compañía, y se ha podido solucionar sin llegar a pagar un rescate, algo que no siempre es así. Según publica la revista *Business Insider*, “*Las mafias de 'ransomware' triplicaron sus exigencias de rescate hasta una media de 260.000 euros en 2020 y el problema está agravándose, según una investigación*”

De este incidente se desprende la importancia de disponer y mantener actualizado el Plan de Continuidad de Negocio, el cual debe disponer de las medidas técnicas y organizativas necesarias para poder afrontar este tipo de incidentes.

4.5. Coberturas aseguradoras frente a los ciberataques

Como hemos visto, los ciberataques a las empresas, no solo entidades aseguradoras, pueden poner en riesgo activos muy importantes de las compañías, pues pueden afectar a los datos de sus clientes, a información estratégica, a sus finanzas, a sus equipos y a la vez causar graves daños a la imagen institucional. Por estos motivos, es cada vez más frecuente que desde distintas aseguradoras se ofrezcan productos que tienen por objetivo cubrir este tipo de riesgos, que generalmente no están incluidos en las coberturas tradicionales de Daños Materiales o Responsabilidad Civil. A continuación, se resumen algunos de los productos ofrecidos por las aseguradoras en el mercado asegurador español, principalmente dirigidos a Pymes y autónomos.

- Allianz: Dispone del producto [Allianz Cyber Plus](#) mediante el cual el asegurado dispone de asistencia informática y legal, aplicación anti *ransomware*, soporte a la recuperación de cuentas y datos, recuperación de copias de seguridad y elaboración de un informe para conocer la adecuación de la empresa a las exigencias de la AEPD.
- Mapfre tiene la a venta su producto para la [protección de Pymes y autónomos](#) frente a los ciberriesgos. Este, ofrece una cobertura de Responsabilidad Civil que incluye la RC por violación de la privacidad, multimedia y publicidad y también cubre los gastos en defensa, fianzas y conflictos de intereses. En cuanto a la cobertura de daños propios, esta incluye los daños sufridos por el equipo informático del asegurado, la interrupción del negocio, las amenazas de extorsión cibernética y las posibles sanciones por protección de datos, o por restitución de la imagen derivada de posibles sanciones.
- Catalana Occidente ofrece un seguro enfocado a cubrir las principales consecuencias que se pueden derivar de un ciberataque, incluyendo los daños a la propia compañía, posibles responsabilidades civiles e incluso las pérdidas derivadas de la interrupción de la actividad.

Hay muchos más seguros en el mercado, pero como vemos en los tres anteriormente expuestos, sus coberturas se centran, principalmente, en la Responsabilidad Civil y en los Daños Propios, con algunas diferencias en cuanto a las medidas preventivas que ayudan a implementar así como en el soporte que se ofrece en caso de materialización del riesgo.

4.6. ¿Qué hemos aprendido?

Aprendizajes del capítulo

- La pandemia provocada por la COVID-19 ha extendido el uso de la tecnología y el teletrabajo, y con ello se ha multiplicado la vulnerabilidad ante los ciberataques.
- El estado de desconocimiento, ansiedad y cambio de rutinas de las personas nos ha convertido en un objetivo más desprotegido para los ciberdelinquentes
- La principal línea de defensa ante los ciberriesgos es la tecnología, pero nunca puede dejarse de lado la formación y concienciación de los usuarios ante este tipo de riesgos.
- Es imprescindible disponer de Planes de Continuidad de Negocio donde se incluyan los procedimientos a seguir en caso de ciberataque.
- Las entidades aseguradoras ofrecen productos, enfocados a Pymes y autónomos, que dan cobertura principalmente a la Responsabilidad Civil derivada de un ciberataque, así como a los daños propios que la empresa pueda sufrir.

5. Otros impactos de la COVID-19 en el sector asegurador

La pandemia por COVID-19 ha tenido un elevado impacto en el tejido empresarial en general, y que ha sido muy acusado en el sector asegurador. A lo largo de este estudio se ha hablado en profundidad en tres aspectos que eran de interés para el autor, pero es evidente que hay muchos otros temas que podrían dar lugar a otras tantas tesis. A continuación, a modo de ejemplo, se enumeran algunos de ellos con unos muy breves comentarios.

5.1. Impacto económico en el negocio a corto y medio plazo

Es algo evidente que la COVID-19 ha tenido amplias repercusiones sobre la vida de las personas y sobre la sociedad en general. En concreto, en el sector asegurador, ha podido verse la evolución de la siniestralidad, bastante significativa en determinados ramos, aunque esto es algo que se supone que irá corrigiéndose y volviendo a la normalidad a medida que se vaya controlando la pandemia. Paralelamente, es también preocupante la forma en la que crecerán y evolucionarán las carteras de clientes, así como las de inversión.

La fuerte desaceleración de la economía que han acarreado la disminución de la producción, las interrupciones de las cadenas de suministros, así como el impacto financiero sobre empresas y mercados de valores, es de esperar que tengan una repercusión importante en las entidades aseguradoras. No es descabellado imaginar que, una vez controlado el virus, se reproduzcan de forma periódica nuevos brotes en zonas concretas, y que esto conlleve la restricción del movimiento de personas y bienes, y que este hecho pueda no solo afectar a esa zona concreta, sino que tenga un efecto dominó sobre otras zonas y empresas consumidoras de sus bienes o productos.

“Los brotes de nuevos contagios se producirían de forma continuada en todo el mundo. Cada brote requeriría de una desaceleración de la producción en esa zona. En un mundo globalizado, esto se traduciría en una sucesión de interrupciones de la producción en diferentes regiones e industrias, a medida que se producen y controlan los contagios. Como resultado, se asistiría a una perturbación de la actividad económica con la suficiente magnitud como para desacelerar considerablemente el crecimiento mundial. En este escenario, las empresas que tendrían una ventaja competitiva serían aquellas lo suficientemente ágiles como para gestionar un cambio de proveedores y, en paralelo, las que dispusieran de suficiente liquidez como para sobrevivir a una drástica reducción en sus ventas e ingresos.”

5.2. Planificación estratégica y nuevos planes de acción

La situación desatada por la aparición repentina de la COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de actualizar los planes estratégicos de todas las empresas, incluidas evidentemente las entidades aseguradoras. Por una parte, es necesario estudiar cómo replantear aquellas áreas de nuestro negocio que hayan sido más afectadas por esta situación, pero como hemos comentado anteriormente, de las situaciones de crisis es de donde surgen las mejores oportunidades, y será esencial no dejarlas escapar.

El “Informe de perspectivas España 2021” elaborado por la consultora KPMG pone de manifiesto que la principal preocupación de los directivos de las aseguradoras es la transformación digital. La pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de la digitalización de las empresas.

“Hasta ahora existían dudas acerca de su rentabilidad, pero la crisis ha demostrado que cualquier inversión en digitalización ya está pagada. Todo lo que venga a partir de ahora, serán beneficios.”

(Amalio Berbel, socio responsable de Seguros de KPMG en España)

Prioridades estratégicas de las compañías aseguradoras



[Informe KPMG Perspectivas España 2021 Seguros](#)

5.3. Gestión de riesgos

Basándonos en el estudio elaborado por la consultora Deloitte a mediados del 2020, los principales riesgos a los que las aseguradoras creen enfrentarse son los siguientes:

Principales riesgos identificados por las aseguradoras tras la pandemia

1. Tipos de interés y rentabilidad de las inversiones
2. Distribución de seguros
3. Gestión del cambio
4. Solvencia
5. Ciberseguridad
6. Adaptaciones regulatorias
7. Siniestralidad y litigiosidad
8. Reputacional
9. Fraude
10. Sostenibilidad

[Fuente: Informe Impacto COVID-19 Sector Asegurador](#)

Destaca en este informe el hecho de que el 72% de los entrevistados considera que será necesario modificar los planes de continuidad existentes para poder adaptarse a los nuevos riesgos.

En este sentido, será también completamente necesario que las compañías re-evalúen y adecuen sus sistemas de control interno y todo el riesgo operacional. Si anteriormente hacíamos notar que la pandemia había puesto de manifiesto y confirmado la necesidad de la digitalización de las empresas, también hay que destacar que un sistema de control de riesgos eficaz es algo imprescindible y que debería ser actualizado en función del nuevo escenario que deja la pandemia.

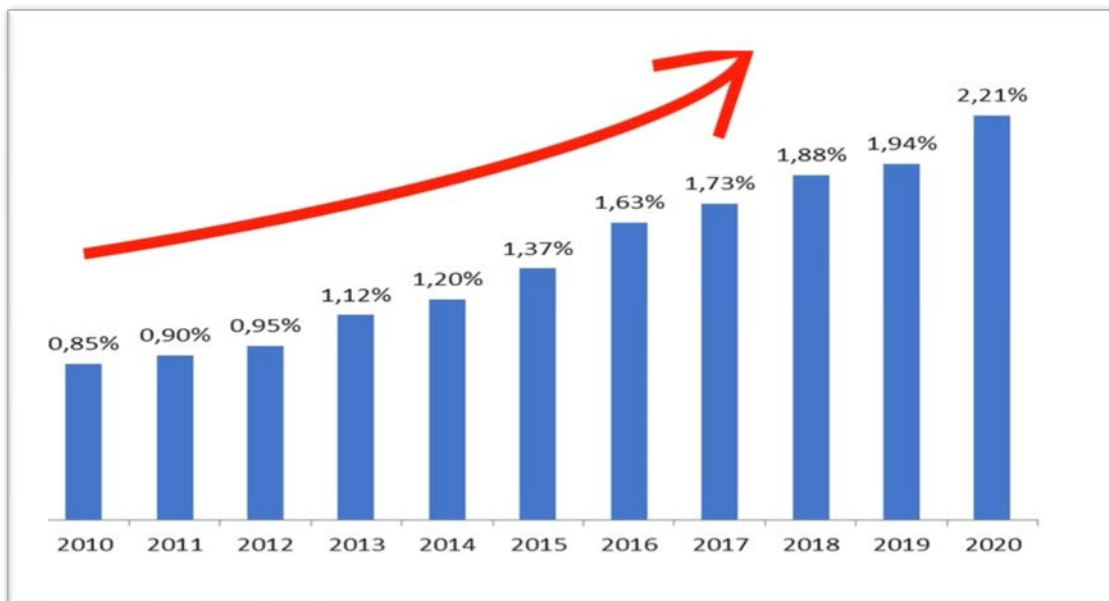
5.4. Fraude

La detección del fraude en las compañías de seguros se basa en dos pilares: la formación de los empleados y la tecnología, habiendo tomado esta última una importancia significativa en los últimos años gracias a los avances en inteligencia artificial y *machine learning*.

En el entorno actual, la tensión provocada en la sociedad por la pandemia ha provocado situaciones de necesidad en muchas personas y empresas, y han aumentado las que han visto una oportunidad de resarcirse económicamente, aunque sea de forma ilícita, a través de sus contratos de seguros.

Según el informe anual que realiza la compañía AXA sobre el fraude, sitúa el índice de siniestros fraudulentos en una tasa del 2.21%, destacando que este es 3 décimas superior al del año anterior. Entre los aspectos que han hecho elevar este valor, menciona como aspectos más relevantes el aumento de la capacidad de detección gracias a la tecnología, la crisis económica que ha hecho que las personas más necesitadas se vean tentadas a estafas a sus compañías, y por último, la reducción de la siniestralidad, pues se entiende esta tasa de fraude como el cociente de siniestros fraudulentos entre el total de siniestros declarados.

Evolución del Fraude en España



Fuente: [Grupoaseguranza/AXA](#)

Dentro del estudio del fraude se destaca el hecho de que el ramo donde éste más se produce es en el de autos, aunque la tendencia es a la baja. El hecho de que el 87% de los siniestros de autos que se declaran se produzcan durante la circulación del vehículo explica que el volumen se haya reducido de forma paralela a la su menor utilización durante la pandemia.

En el ramo de multi-riesgos se destaca el incremento de 18 puntos en hogar, atribuible al aumento del tiempo de permanencia de las personas en sus casas.

6. Conclusiones

A lo largo de la presente tesis, se ha hablado en profundidad sobre los efectos que la pandemia por COVID-19 ha tenido en las personas, en la sociedad (y en las entidades aseguradoras de forma especial) en tres aspectos: el trabajo a distancia, las relaciones con los clientes y el los ciberriesgos y en la seguridad informática, aunque ya se ha mencionado que existen otros muchos puntos de impacto. El conjunto de todos ellos ha tenido, y va a seguir teniendo en el futuro, una trascendencia importantísima en la economía mundial, y poder superarlo exigirá un esfuerzo de dimensiones desconocidas por parte de todos los implicados: estados, empresas y sociedad.

Anteriormente se ha hablado de las numerosas y cuantiosas ayudas que se han ofrecido a personas y empresas desde el sector público y también desde el sector privado, pero queda aún por ver cómo y cuándo podrá recuperarse la totalidad del terreno perdido. Recordemos que España venía de un periodo de crecimiento económico, desde el fin de la anterior crisis económica en el 2012, que se vio bruscamente interrumpido en marzo de 2019.

Numerosos especialistas destacan que el punto de partida para la recuperación económica es mas favorable ahora que en la anterior crisis, debido principalmente a que el nivel de endeudamiento de personas y empresas es inferior al de 2007, aunque preocupa que el del estado sea muy superior al de entonces, lo que dificultaría las medidas de ayuda económica que puedan ofrecerse desde el estado.

Evolución de la deuda pública (% del PIB)



Fuente: [Expansión/Banco de España](#)

Paralelamente, el estado de alarma decretado al inicio de la pandemia obligó a la práctica totalidad de los trabajadores a recluírse en sus hogares para poder realizar su trabajo. Esto conllevó, como hemos visto, numerosos cambios en las costumbres personales, en las rutinas de trabajo, en los procesos empresariales y, resumiendo, en todo el escenario laboral. Visto cómo este cambio se llevó a cabo, podemos concluir que el resultado ha demostrado una preparación de las empresas muy superior al que ellas mismas hubieran supuesto y que, una vez rotas las barreras autoimpuestas, el despliegue y la puesta a punto del teletrabajo ha sido ejemplar en casi todas partes. Ahora, una vez se va recuperando la normalidad y el índice de contagios baja, las empresas se plantean qué validez y utilidad sigue teniendo el trabajo a distancia. Las conclusiones más aceptadas son aquellas que nos proponen una fórmula mixta de trabajo presencial y trabajo a distancia y quedará pendiente ver cómo lo adapta cada empresa, pero la conclusión es que la base ya está puesta y es firme.

Otro punto tratado ha sido cómo han cambiado las relaciones con nuestros clientes, destacándose la importancia de recuperar la confianza de estos en los peores momentos de la pandemia, demostrando que las aseguradoras estaban allí para seguir ofreciendo los servicios que siempre han ofrecido. Quedaba pendiente saber transmitir de forma correcta como las coberturas contratadas podían hacer frente a los posibles siniestros o no y por qué motivos. Se ha comentado que uno de los principales puntos débiles del sector es la percepción que tienen sus clientes de él, algo que queda reflejado en el índice sectorial NPS tal y cómo se ha visto. Es momento para transmitir también todo lo que se ha hecho desde el sector, las ayudas que se han ofrecido, que han sido cuantiosas, y que han aportado un valor innegable a sus clientes. Por otra parte, hay que destacar la necesidad de adecuación de muchos productos, reclamada por los asegurados, para permitir una mayor flexibilidad y adecuación a un entorno y a una sociedad que cada vez se mueven con mayor rapidez. Para cerrar este tema, se ha hablado también de cómo la tecnología ha sido el salvavidas que ha permitido seguir operando con cierta normalidad y se han visto numerosas herramientas que en el futuro nos seguirán ayudando, sea cual sea nuestra modalidad de trabajo.

En el tercero de los temas tratados, la ciberseguridad, hemos visto como ante un escenario nuevo para la sociedad y que comportaba comprensibles temores e inseguridades, los ciberdelincuentes han visto una oportunidad para lanzar nuevos ciberataques, y hemos visto cómo han intentado explotar estos miedos en su propio beneficio a través de temas relacionados con la pandemia. La enseñanza que nos ha de quedar de lo vivido es que los principales aliados para hacer frente a estos riesgos son la propia tecnología y también la concienciación y la formación de los empleados y de las personas en general.

Como punto final, concluir que esta crisis ha de servirnos para aprender de lo sucedido y ayudarnos a construir una sociedad mejor y más segura. Debemos mirar al futuro y ser conscientes de que situaciones como la vivida pueden repetirse, y las compañías aseguradoras deben estar preparadas para protegerse a ellas y a sus clientes de los riesgos derivados.

7. Bibliografía y referencias

Cámara de Comercio de España. Encuesta sobre el Teletrabajo.
<https://www.camara.es/encuesta-sobre-teletrabajo>

Gobierno de España. Agencia Estatal. Boletín Oficial del Estado.

- Estatuto de los Trabajadores
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-11430>
- Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia.
<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/09/22/28>
- Diario Oficial de la Unión Europea. Reglamento (UE) No 910/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo (EIDAS)
<https://www.boe.es/doue/2014/257/L00073-00114.pdf>

Cinco Días. El Banco de España advierte de que el país estaba a la cola de la UE en la implantación del teletrabajo

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/05/12/economia/1589272890_364564.html

Wikipedia. Cronología de la pandemia de COVID-19 en España

https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Cronolog%C3%ADa_de_la_pandemia_de_COVID-19_en_Espa%C3%B1a

Eurofins. Normativa publicada en relación a COVID-19 en España durante el estado de alarma

<https://envira.es/es/normativa-publicada-relacion-covid-19-espana/>

Ocronos. Revista Médica. COVID-19, un agravante para el síndrome de burnout

<https://revistamedica.com/covid-19-agravante-sindrome-burnout/>

Statista. NPS por sectores en España

<https://www.statista.com/statistics/1199885/net-promoter-score-sectors-spain/>

UNESPA.

- El seguro con los sanitarios.
<https://www.unespa.es/que-hacemos/coronavirus/>
- Informe: Impacto de la Covid-19 en las conversaciones
https://unespa-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2021/01/UNESPA-Covid19_Version_Integra_FINAL_baja_Res.pdf
- Informe: Los robos en hogares asegurados. Datos 2019-2020
<https://www.unespa.es/main-files/uploads/2021/02/Los-robos-en-hogares-asegurados-2019-2020-FINAL.pdf>
- El seguro en salud en el año 2020
<https://unespa-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2021/05/El-seguro-de-salud-en-2020-FINAL.pdf>

Selectra. Cómo están ayudando las aseguradoras a sus clientes.
<https://selectra.es/seguros/aseguradoras/descuentos-aseguradoras>

Mutual Médica. Reinvertimos dos millones de euros
<https://www.mutualmedica.com/es/medidas-de-apoyo-a-los-m%C3%A9dicos-mutualistas-ante-la-crisis-provocada-por-el-sars-cov2>

Mutualidad de la Abogacía. Mutualidad de la abogacía anuncia un paquete de ayudas para los mutualistas
https://www.mutualidadabogacia.com/sala_de_prensa/mutualidad-de-la-abogacia-anuncia-un-paquete-de-ayudas-para-mutualistas/

Dirección General de Tráfico. Informe siniestralidad mortal en 24h en 2020.
<https://www.dgt.es/Galerias/prensa/2021/01/Siniestralidad-mortal-a-24h-en-2020.-Datos-provisionales.pdf>

RACC. 1 de cada 3 ciudadanos de Barcelona ha cambiado su modo de transporte habitual debido al covid-19
<https://saladeprensa.racc.es/1-de-cada-3-ciudadanos-de-barcelona-ha-cambiado-su-modo-de-transporte-habitual-debido-al-covid-19/>

Google News. Mapa mundial afectación COVID-19
<https://news.google.com/covid19/map?hl=es>

Salesforce. Inside the Fourth Edition of the “State of Service” Report
https://www.salesforce.com/resources/articles/state-of-service-inside-customer-service-trends/?utm_source=contactcenter_website&utm_medium=referral&utm_campaign=corporate_Performance20_es&utm_term=36034&utm_content=dcx_none_none_thoughtleadershiplp_none

KPMG. Informe Perspectivas España 2021. Sector asegurador.
<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2021/05/perspectivas-espana-2021-seguros.pdf>

McAfee, Informe de McAfee Labs sobre amenazas - COVID-19
<https://www.mcafee.com/enterprise/es-es/assets/reports/rp-quarterly-threats-july-2020.pdf>

Avast. El año de las noticias falsas, las estafas COVID-19 y el ransomware
<https://blog.avast.com/es/2020-year-in-review-avast>

Agencia Española de Protección de Datos. Campañas de phishing sobre el COVID-19
<https://www.aepd.es/es/prensa-y-comunicacion/blog/campanas-de-phishing-sobre-el-covid-19>

Malwarebytes. Suplantación de identidad (Phishing)
<https://es.malwarebytes.com/phishing/>

Emisoft. Estadística ataques ransomware 2019 vs 2020
<https://blog.emsisoft.com/en/38259/ransomware-statistics-for-2020-year-in-summary/>

Business Insider. Así reaccionó Mapfre, minuto a minuto, al ciberataque que recibió en verano: la AEPD reconoce la "diligencia" con la que la empresa respondió

<https://www.businessinsider.es/fue-ciberataque-mapfre-minuto-minuto-aepd-835893>

Allianz. Seguro para ciber protección

<https://www.allianz.es/seguros/especialidades/seguros-ciberataques.html>

Mapfre. Seguro ciberriesgos pymes y autónomos

<https://www.mapfre.es/seguros/empresas/seguros-de-responsabilidad-civil/seguro-ciberriesgos/>

Deloitte. Informe Impacto COVID-19 en el sector asegurador

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/servicios-financieros/deloitte-es-fsi-impacto-covid-sector-seguros.pdf>

Grupoaseguranza. La pandemia dispara el fraude al seguro a niveles récord

<https://www.grupoaseguranza.com/noticias-de-seguros/pandemia-dispara-fraude-seguro-niveles-record>

Expansión. La deuda pública cierra 2020 con una cifra récord en el 120% del PIB y supera la previsión oficial

<https://www.expansion.com/economia/2021/03/31/60643cbee5fdea8a298b45d1.html>

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldes Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PLAN de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006

- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^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 Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008

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

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

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

- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019
- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- Maria Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio 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
- 277.- Ricard Alonso Portillo: "¿Debería el CEO estar preocupado? Cambios en el comportamiento de los consumidores y aceleración de la digitalización" 2020/2021
- 278.- Lluís Carles Avellà Riera: "Passat, present i futur del món de l'assegurança i la seva mediació" 2020/2021
- 279.- Josep Beltrán Bausells: "El impacto de los cambios normativos en la oferta de los Planes de Pensiones de Empleo" 2020/2021
- 280.- Francesc Bertran Faus: "La búsqueda de las eficiencias comerciales internas en las aseguradoras" 2020/2021
- 281.- Anna María Carrillo Carrasco: "Seguros para comunidades. Nuevas tendencias" 2020/2021
- 282.- Míriam Hernández Barrilado: "Diseño de pólizas de movilidad personal" 2020/2021
- 283.- Lidia Jiménez Pérez: "Covid-19: retos y oportunidades que se han generado en la gestión de siniestros multirriesgos y sus equipos" 2020/2021
- 284.- Marc Jumilla Hernández: "Soluciones de fidelización de clientes e Inteligencia Artificial" 2020/2021
- 285.- Eva Madroñal Bueno: "Recomendador de Seguros Personales. Afectación a la integridad de la persona" 2020/2021
- 286.- Enric Mariño García: "Impactos de la COVID-19 en las entidades aseguradoras" 2020/2021
- 287.- Ricardo Martí Ortuño: "Desarrollo de Redes Comerciales. Eficientes, rentables y con visión 360º" 2020/2021
- 288.- Raúl Perán Giménez: "Análisis del impacto en la transición hacia un modelo de pensiones adecuado y sostenible en España" 2020/2021
- 289.- Juan Manuel Rodríguez Muñoz: "La discapacidad en menores. Soluciones Aseguradoras" [JLPT1] 2020/2021
- 290.- Víctor Tinoco Closa: "Sinergias entre Seguros de Pérdidas de Beneficios y Seguros de Crédito" 2020/2021