

**Cuadernos de Dirección Aseguradora**

**241**

**El agente de seguros exclusivo,  
más allá de la digitalización**

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



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

# 241

## **El agente de seguros exclusivo, más allá de la digitalización**

Estudio realizado por: David Elías Monclús  
Tutor: Luis María Sáez de Jáuregui Sanz

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

Curso 2018/2019

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



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

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

## Agradecimientos

Agradezco a Araceli Ruiz, Directora de Recursos Humanos y Comunicación, y a Juan Querol, Consejero Ejecutivo-Director General de MGS Seguros, su confianza y la oportunidad que me han brindado para cursar este Máster.

Gracias a todos los compañeros de MGS que me han ayudado a ser mejor profesional y, especialmente, al equipo de Formación y Marketing por dar un poco más de sí mismos en mi ausencia.

Por supuesto a mi tutor, Luis María Sáez de Jáuregui, por su implicación y orientación en la dirección de esta tesis desde su visión experta.

A mis compañeros de Máster, por los buenos momentos que hemos compartido y por su calidad humana y profesional, que ha hecho mucho más enriquecedora esta experiencia.

A Joan Elías, por sus consejos y aliento sin esperar nada a cambio.

A Carme, por su apoyo incondicional y por compensar con paciencia mi falta de conciliación para que pueda sacar el máximo partido a esta oportunidad académica.

Y, por último, quiero dedicarles esta tesis a Martina y Gerard, mi principal fuente de motivación, por ayudarme a entender al nuevo consumidor y por el tiempo robado estos meses.



## Resumen

Inmersos en la cuarta Revolución Industrial, caracterizada por avances tecnológicos emergentes en múltiples ámbitos que fusionan capacidades del humano y de la máquina, surgirán oportunidades para nuevos roles profesionales que demandará el mercado, pero también habrá otras muchas actividades profesionales que deberán transformarse o desaparecerán.

En este contexto, la intención por parte del autor consiste en valorar cuál es el futuro de la distribución a través de agentes de seguros exclusivo, mediadores afines a una compañía que actúan como intermediario entre la entidad aseguradora y los clientes.

Además de estar implicado un importante colectivo de profesionales, es un canal de distribución muy significativo para una parte muy relevante de las entidades del mercado asegurador español.

**Palabras Clave:** agente, exclusivo, digitalización, distribución, mediación, seguros, transformación.

## Resum

Inmersos en la quarta Revolució Industrial, caracteritzada per avanços tecnològics emergents en múltiples àmbits que fusionen capacitats de l'humà i de la màquina, sorgiran oportunitats per a nous rols professionals que demandarà el mercat, però també hi haurà moltes altres activitats professionals que hauran transformar-se o desapareixeran.

En aquest context, la intenció per part de l'autor consisteix a valorar quin és el futur de la distribució a través d'agents d'assegurances exclusius, mediadors afins a una companyia que actuen com a intermediari entre l'entitat asseguradora i els clients.

A més d'estar implicat un important col·lectiu de professionals, és un canal de distribució molt significatiu per a una part molt rellevant de les entitats del mercat assegurador espanyol.

**Paraules Clau:** agent, exclusiu, digitalització, distribució, mediació, assegurances, transformació.

## Summary

In the throes of the Fourth Industrial Revolution, marked by the advances being made in emerging technologies in multiple fields that involve the successful merger of human and machine capabilities, opportunities will doubtless arise to satisfy market demand for new professional roles; however, at the same time, many other professional activities will disappear or undergo transformation.

Against this backdrop, this paper seeks to assess the future of the distribution of insurance policies by exclusive insurance agents, mediators working for just one company who act as intermediaries between that insurance company and its customers.

In addition to involving a sizeable group of professionals, this channel of distribution is highly significant for a large number of entities in Spain's insurance market.

**Keywords:** agent, exclusive, digitalization, distribution, mediation, insurance, transformation.

# Índice

<b>1. Objeto de la tesis</b>	9
<b>2. El sector Asegurador</b>	11
2.1. Relevancia económica	13
2.2. Distribución por líneas de negocio	15
2.3. Nivel de competencia	17
2.4. Supervisión, control y marco regulatorio	19
2.5. Función social y reputación del seguro	22
<b>3. La distribución en el sector asegurador</b>	25
3.1. Antecedentes de la distribución en seguros	25
3.2. Concepto y tipos de distribución	26
3.3. Hacia la distribución omnicanal	27
3.4. Regulación específica de la distribución	28
3.4.1. Ley 9/1992 de Mediación de Seguros Privados	29
3.4.2. Directiva de Distribución de Seguros y Proyecto de Ley de distribución de seguros y reaseguros privados	30
3.4.3. Proyecto de Ley de distribución de Seguros y Reaseguros Privados	32
3.4 Situación de la distribución por canales	41
3.5 El agente de seguros exclusivo más a fondo	46
<b>4. Transformación digital en el sector asegurador</b>	51
4.1. Internet de las cosas	52
4.2. Blockchain	53
4.3. Big Data y analítica avanzada	54
4.4. Tecnología y movilidad	56
4.5. Ciberriesgos	58
4.6. Nuevos competidores	59
<b>5. El cliente digital</b>	63
5.1. Características del nuevo cliente digital	63
5.2. Nuevos comportamientos de consumo	68
<b>6. Perspectivas del agente de seguros exclusivo</b>	71
6.1. El agente de seguros exclusivo hoy y mañana	71
6.2. Nuevo contexto, nuevo rol	75
6.3. Competencias del nuevo agente exclusivo	77
6.3.1. Experto en riesgos y soluciones	78
6.3.2. Inteligencia digital	78
6.3.3. Visión OMNI	80
6.3.4. Inteligencia relacional	83
6.3.5. Resistencia al no-cambio	87



<b>7. Resumen y conclusiones</b>	<b>89</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>99</b>

# El agente de seguros exclusivo, más allá de la transformación digital

## 1. Objeto de la tesis

El sector asegurador a lo largo de su historia ha evolucionado adaptándose a los cambios sociales, económicos y legislativos que se han ido sucediendo, aprovechando en cada momento, de forma más o menos generalizada, las oportunidades que han surgido y superando las dificultades que se ha encontrado en el camino. Se trata de una industria relevante en el conjunto de la economía, que ha superado los vaivenes económicos con una contrastada solidez, pero que no es ajeno al cambio de paradigma que la revolución tecnológica está provocando.

Según Klaus Schwab<sup>1</sup>, fundador del Foro Económico Mundial, estamos inmersos en la cuarta Revolución Industrial, también conocida como Industria 4.0, caracterizada por avances tecnológicos emergentes en múltiples ámbitos que fusionan capacidades del humano y de la máquina. Es la era de la robótica, la inteligencia artificial, el *blockchain*, la nanotecnología y el internet de las cosas.

Esta transformación se distingue de las anteriores por la rapidez y drasticidad del cambio, se está produciendo a pasos firmes y a un ritmo vertiginoso. Su impacto, no solo modifica el sector industrial, sino que es mucho más global, con consecuencias en la mayoría de ámbitos de la sociedad: aparecerán nuevos conceptos de ciudades, formas de relacionarse o, a nivel laboral, surgirán oportunidades para nuevos roles profesionales que demandará el mercado; ahora bien, también habrán otras muchas actividades que deberán transformarse o desaparecerán. El **objetivo de esta tesis** tiene que ver con esta última reflexión sobre una de las figuras más relevantes de la distribución de la industria aseguradora, **el agente de seguros exclusivo**:

En esta sociedad en transformación, en la que las novedades tecnológicas tienen un impacto disruptivo en el comportamiento del consumidor y en la forma de acceder a él, el autor considera relevante valorar **cuál es el futuro de la distribución a través de agentes de seguros exclusivo**, mediadores afines a una compañía que actúan como intermediario entre la entidad aseguradora y los clientes.

No es una apreciación baladí, ya que, además de estar implicado un importante colectivo de profesionales, es un canal de distribución muy significativo para una parte muy relevante de las entidades del mercado asegurador español.

---

<sup>1</sup> SCHWAB, K. (2016): *Cuarta revolución industrial*. Penguin Random House. Barcelona.

Para cumplir con este objetivo, desde un punto de vista procedimental, se analizarán diferentes aspectos que nos ayudarán a desvelar la cuestión central de esta tesis. Así pues, iniciaremos el itinerario abordando aspectos globales del sector y la sociedad, para ir profundizando sobre la cuestión planteada, de acuerdo con la siguiente estructura de contenidos:

- El mercado asegurador, incluida su repercusión económica y social y la regulación al que está sometido.
- Descripción de los canales de distribución, la relevancia de cada uno de ellos, y su evolución en los últimos años, así como la regulación específica en este ámbito.
- La transformación digital en el sector asegurador, describiendo los diferentes ámbitos de desarrollo y los nuevos competidores que están surgiendo.
- El impacto de la tecnología en el nuevo perfil de cliente y los nuevos comportamientos de consumo.
- Profundizar en el conocimiento de la situación actual y el rol del agente de seguros exclusivo y reflexionar sobre su futuro en una sociedad y mercado en transformación.

## 2. El sector Asegurador

Las perspectivas de futuro de cualquier profesión están directamente relacionadas con la evolución del sector de actividad en el que circunscribe y a sus perspectivas de futuro. En este sentido, para hacer una proyección de la actividad de agente de seguros exclusivo y del rol que puede desempeñar en los próximos años, es importante conocer la situación de la industria aseguradora española, marco al que se refiere el desarrollo de esta tesis.

Así pues, en este apartado, además de contextualizar la necesidad de la existencia del seguro y del sector asegurador, también se abordará:

- Su impacto económico y el papel fundamental que desempeña en la economía del país.
- Su evolución y características, que nos permitirán valorar su capacidad de afrontar los cambios que se avecinan y, en concreto, su solidez y capacidad financiera.
- El impacto social del seguro, incluido el papel relevante que juega actualmente el agente de seguros exclusivo.

Para empezar, para entender el concepto del **seguro** y la función aseguradora es necesario hacer referencia al **riesgo**<sup>2</sup> como aquello que puede acontecer en un futuro, más o menos cercano, y que preocupa por sus consecuencias, ya que está siempre presente en toda actividad humana. Además de la visión negativa del riesgo, relacionada con pérdidas económicas o daños físicos, o morales, también puede entenderse desde su lado positivo cuando la exposición a determinados riesgos permite obtener ganancias.

Así pues, desde la perspectiva aseguradora, el concepto de riesgo es *“la posibilidad de que ocurra un suceso futuro, incierto, ajeno a la voluntad de las partes consecuencias económicamente desfavorables”*<sup>3</sup>.

Ante estos riesgos, el individuo o empresa puede adoptar distintos comportamientos. Optar por la **prevención**, hacer frente con recursos propios mediante el **ahorro** (autoseguro), o bien, transferirlos a un tercero mediante el pago del precio de un **seguro**, si existe capacidad económica para ello<sup>4</sup>. De este modo, transformamos la incertidumbre de la exposición a un riesgo incierto, a la seguridad de poder hacer frente a los imprevistos si estos se acaban materializando. El seguro actúa como una de las respuestas más efectivas frente a las consecuencias de los riesgos y como forma de garantía ante situaciones futuras imprevistas, ya

---

<sup>2</sup> Fundación Mapfre (2019): *¿Qué es el riesgo?*

<https://segurosypensionesparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/seguros/definicion-seguro-asegurar/el-riesgo-asegurar/que-es-el-riesgo-asegurar/> (21/7/2019)

<sup>3</sup> PEREZ TORRES, J.L. (2011): *Fundamentos del seguro*. Umeser. Barcelona.

<sup>4</sup> SAEZ DE JAUREGUI, L.M. (2019a). “La transferencia adecuada de riesgos”, *Inversión y Finanzas*, nº 1130. Pág. 62.

sea en el contexto privado de la vida de las personas o en el desarrollo de una actividad económica.

Así pues, los riesgos a los que los clientes están expuestos y los seguros que comercializan las aseguradoras con las que colaboran son el material de trabajo de los agentes de seguros exclusivos.

Imagen 1. Los riesgos



Fuente: Fundación Mapfre<sup>5</sup>

El principio de **solidaridad** es uno de los pilares fundamentales en los que se sustenta el concepto del seguro: repartir la reparación de las consecuencias de un daño sufrido entre un número relevante de personas que son susceptibles de ser afectadas por el mismo tipo de **riesgo** y que responden de forma solidaria ante él. Es lo que se conoce como **mutualización** del riesgo.

Es en este punto en el adquiere sentido el **sector asegurador** que, a través de los contratos de seguro, garantiza la protección de personas y bienes en el caso de que se materialice el riesgo. Su objetivo es asumir los riesgos a los que están sometidas las empresas, profesionales y particulares a cambio del pago de una contraprestación económica denominada prima.

La ciudadanía en general, y los consumidores y clientes de cualquier índole, en particular, no son siempre conscientes de los riesgos a los que están expuestos

<sup>5</sup> Fundación Mapfre (2019): *¿Qué es el riesgo?*  
<https://segurosypensioneparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/seguros/definicion-seguro-asegurar/el-riesgo-asegurar/que-es-el-riesgo-asegurar/> (21/7/2019)

o, a pesar de conocerlos, no tienen los conocimientos o capacidad para cuantificarlos existiendo una necesidad de asesoramiento<sup>6</sup>.

Como veremos más adelante, la distribución, incluidos los **agentes exclusivos**, tienen un papel clave para:

- Evidenciar riesgos a los que están expuestos que el propio consumidor desconoce de forma consciente.
- Ajustar los riesgos transferidos a la entidad asegurado a las necesidades reales del consumidor.

## 2.1. Relevancia económica

Según datos facilitados por ICEA<sup>7</sup>, el Sector Asegurador español alcanzó en 2018 un volumen de primas de 64.377 millones de euros, tiene un papel relevante en la economía del país y un destacado nivel de desarrollo.

Las primas al cierre del 2018 suponen un 5,3% del Producto Interior Bruto (PIB). Se trata de un sector rentable que ha registrado un beneficio sobre primas del 7,7% y un ROE del 13%. A su vez, se trata de una industria solvente, ya que mantiene una ratio del 2,34 veces el mínimo exigido por ley.

Asimismo, el volumen de inversiones totales del sector alcanzó los 295.298 millones de euros, siendo la deuda pública y de empresas las que concentra la mayor parte de la inversión (75,3%).

Se trata de un sector estable, con los recursos y solidez suficientes para afrontar los cambios que de forma inevitable deberá acometer en un contexto en transformación, lleno de retos y oportunidades, pero con una competencia cada vez más diversa e intensa.

Desde el punto de vista del potencial de crecimiento que todavía tienen el sector asegurador español, los principales indicadores que podemos utilizar son la ratio de **penetración** y de **densidad**. Analizar estos indicadores de forma comparada con los países del entorno, nos permitirá ver si, desde esta perspectiva, el mercado español tiene recorrido para el crecimiento:

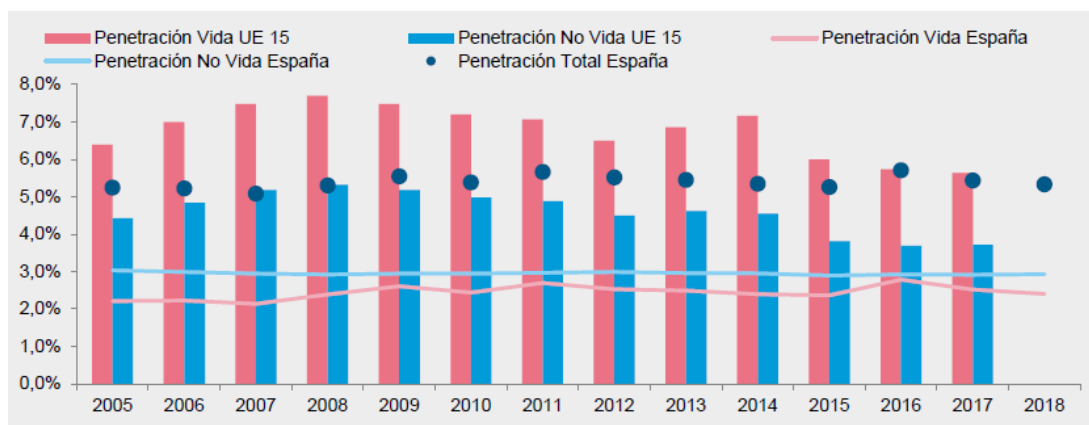
**Penetración**: porcentaje de las primas sobre el PIB.

En los últimos años la penetración de seguro español se ha mantenido estable, ligeramente por encima del 5%, mientras que en los países del entorno UE 15 ha descendido de forma notable. A pesar de ello, la ratio de penetración en España sigue estando significativamente por debajo, tanto en vida como en no-vida.

<sup>6</sup> SAEZ DE JAUREGUI, L.M. (2019b). "El riesgo de no conocer nuestros riesgos", *Inversión y Finanzas*, nº 1136. Pág. 55.

<sup>7</sup> ICEA (2019a): *Anuario del Sector Asegurador*. Datos 2018. ICEA. Madrid.

**Gráfico 1. Evolución penetración (Primas total / PIB)**



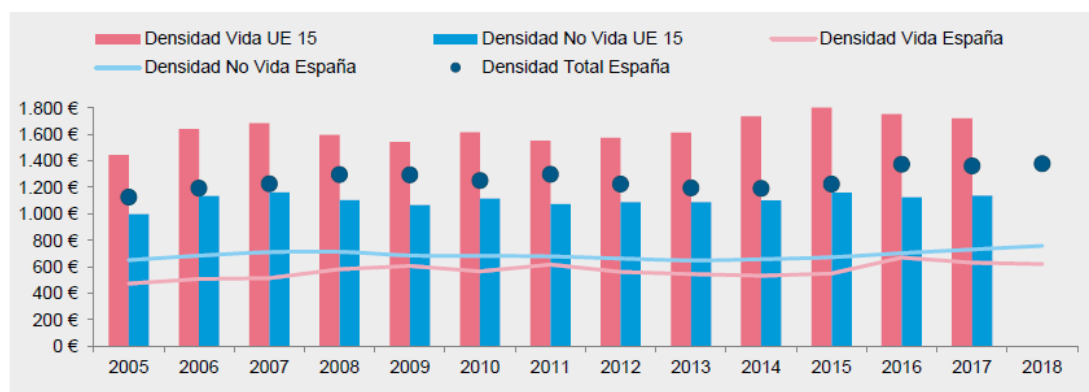
Fuente: Anuario del sector asegurador. Datos 2018 (ICEA). Sigma (Primas UE15), Eurostat (PIB) e ICEA (Primas España)

**Densidad:** gasto en seguros per cápita.

La densidad en los países del entorno (UE 15) prácticamente dobla al del mercado español. Sin embargo, en los últimos años la diferencia se ha reducido por un doble efecto:

- La densidad del mercado asegurador español ha crecido de forma constante alrededor del 3,5% por un efecto combinado de la buena evolución del sector asegurador y el estancamiento del número de habitantes.
- La densidad de los países que componen el UE15 ha descendido por el efecto inverso: peor comportamiento del sector asegurador y crecimiento de su población.

**Gráfico 2. Evolución densidad (Primas totales en € por habitante)**



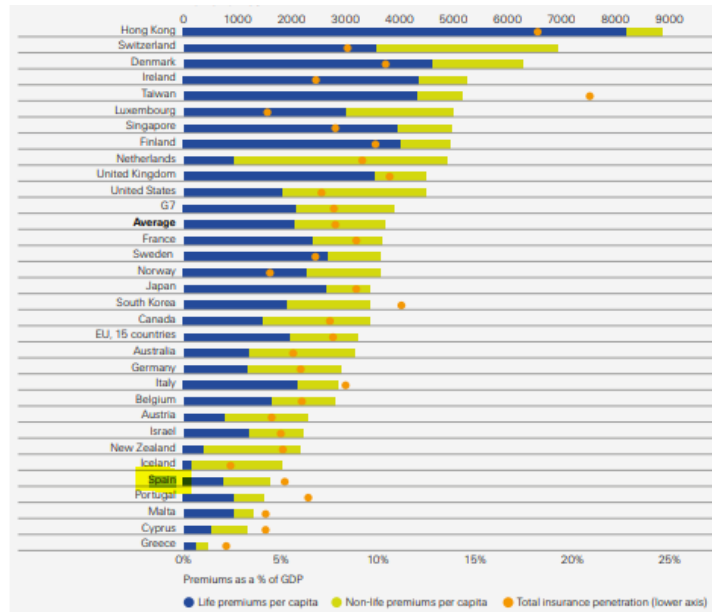
Fuente: Anuario del sector asegurador. Datos 2018. (ICEA) Sigma (Primas UE15), Eurostat (Población y Tipo de cambio) e ICEA (Primas España)

Asimismo, según se pone de manifiesto en el último informe del Swiss Re Institute<sup>8</sup>, al comparar tanto la densidad como la penetración en relación a los paí-

<sup>8</sup> Swiss Re Institute (2019): *Sigma* nº 3/2019. Swiss Re Institute. Zurich.

ses de mercados desarrollados, se observa que España está en la parte baja del ranking, tanto en penetración sobre el PIB como la densidad.

**Gráfico 3. Densidad (USD) y penetración (%) del sector asegurador (2018)**



Fuente: Sigma nº 3/2019 (Swiss Re Institute)

Si bien en el total de primas el sector español se sitúa en la posición 14ª del ranking de mayores mercados del mundo y 6º de Europa, su posición en la clasificación de inversión en seguros por habitante ocupa la parte baja de la clasificación. Se sitúa en el puesto 27º a nivel mundial, quedando por debajo de los mercados desarrollados a nivel europeo. Asimismo, en relación a la ponderación que el sector tiene sobre el PIB del país, el seguro español (5,20%) también está por debajo de la media europea (7,61%) y lejos de países como Francia o Inglaterra.

En este contexto, se pone de manifiesto que, a pesar de su madurez, **el mercado español sigue siendo un mercado con claras posibilidades de expansión.**

## 2.2. Distribución por líneas de negocio

Como he comentado, el volumen de primas para el conjunto del sector asegurador español en el ejercicio 2018 alcanzó los 64.377 millones, lo que supone un crecimiento del 1,5% frente a la caída del 0,6% de 2017.

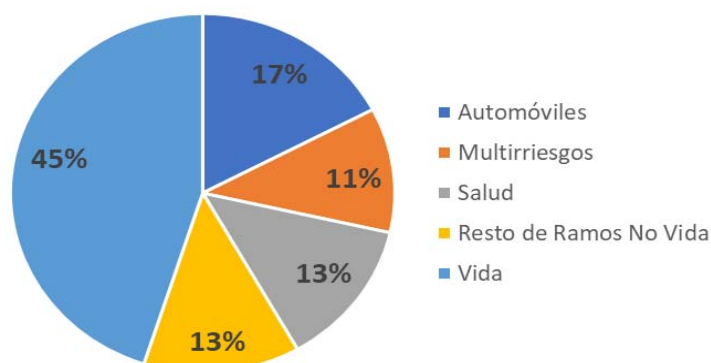
En lo que respecta a los ramos **No Vida** el volumen de primas se situó en 35.382 millones de euros, con un crecimiento del 4%, ligeramente inferior al 4,1% del ejercicio precedente, pero por encima del 2,5% que creció el PIB. Del volumen total de primas, estos ramos suponen el 55,0%, que se desglosan del



siguiente modo: un 17,3% corresponde a la modalidad de Automóviles, un 13,2% a los seguros de Salud, un 11,3% a las modalidades de Multirriesgos y el Resto de ramos No Vida suponen el 13,2%.

El 45,0% restante corresponde a **Vida** que alcanzó 28.995 millones de euros, principalmente de Ahorro, que supone el 38% del total, mientras que Riesgo acumula el 7%.

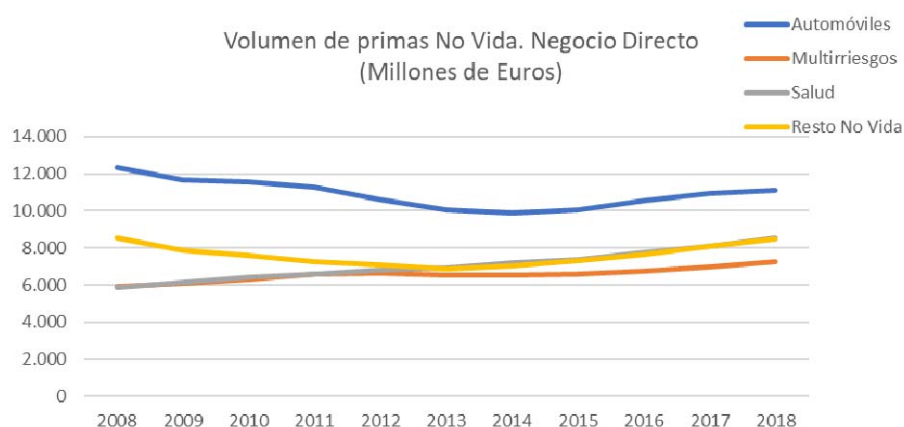
**Gráfico 4. Distribución del negocio asegurador 2018**



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA

Si analizamos los datos con mayor profundidad temporal, se observa que **No Vida** ha contribuido en mayor medida al crecimiento total del sector en los 10 últimos años, explicando el 54% del crecimiento acumulado del sector. Concretamente los ramos de salud (24%) y Multirriesgos (26%), son los que mayor aportación han realizado a este crecimiento, mientras que Automóviles, a pesar del cambio de tendencia de los últimos años, pierde volumen de negocio en este periodo.

**Gráfico 5. Evolución del negocio asegurador No Vida 2008-18**

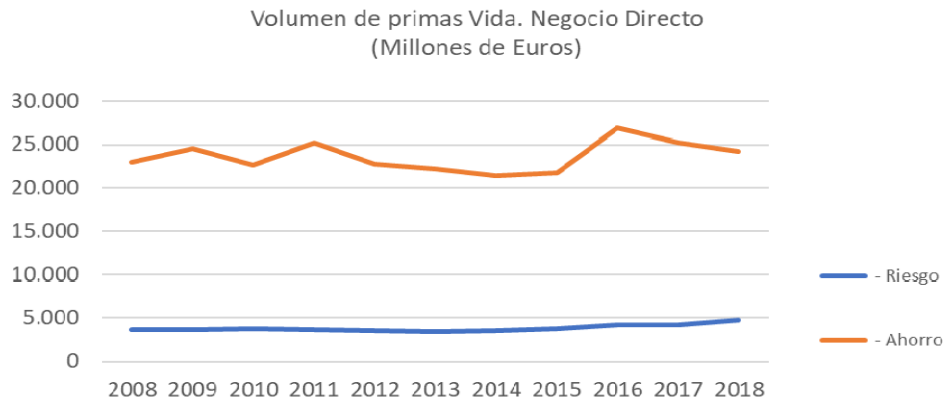


Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA

Por su parte, **Vida** explica el 46% del crecimiento de la última década, de forma bastante similar entre Riesgo (21%) y Ahorro (25%). Este último ramo, muy

condicionado en los últimos dos años por el impacto de la crisis económica y las caídas de los tipos de interés, ha reducido significativamente su aportación.

**Gráfico 6. Evolución del negocio asegurador Vida 2008-18**



Fuente: Elaboración propia con datos de ICEA

El negocio asegurador está notablemente diversificado en diferentes líneas de negocio, si bien es cierto que la evolución de los ramos es dispar, ofrece múltiples oportunidades de desarrollo para un agente de seguro exclusivo dada la heterogeneidad de segmentos de clientes y riesgos a cubrir.

A la vista de la evolución de cada línea de negocio y de sus perspectivas de futuro, es importante trazar una estrategia orientada a potenciar aquellos ramos con mayores perspectivas de crecimiento/margen y de mayor estabilidad. Sin olvidar que la diversificación es un medio de protección eficaz ante las amenazas de futuro que se pueden focalizar en determinados ramos.

### 2.3 Nivel de competencia

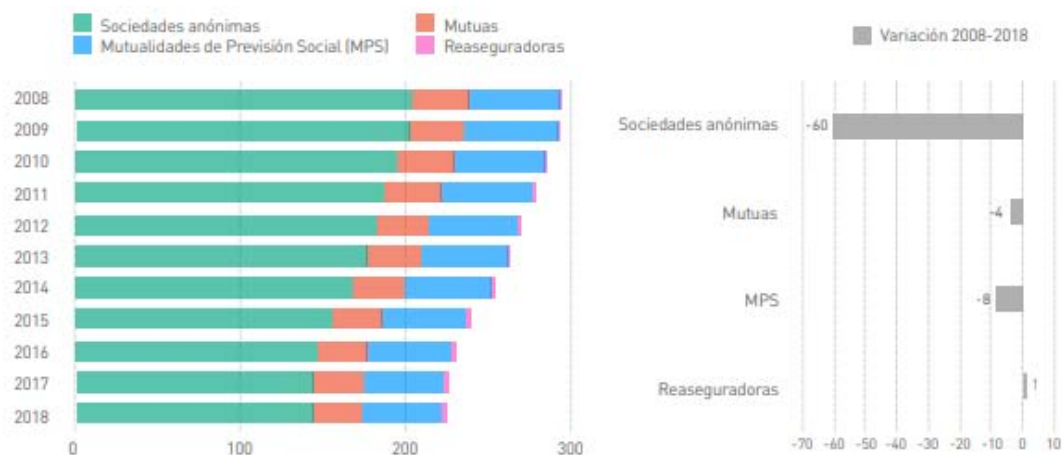
Del Informe “El mercado español de seguro 2018”<sup>9</sup> editado por Fundación MAPFRE, se extrae que en 2018 se mantuvo la tendencia de los últimos años de una progresiva reducción del número de entidades del sector asegurador. A 31 de diciembre, según datos de la DGSFP, había 225 entidades aseguradoras inscritas en el Registro Administrativo de Entidades Aseguradoras, 3 menos que el año precedente. Esta ligera reducción tiene que ver con un aspecto coyuntural, la desaparición de entidades financieras, sobre todo cajas de ahorros, que ha forzado la reorganización de los acuerdos de bancaseguros.

A pesar de esta relativa estabilidad de los últimos años, desde 2008 se ha producido una importante concentración de entidades con la desaparición de 71

<sup>9</sup> Servicio de Estudios de MAPFRE (2019): *El mercado español de seguros en 2018*. Fundación MAPFRE. Madrid.

sociedades, especialmente anónimas, tendencia más acusada a partir de 2012 como consecuencia de la citada reordenación bancaria:

**Gráfico 7. España: número de entidades operativas por tipo de régimen, 2008-2018**



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE (con datos de la DGSFP).

Según el citado informe, a pesar de la concentración de los últimos años, el sector asegurador en España mantiene altos niveles de competencia.

Para ponerlo de manifiesto, el índice de Herfindahl, que aporta información sobre el nivel de concentración económica de un sector, nos permite ilustrarlo. Un índice elevado expresa un mercado muy concentrado y poco competitivo y viceversa. Como se puede ver en la siguiente gráfica, el índice Herfindahl de la industria aseguradora ha pasado de los 503 puntos en 2008 a los 570 en 2018, ligeramente por debajo del año precedente. A pesar de este incremento, el valor todavía está lejos del umbral teórico de los 1.000 puntos a partir del cual se podría considerar un sector de actividad falto de competencia.

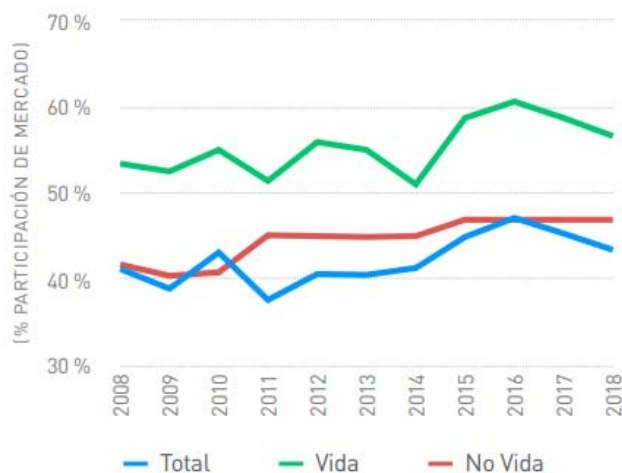
**Gráfico 8. España: índice Herfindahl de concentración, 2008-2018**



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE con datos de ICEA.

Asimismo, si analizamos el nivel de concentración de las 5 mayores aseguradoras del mercado (índice CR5), se confirma el nivel de concentración mencionado. Algo más acusado en el ramo de Vida por la mayor concentración de la distribución en bancaseguros, si bien es cierto que ha decaído en el último año, mientras que en No Vida se ha mantenido con cierta estabilidad.

**Gráfico 9. España: índice CR5 de concentración, 2008-2018**



Fuente: Servicio de Estudios de MAPFRE con datos de ICEA

En un contexto de competencia entre las empresas del mercado, se produce una situación de rivalidad entre entidades aseguradoras que les obliga realizar esfuerzos para ofrecer una propuesta de valor atractiva en relación al resto de competidores a los ojos de distribuidores y clientes.

Esta situación es positiva para los agentes de seguros exclusivos. Partiendo de la premisa, que la apuesta por la distribución a través de agentes es una realidad en un amplio abanico de entidades del sector, las empresas se ven obligadas a crear ventajas comparativas para la distribución y hacerla atractiva para los diferentes actores, lo que les obliga a innovar buscando constantemente la mejor manera de satisfacer sus necesidades.

## 2.4. Supervisión, control y marco regulatorio

En España la **actividad aseguradora** está **regulada por ley**, de tal modo que las entidades aseguradoras y los intervinientes en el contrato de seguro, incluidos los mediadores, deben dar cumplimiento a cuanto se dispone en la legislación vigente. Del mismo modo que ocurre en otros sectores, como el bancario, eléctrico de las telecomunicaciones, la actividad aseguradora está ordenada y regulada de forma específica. Se trata de actividades que pueden afectar al sistema económico o a un gran número de usuarios y requieren una legislación acorde con sus singulares características y relevancia.

El espíritu de la normativa que regula el sector se basa en el principio de equilibrio entre los derechos y obligaciones de las partes, con especial énfasis a la protección de la parte débil del contrato, el tomador o asegurado. Asimismo, pretende conseguir la unidad de mercado y la garantía del buen funcionamiento del mismo.

Atendiendo al objetivo principal que persiguen, distinguimos dos tipos de leyes:

### **Las leyes que regulan el mercado:**

Se trata de normas que determinan los requisitos de acceso a la profesión, el estatuto jurídico del empresario, asegurador y las garantías para el buen funcionamiento del mismo. En este ámbito es importante destacar la Ley 20/2015, de 14 de julio de Ordenación, Supervisión y Solvencia de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (LOSSEAR) y su reglamento, el Real Decreto 1060/2015 de 20 de noviembre, de Ordenación, Supervisión y Solvencia de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (ROSSEAR). En este reglamento se regulan cuatro aspectos básicos:

- El **acceso** a la actividad aseguradora y reaseguradora.
- El **ejercicio** a estas actividades, empezando por su sistema de gobierno, su solvencia, refiriéndose, en concreto, a la “valoración de activos y pasivos, garantías financieras e inversiones”, así como las condiciones de ejercicio de la actividad que afectan a la transparencia de las entidades, su contabilidad, sus eventuales operaciones societarias y las denominadas “conductas de mercado”.
- La **supervisión** de las entidades, estableciendo principios generales y las especialidades tanto funcionales, de la supervisión financiera; como subjetivas, de la supervisión de grupos de entidades aseguradoras y reaseguradoras.
- El proceso de **crisis y extinción** de las entidades aseguradoras.

Uno de los motivos de la regulación del sector asegurador en este ámbito, es que la prestación del servicio o contraprestación que se establece en el contrato de seguro no se realiza en el momento de la contratación, sino que se produce cuando el riesgo cubierto se materializa<sup>10</sup>. Con el fin de garantizar que las entidades aseguradoras mantienen una situación de solvencia a lo largo del tiempo y que pueden cumplir las obligaciones contraídas con sus clientes, es necesario regular el funcionamiento del sector asegurador. El seguro español es una actividad muy supervisada que dispone de organismos que vigilan que las entidades aseguradoras actúen conforme a la legislación vigente.

El sector asegurador en España está bajo la supervisión y control de la **Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP)**, órgano administrativo que depende de la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Em-

---

<sup>10</sup> “La actividad aseguradora supone el intercambio de una prestación presente y cierta, la prima, por una prestación futura e incierta, la indemnización” Preámbulo de la *Ley 20/2015, de 14 de julio de Ordenación, Supervisión y Solvencia de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (LOSSEAR)*.

presa, adscrita al Ministerio de Economía y Empresa de España. Este organismo se encarga de supervisar y controlar el adecuado funcionamiento del sector y de dar la protección adecuada a los clientes de las entidades aseguradoras. Para ello cuenta con facultades de regulación, ordenación y supervisión sobre las entidades que componen el sector.

El registro, supervisión de la actividad de los agentes exclusivos de seguros corresponde a la DGSFP.

Los agentes de seguros exclusivos informan a la DGSFP de sus actividades económicas y contables a través de las entidades aseguradoras, que también son las responsables de contrastar los requisitos de honorabilidad que se exigen para el ejercicio de la profesión.

Sin perjuicio de otro tipo de responsabilidades en que pueda incurrir el agente de seguros exclusivo en el ejercicio de su actividad, la responsabilidad civil profesional corresponde a la entidad aseguradora con la que haya celebrado un contrato de agencia.

### **Leyes que regulan el contrato asegurador entre las partes:**

Son las normas de Derecho Privado y Derecho Mercantil. Destaca la **Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro** que contiene una normativa de carácter general y regula algunas modalidades de contrato de seguro. Además, existen otras modalidades específicas de contrato que tienen una ley propia, como el caso de construcción, agrario, responsabilidad civil de vehículos a motor, marítimos, de caza, entre otros.

Adicionalmente, hay una nutrida lista de leyes y normas que impactan en la actividad aseguradora de forma directa o indirecta. Las leyes sobre el Consorcio de Compensación de Seguros sirven para regular la cobertura de los riesgos extraordinarios, la legislación sobre Planes y Fondos de Pensiones regula el funcionamiento de estos productos de ahorro, la regulación relativa a Defensa del Asegurado y del Partícipe en Planes de Pensiones tiene como objeto establecer un marco legal que garantice el buen funcionamiento de los servicios de atención al defensor del cliente de las entidades financieras, así como legislación relativa a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de sus datos personales, fiscalidad, etc.

El mercado asegurador está muy reglado y uno de los retos más importantes del sector será la adaptación al contexto regulatorio.

El agente de seguros exclusivo no es ajeno a este entorno. Como profesional experto, debe conocer las leyes que tienen implicaciones en el ejercicio de su profesión, propias del mercado asegurador o que tengan alguna relación con actividad.

En este sentido, las entidades con las que tienen concertado contrato de agencia, deben velar para que tengan el conocimiento necesario de las implicaciones legales del ejercicio de su actividad, no solo por los riesgos de responsabilidad que conllevan, sino también porque su conocimiento les puede otorgar ventajas competitivas en relación a otros distribuidores.

En el siguiente capítulo, se hará referencia específica a la legislación de mediación o distribución, que tiene como objeto fijar las bases para que la actividad de distribución funcione, adaptándose al marco legal de la Unión Europea y el mercado único de seguros y considerando como objetivo fundamental la protección de los consumidores.

## 2.5 Función social y reputación del seguro

Tal como apunta el Informe 2018 estamos seguros<sup>11</sup> publicado por UNESPA, “La función del seguro es generar tranquilidad a los asegurados y ahorradores, estar presente cuando las cosas van mal indemnizando los daños sufridos o aportando el servicio necesario para repararlos.”

En este sentido, para poner de manifiesto el impacto del seguro en la sociedad española, es muy ilustrativa la infografía “DNI del Seguro 2018” que incluye el citado informe. Como se indica en el documento “cada hora el seguro devuelve 5,4 millones de euros a los más de 15.000 clientes que, tan sólo en esos 60 minutos, han tenido un problema inesperado. El seguro se ocupa de averías, de accidentes, de problemas empresariales diversos; y protege la vida de las personas desde su inicio hasta el final.”

Imagen 2. DNI del Seguro 2018



Fuente: UNESPA. Informe Estamos seguros 2018 - Abreviado.

<sup>11</sup> UNESPA (2019): *Informe Estamos seguros 2018 - Abreviado*. UNESPA. Madrid.

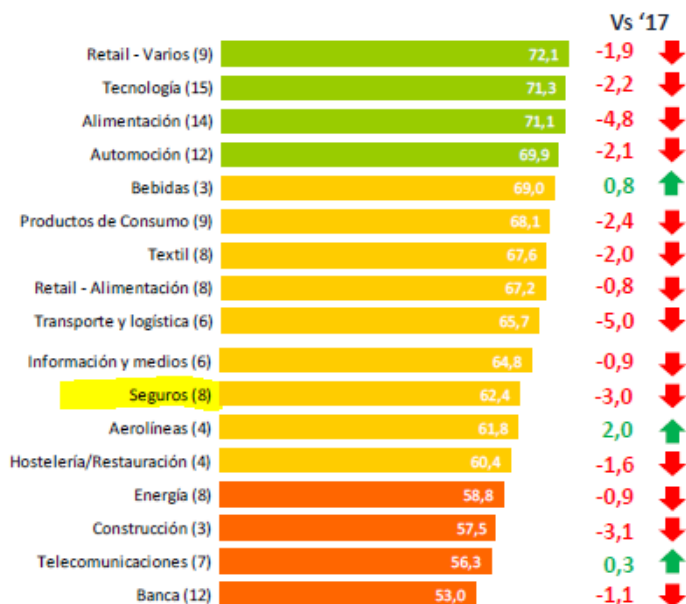
En un mundo incierto, al que personas y empresas tiene que hacer frente cada día, el seguro actúa como generador confianza. Hace posible que familias y empresarios confíen en el futuro, se atrevan asumir riesgos y, por lo tanto, a invertir, lo que provoca la dinamización de la economía. El seguro permite convertir los costes desconocidos que pueden provocar los riesgos, a costes conocidos (el precio del seguro) con la garantía de poder hacer frente a sus consecuencias.

En definitiva, el seguro es fundamental para la confianza de ciudadanos y empresas en el futuro, lo que les permite tomar decisiones que conllevan cierto riesgo. Resuelve problemas y es un motor clave de desarrollo y prosperidad de la economía.

Los agentes de seguros exclusivos tienen un papel fundamental para conseguir que los clientes tengan un instrumento para protegerse de riesgos que con recursos propios no podrían asumir.

A pesar de la importante función económica y social de la industria aseguradora, es reseñable que la reputación del sector no está acorde con la influencia que tiene en el desarrollo de la sociedad. Tal como se desprende del estudio anual “RepTrak España 2018”<sup>12</sup> de la consultora Reputation Institute, que analiza la reputación de los diferentes sectores de actividad entre el público general, se observa que el sector asegurador aparece en las posiciones bajas de la tabla, lejos de los puestos de cabeza.

**Gráfico 10. índice de reputación pública en España por sectores 2018**



Fuente: Informe RepTrak España 2018. (Reputation Institute)

<sup>12</sup> Reputation Institute (2018): *Informe RepTrak España 2018*. Reputation Institute.



Si bien durante los últimos años se están haciendo **importantes esfuerzos** por parte instituciones para **poner en valor la función social del seguro**, como es el caso de UNESPA, y que ha crecido la inversión en responsabilidad social corporativa<sup>13</sup> y publicitaria que están haciendo las entidades, **la valoración pública del sector sigue teniendo margen de mejora**. Probablemente, partimos de unos estereotipos del sector fuertemente arraigados, que a pesar de los notables esfuerzos realizados cuesta vencer. Considero que tampoco ayuda la estrategia publicitaria de una parte de los líderes del mercado que apuestan por estrategias de comunicación centradas en ganar cuota de mercado a base de mensajes centrados en el factor precio, que banalizan la función principal del seguro y dejan en un segundo plano otros aspectos que podrían aportar retorno en clave reputacional del sector.

En la construcción de la imagen del sector intervienen múltiples actores, más allá de UNESPA y de la acción publicitaria de las propias entidades. También los profesionales del sector en general y, sobre todo los distribuidores, incluidos **los agentes exclusivos, son figuras clave a la hora de construir la identidad reputacional del sector**. Si la base de la relación es la confianza, es fundamental mejorar la percepción de la industria aseguradora en este ámbito.

El agente de seguros exclusivo, como profesional que tiene contacto directo con el cliente, tiene responsabilidad en la construcción de la imagen de su propia actividad y, por lo tanto, también del sector.

Para construir esta reputación y conseguir una ventaja competitiva para construir relaciones de confianza con sus clientes, es necesario poner en valor su función, actuar con profesionalidad e integridad en el desarrollo de la actividad y potenciar la comunicación con los consumidores para dar a conocer la amplitud de la oferta que ofrece.

---

<sup>13</sup> Según el *Informe 2018 Estamos seguros* publicado por UNESPA, el 85% de las entidades aseguradoras mantienen una política activa de Responsabilidad Social Corporativa y de Sostenibilidad al que ha dedicado 112 millones de euros en el citado ejercicio.

## 3. La distribución en el sector asegurador

### 3.1 Antecedentes de la distribución de seguros

La figura del **mediador** de seguros está **ligada al nacimiento del seguro moderno**<sup>14</sup>. Tan pronto como aparecen los primeros contratos de seguro, aparece la figura de un profesional que media en las operaciones de seguro, asesorando al asegurado en tareas en la que no son especialistas y al capitalista que pone el dinero para correr con el riesgo.

Si bien la idea del seguro es tan antigua como la humanidad, los seguros modernos tienen su origen en el siglo XIV en el contexto de las actividades comerciales en el Mediterráneo y la creación de los seguros marítimos. Quienes aceptaban este tipo de operaciones no eran personas que ejercían la actividad aseguradora en exclusiva, sino que la práctica habitual eran acuerdos recíprocos entre mercaderes, que a veces actuaban como aseguradores y otras de asegurados. Asimismo, cuando el riesgo a cubrir excedía sus posibilidades, era frecuente la agrupación de aseguradores para hacer frente al riesgo.

En el **siglo XIV los agentes y corredores** de seguros eran los **encargados de otorgar los documentos privados** de los **aseguradores**, los cuales tomaron relevancia de documentos notariales. Estos documentos privados contenían las normas por las que se regían los seguros y fueron la base sobre la que se creó la legislación. La primera ley que regula con carácter general las operaciones de seguro es un decreto del Dux de Génova del 22 de octubre de 1369.

En su primera época, España tuvo un papel fundamental para el desarrollo jurídico del seguro. En 1435, se crea en Barcelona la primera regulación del contrato de seguro, el Consulado del Mar, mediante el cual los comerciantes se organizaron para resolver los conflictos sin necesidad de acudir a procedimientos judiciales. Es en este libro, a través de las Ordenanzas sobre Seguros Marítimos, en el que aparece por primera vez una regulación relativa a la figura del mediador. Se hace referencia al “corredor” para aludir a la persona que ejercía las funciones de mediación aseguradora.

Posteriormente, en las **Ordenanzas del Consulado de Burgos**, se regula el **papel que juegan los mediadores**, al que se denomina como comisionista o encomendero, así como las circunstancias en las que estos pueden actuar. Asimismo, se establece el modo en el que pueden “darse de alta” para empezar a operar en el mundo de la mediación.

Durante mediados de la primera etapa, España e Italia, encabezan el seguro mundial. Ese liderazgo lo fueron adquiriendo posteriormente diferentes países europeos: Inglaterra en el siglo XVIII, posteriormente Alemania en el siglo XIX, para pasar el relevo a Estados Unidos en el siglo XX.

---

<sup>14</sup> ALONSO, J.M. (2014): *Historia del seguro en España*. <http://www.historiadelseguro.com/articulos-publicados/antecedentes-del-mediador-de-seguros-en-espana>. (21 de julio de 2019).

La función del mediador de seguros, ya sea agente o corredor, ha estado presente desde los inicios del seguro moderno, con características y funciones que han ido evolucionando hasta las atribuciones que conocemos hoy en día, pero con un denominador común, ayudar a los asegurados para encontrar la mejor solución a la medida de sus necesidades.

## 3.2 Concepto y tipos de distribución

Para conocer la realidad de los agentes exclusivos de seguro, es necesario previamente tener una perspectiva más amplia de lo que se entiende por distribución y las diferentes opciones que se barajan en la industria aseguradora.

Desde una perspectiva **conceptual**, se entiende por **distribución** al conjunto de **actividades que ponen los productos a disposición de los usuarios** y los hacen accesibles a ellos. Por su parte, los **canales de distribución** son el itinerario seguido por el producto desde la fase de producción hasta la de consumo o uso.

En la actividad aseguradora distinguimos dos tipos de canales:

- **Sin mediadores:** la entidad aseguradora vende el producto directamente al consumidor, sin intermediarios. Puede ser a través las oficinas de la entidad, teléfono, web corporativa, aplicación móvil, redes sociales...
- **Con mediadores:** en este grupo, se incluyen los agentes de seguros exclusivos. La aseguradora utiliza la figura del mediador como intermediario entre la entidad aseguradora y el cliente en cuanto a la distribución de sus productos. En este sector, en el que los mediadores son el canal más utilizado, tener una auténtica orientación al cliente por parte de la aseguradora pasa por ocuparse tanto del distribuidor como del cliente final.

Desde el punto de vista de la regulatorio, la ordenación **jurídica** de la distribución está siendo objeto de importantes cambios fruto de la trasposición de la Directiva 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016, sobre la distribución de seguros (IDD), cuyo impacto desarrollaré más adelante. Sin embargo, me remito al Artículo 3 del Proyecto de Ley 121/000022 de distribución de seguros y reaseguros privados, en el que se define el concepto de **distribución** como:

*“La actividad de asesoramiento, propuesta o realización de un trabajo previo a la celebración de un contrato de seguro, de celebración de estos contratos, o de asistencia en la gestión y ejecución de dichos contratos, como en el caso de siniestro en particular, incluida la aportación de información relativa a uno o varios contratos de seguro de acuerdo con los criterios elegidos por los clientes a través de un sitio web o de otros medios, y la elaboración de una clasificación de productos de seguro, incluidos precios y comparaciones de productos, o un descuento sobre el precio de un contrato de seguro, cuando el cliente pueda celebrar un contrato de seguro directa o indirectamente utilizando un sitio web u otros medios.”*

Así pues, desde el punto de vista normativo, tanto los mediadores como las entidades aseguradoras, otros participantes en el mercado que distribuyan productos de seguros con carácter auxiliar y los comparadores de seguros, tendrán la consideración de distribuidores.

### 3.3 Hacia la distribución omnicanal

Sin embargo, la realidad que vivimos es algo más compleja que esta tradicional distinción estanca de canales.

Años atrás, si un cliente estaba interesado en informarse en un producto, generalmente las entidades tenían **un canal** a través del cual atenderle. Éste contactaba con un intermediario o directamente con la entidad, a través del cual se le atendía y, en el caso de estar interesado acababa contratado el seguro.

Posteriormente, con la aparición de los medios digitales (teléfono, Internet, Redes Sociales...), las entidades apostaron por desarrollar una estrategia **multi-canal** ampliando el número de canales. En esta fase, los clientes pasan a tener más opciones entre las que elegir y la empresa los gestiona de forma independiente, y así lo percibe el consumidor, intentado maximizar los resultados a través de cada uno de ellos.

En un nuevo estadio, el de **canales cruzados**, éstos pasan a compartir información, pero cada uno con un mensaje diferente, priorizando el canal que maximiza los resultados para cada tipo de cliente.

Más opciones implican más oportunidades para atraer posibles clientes, pero también conlleva una mayor complejidad. En la siguiente fase, la estrategia se centra plenamente en el cliente. Consiste en integrar todos esos canales para que la experiencia del usuario, se beneficie de la máxima coherencia, coordinación y fluidez entre ellos. Se trata de la **omnicanalidad**, que persigue una unidad de acción y gestión entre los diferentes canales con los que trabaja la empresa. En este camino están trabajando buena parte de las entidades del sector, que además de contar con diferentes canales de contacto con el cliente, trabajan para actuar de una manera integrada entre ellos.

Imagen 3. Evolución de la distribución



Fuente: Mdirector.com<sup>15</sup>

<sup>15</sup> MDIRECTOR *Tendencias de Cross-channel marketing para este año.*  
[www.mdirector.com/cross-channel-marketing/tendencias-de-cross-channel-marketing.html](http://www.mdirector.com/cross-channel-marketing/tendencias-de-cross-channel-marketing.html)  
 (21/7/2019)

Así pues, buena parte de las entidades que tradicionalmente focalizaban su estrategia de distribución en un único canal o los planteaban como segregados, han ido evolucionado su modelo hacia una estrategia omnicanal, lo que permite mejorar la experiencia del cliente y aprovechar las oportunidades que ofrecen los medios digitales para acceder a nuevos mercados.

El reto de la omnicanalidad radica en “ofrecer al cliente una experiencia que cumpla sus expectativas independientemente del contexto en el que se encuentre y ofrecerle la mejor alternativa ya sea comercial, informativa u operativa.”<sup>16</sup>

Las sinergias entre canales optimizan la experiencia de clientes gracias a<sup>17</sup>:

- Conocimiento y visión 360º del cliente
- Personalización de las interacciones
- Oportunidad y propuestas de valor

Asimismo, el impacto de una implementación adecuada de una estrategia omnicanal, en la que se debe mejorar los resultados para la aseguradora y la experiencia de cliente, se puede resumir en los siguientes beneficios:

- Reducción de costes y mejora de la eficiencia por el uso de canales digitales.
- Proactividad en la relación con el cliente, por disponer de mayor información y poder ajustar nuestras acciones a las predicciones de sus acciones y necesidades.
- Mejora de la experiencia lo que repercute en una mayor fidelidad y recomendación, entre otros.

### **3.4 Regulación específica de la distribución**

La adaptación a la Directiva 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero, sobre la distribución de seguros, es uno de los retos a los que se enfrenta el sector asegurador. Su objetivo es reforzar la transparencia, la protección al cliente, y en definitiva asumir una serie de deberes en materia de información y conducta que el sector asegurador, como sucedió anteriormente en el sector bancario.

La trasposición a la legislación española, que está pendiente de llevarse a cabo, introduce novedades importantes que trataré en este punto. Para contextualizar estos cambios en relación a la legislación actualmente en vigor y la que le precede, previamente se tratarán de forma breve la Ley 9/1992, de 30 de abril, de Mediación de Seguros Privados y la Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación en Seguros y Reaseguros Privados.

---

<sup>16</sup> EVERIS (2014): *Tendencias y oportunidades en el sector asegurador en un entorno cambiante - 1a edición*. EVERIS.

<sup>17</sup> INDRA (2018): *El nuevo paradigma de la Omnicanalidad*. Minsait by Indra.

### 3.4.1 Ley 9/1992 de mediación de seguros privados

Con la Ley del 1992 se regulaba la mediación en seguros privados y tenía como principio conseguir una **mayor protección de los consumidores**, a la vez que se **conseguía ampliar la capacidad de decisión y maniobra a las aseguradoras** en el ámbito de la distribución. Se eliminaron trabas innecesarias a su actuación, lo que se entendía que dificultaba el desarrollo del mercado asegurador.

Para conseguirlo, la citada Ley se fundamentaba en los siguientes principios generales:

- **Regulación del control de la mediación** con el objetivo de proteger a los tomadores de seguros y asegurados, tanto en la fase previa como posterior a la celebración de los contratos.
- **Separación de los mediadores en agentes y corredores de seguros.** Los primeros que actúan en calidad de afectos a una entidad aseguradora, mientras que los corredores ejercen su actividad libre de vínculos que supongan afección respecto a una o varias aseguradoras. Asimismo, mientras los agentes actúan con una aparente prolongación de la entidad aseguradora, los corredores ofrecen un asesoramiento profesional basado en su independencia.
- **Liberalización de la red agencial.** La aseguradora puede elegir, entre los distintos canales de distribución posibles, los que considera más adecuados para acceder al mercado. Como consecuencia, esta liberalización viene acompañada de una mayor responsabilidad por la conducta de los distribuidores de sus productos.

Agente de seguros: las entidades aseguradoras pueden celebrar contratos de agencia con cualquier persona física o jurídica que tengan capacidad legal para el ejercicio del comercio. Se eliminan requisitos de acceso, como la superación de exámenes y la colegiación. El agente afecto, debe ser nombrado por la aseguradora de acuerdo con sus propios criterios de selección y, a su vez, es responsable de asignarle sus funciones según su estrategia de distribución, lo que condicionará política de selección que se llevará a cabo y la formación que les exigirá.

Corredores: para acceder y ejercer a la actividad están sometidos a requisitos financieros y de profesionalidad. Actúan de forma independiente a las entidades aseguradoras y, por lo tanto, deben estar libre de cualquier vínculo que implique afección a las mismas.

- **Imputación de responsabilidad administrativa.** Las entidades aseguradoras están sujetas al régimen de infracciones y sanciones administrativas respondiendo así de las irregularidades cometidas por los agentes de seguros que forman parte de su red de distribución. Sin embargo, el corredor de seguros o la sociedad de correduría de seguros y sus gestores, según que la actividad la realice una persona física o una persona jurídica, habida cuenta de la independencia que preside su actuación.

El control de la actividad de mediación en seguros privados corresponde a la Dirección General de Seguros del Ministerio de Economía y Hacienda.

En definitiva, es importante resaltar que la Ley 9/1992, de 30 de abril, de mediación de seguros privados, además de mejorar de forma ostensible la protección de los consumidores y liberalizar la mediación de seguros, supone un claro reconocimiento a la importancia de esta actividad, lo que permite el desarrollo de la distribución a través del canal de mediación, agentes y corredores.

Asimismo, generó el ecosistema normativo para que las entidades aseguradoras desarrollaran durante los siguientes años de forma muy notoria sus redes propias de agentes.

### 3.4.2 Ley 26/2006 de Mediación en Seguros y Reaseguros Privados

La Directiva 2002/92/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de diciembre de 2002, sobre la mediación en los seguros, establece las bases para la armonización de la actividad de mediación de seguros en la Unión Europea. Esta Directiva responde a la necesidad de establecer un marco legal comunitario que permita a los mediadores de seguros ejercer libremente en el espacio de la Unión Europea, que contribuya al correcto funcionamiento del mercado único de seguros, sin olvidar la protección de los consumidores en este ámbito.

A pesar de que, con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y de proteger a los consumidores, la Ley 9/1992 incrementa las exigencias para ejercer como mediador de seguros, en ocasiones esta llevó aparejada cierta falta de transparencia. Además, la evolución experimentada en los años en la actividad de mediación conllevó la aparición de algunas prácticas no previstas, así como la consolidación de nuevas formas de mediación.

Para dotar de un marco regulador a las nuevas figuras de la mediación de seguros y mejorar la protección de los clientes, se desarrolla la nueva Ley que se sustenta en tres pilares básicos:

- **Regulación de nuevas formas de mediación**, en algún caso competidoras de los agentes, que ahora pasan de denominarse **agentes de seguros exclusivos**. Para ajustarse a la nueva realidad de la mediación y a las necesidades del mercado, se incorporan las figuras del **agente de seguros vinculado** a varias entidades aseguradoras, los **operadores de banca-seguros**, los **auxiliares externos** de mediadores y el **corredor de reaseguros**:

Agente de seguros vinculado: mediadores que, de acuerdo con la legislación anterior, no se adaptaban plenamente ni a la figura del corredor de seguros, por carecer de la necesaria independencia, ni al agente de seguros, por no estar permitida su vinculación con varias

entidades aseguradoras. Además, al incorporar esta nueva figura se sitúa a los mediadores españoles en condiciones de igualdad de otros estados miembros de la Unión Europea.

Operadores de banca-seguros: dentro de los agentes de seguros, se regula la mediación a través de las redes de distribución de las entidades de crédito, lo que permite dotar de mayor transparencia a la distribución a través de este canal.

Auxiliares externos de los mediadores de seguros: no tienen la condición de mediadores y, por lo tanto, tienen limitadas sus funciones a la captación de clientes y actúan bajo la responsabilidad del mediador de seguros para el que trabajan.

- **Igualdad de trato de las distintas clases de mediadores**, para lo cual se prevén requisitos profesionales equivalentes para todos ellos atendiendo a su especial naturaleza.

Los agentes de seguros exclusivos, en términos generales, mantienen el régimen existente en la legislación anterior. Corresponde a las entidades aseguradoras responder de su actuación, facilitarles la formación necesaria para ejercer la actividad y verificar su honorabilidad.

La comprobación del cumplimiento de estos requisitos se debe realizar con anterioridad a la celebración del contrato de agencia y a su inscripción en el registro de agentes de la compañía aseguradora.

En el caso de agentes de seguros vinculados, corresponde al propio agente acreditar el cumplimiento de los requisitos exigidos y garantizar que dispone de los conocimientos necesarios para ejercer su actividad, así como de honorabilidad y de capacidad financiera cuando manejen fondos ajenos de los clientes. En cuanto a la responsabilidad civil derivada de su actuación, se establece la posibilidad de que ésta sea asumida por las entidades en cuyo nombre se haya mediado, o bien, alternativamente, se prevé la suscripción por parte del agente de un seguro de responsabilidad civil profesional u otra garantía financiera.

En relación con los operadores de banca-seguros, se establece el mismo régimen previsto para los agentes de seguros, ya sean exclusivos o vinculados con varias entidades aseguradoras, y destaca, además, la obligación de formación de las redes de distribución, obligación que recae en las entidades aseguradoras con las que hayan concertado el contrato de agencia de seguros y, también, en las entidades de crédito a través de las que distribuyan los contratos de seguros.

Respecto a los corredores de seguros, en términos generales se mantiene el régimen previsto en la legislación derogada.

- **Transparencia como garantía de la protección de los consumidores**. Se establecen obligaciones de información previa a la suscripción del contrato del seguro que recaen sobre los intermediarios para que el cliente tenga conocimiento del tipo de mediador que le asesora y su situación de dependencia o, en su caso, de independencia respecto a



las entidades aseguradoras. Asimismo, se determina la necesidad de establecer mecanismos extrajudiciales de resolución de conflictos entre los intermediarios y los clientes, así como, la obligación de sancionar las conductas contrarias a las normas que rigen esta actividad.

### **3.4.3 Directiva de Distribución de Seguros y Proyecto de Ley de distribución de seguros y reaseguros privados**

A medida que la sociedad avanza y el desarrollo se acelera, los legisladores se ven obligados a reaccionar e impulsar un ordenamiento jurídico acorde con estos cambios. Una muestra más de esta voluntad es el Proyecto de Ley de distribución de seguros y reaseguros privados, aprobado el 11 de mayo de 2019 por el Consejo de Ministros, norma que incorporará a nuestro ordenamiento jurídico la Directiva (UE) 2016/97, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016 sobre la distribución de seguros («IDD», por sus siglas en inglés, o «Directiva de Distribución de Seguros»).

El hecho de que los principios que sustentan al nuevo Proyecto de Ley son prácticamente los mismos que motivaron la promulgación de la Ley 26/2006 a la que sustituirá. Esta situación ejemplifica la necesidad de adaptación permanente de las regulaciones al entorno cambiante y a la nueva realidad del mercado. Los principios de la Directiva de Distribución de Seguros y del Proyecto de Ley son fundamentalmente:

- **Mejorar la protección de los asegurados**, mediante una mayor transparencia, de mecanismos para evitar conflictos de interés, así como exigir un diseño de productos más comprensibles y adecuados a quién van dirigidos.
- **Establecer unas condiciones de competencia equitativa para los operadores del sector**, que sean adecuadas y proporcionadas a los distintos canales distribución, de tal modo que los clientes puedan beneficiarse de normas comparables, con la consiguiente mejora de su protección.

A continuación, se detallan las novedades más relevantes que impactan en relación a la distribución a través de agentes de seguros exclusivos:

**Ampliación del ámbito de aplicación.** Se trata de unos de los aspectos más importantes. Si bien la Ley 26/2006 afectaba a la mediación de seguros (agentes y corredores de seguros), la nueva regulación amplía su ámbito de aplicación a la distribución de seguros por cualquier canal, al considerar también como distribuidores a los **comparadores** y a las propias **entidades aseguradoras**, así como a otros actores del mercado que distribuyan productos de seguros con carácter complementario, como pueden ser administradores de fincas o las agencias de viajes, que tendrán la consideración de **mediadores de seguros complementarios**, a menos que queden exentos según al encajar en los preceptos que se establecen a tal efecto. Respecto a los mediadores, se mantiene es espíritu de la normativa vigente, porque los clasifican en las dos grandes categorías clásicas de **agentes exclusivos o vinculados** y los **corredores**.

El cambio es notable, de una regulación específica de mediación, se pasa a la consideración de la distribución en un sentido amplio, que incluye las figuras de la mediación tradicional, pero incorpora la venta directa en oficina o a través de internet o teléfono, así como a comparadores o agregadores, que cada vez tienen un peso más relevante en el proceso de compra, especialmente de los seguros de distribución masiva. Una vez más, con la regulación de nuevas figuras la legislación pone de manifiesto la aparición de nuevos competidores para la distribución a través de agentes de seguros exclusivos.

**Imagen 4. Figuras de distribución**



Fuente: Taller práctico: implicaciones de la IDD (ICEA-Deloitte legal)

**Información previa a la contratación.** Se distinguen en este apartado diferentes tipos de información a facilitar al cliente antes de la celebración del contrato:

- **Información general:** La obligación de información general al consumidor antes de la celebración de contrato es distinta en función de si se trata de intermediarios de seguros, intermediarios de seguros complementarios o compañías de seguros.

Si nos centramos en los **agentes de seguros exclusivos**, deben facilitar la siguiente información:

- Su identidad y dirección, así como su condición de intermediario de seguros.
- Si ofrecen o no asesoramiento en relación con los productos de seguro.
- Los procedimientos que permitan a los consumidores presentar quejas y los procedimientos de resolución extrajudicial de litigios.
- El registro en el que estén inscritos y los medios para comprobar esa inscripción; y
- Que actúa en nombre y por cuenta de la compañía de seguros.

- Información acerca de la remuneración: la Directiva de Distribución establece que están obligados a informar sobre determinados aspectos de la remuneración que perciben los intermediarios de seguros, los intermediarios de seguros complementarios y las compañías de seguros. En función de la figura la información es diferente.

Los **agentes de seguros exclusivos** han de indicar, la naturaleza de la remuneración percibida en relación al contrato de seguro, es decir, si trabajan a cambio de comisión incluida en la prima del seguro, si perciben otro tipo de remuneración o la combinación de éstas. No se restringen los tipos de remuneración, pero hay que informar al cliente previamente.

Es relevante destacar, que en relación a la retribución hay un principio general por el cual se debe evitar cualquier conflicto entre la remuneración que se ofrece al distribuidor o empleado de la entidad y el interés de los clientes. Es decir, **no se puede incentivar la distribución de un producto que entre en conflicto con la obligación de actuar en el mejor interés de los clientes.**

En el caso de los agentes exclusivos, las entidades aseguradoras para las que trabajan se están encargando de incorporar toda la información del agente que exigirá la nueva Ley en la documentación facilitada en el proceso de oferta.

- Información sobre el producto de seguro: los distribuidores deberán facilitar al cliente información sobre el producto de seguro de forma comprensible, de modo que el cliente pueda tomar una decisión fundada, atendiendo a la complejidad del producto de seguro y al tipo de cliente.

Adicionalmente, en relación a los productos No Vida, se establece la obligación de entregar al cliente el denominado «documento de información sobre el producto de seguro». Este documento será elaborado por la compañía de seguros y deberá reunir unas características específicas tanto de formato como de la información que debe contener con el objetivo de facilitar la comparación de productos de distintas entidades por parte del cliente.

A pesar de no haberse traspuesto la Directiva de Distribución al ordenamiento español, la mayor parte de las entidades ya están facilitando esta información en el proceso de oferta previo a la contratación.

El espíritu original de entregar este documento para facilitar la comparativa por parte del cliente es muy loable. Sin embargo, considero que el hecho de que se trate de un documento estandarizado del producto, no personalizado al riesgo que el cliente quiere asegurar, hace que pierda gran parte del sentido. La comparativa genérica, puede no tener nada que ver con la comparación de dos ofertas concretas que pueden combinar garantías o capitales de forma muy desigual al que se establece en el documento estandarizado.

**Imagen 5. Algunos ejemplos de documentos de información previa de productos**



Fuente: elaboración propia a partir de documentos publicados por las propias entidades

Asimismo, considero que, en la práctica, se facilita un exceso de documentación e información que el consumidor no va a “digerir”. Existen diferentes normativas que regulan diversos tipos de información que hay que facilitar a los clientes previamente a la contratación (ROSSEAR, PRIIP, IDD, entre otras) que, en ocasiones duplican la información que contienen sin posibilidad de agruparla en un único documento. No hay que olvidar que el proceso de oferta se utilizan otros materiales (publicitarios, proyectos de seguro, solicitudes...) que todavía acentúan más este “empacho” de información. Así pues, considero que probablemente se producirá una sobrecarga informativa que generará el efecto contrario al perseguido, que el consumidor no le preste la debida atención. Sería conveniente que el legislador tenga en cuenta este aspecto e intente homogeneizar y simplificar la documentación a facilitar al cliente.

**Imagen 6. Documentos que recibe el cliente en proceso de venta:** folleto, proyecto, nota informativa, documento de información previa de producto, solicitud de seguro y póliza. Adicionalmente puede recibir la nota informativa del distribuidor y materiales de otras entidades con la que compararse.



- Regulación de los tipos de venta: otra de las principales novedades que se introduce es la regulación de los siguientes tipos de venta:

La **venta informada** es aquella en la que el distribuidor no realiza una recomendación personalizada concreta al cliente. El epígrafe V de la exposición de motivos del Proyecto de Ley de Distribución describe a este tipo de ventas “*como aquella que se realiza **conforme a las exigencias y necesidades del cliente**, basándose en informaciones obtenidas del mismo, y que persigue facilitarle información objetiva y comprensible del producto de seguros para que **el cliente pueda tomar una decisión fundada***”. Es decir, el distribuidor informa y el cliente decide.

En la **venta asesorada**, el distribuidor realiza una recomendación personalizada al cliente, entendiéndose como tal a la “*hecha a un cliente, a petición de éste o a iniciativa del distribuidor de seguros, respecto de uno o más contratos de seguro*” (art. 2.15).

Obligaciones comunes a los dos tipos de venta: a fin de evitar que se produzcan ventas inapropiadas, la venta ha de ir acompañada de una **valoración previa de las exigencias y las necesidades del cliente** basado en la información obtenida de él. Asimismo, se debe facilitar al cliente la información necesaria del producto para que pueda tomar una decisión con criterio.

Obligaciones aplicables a la venta asesorada: el distribuidor debe facilitar al cliente, antes de la celebración del contrato, una **recomendación personalizada en la que explique el motivo por el cual un producto concreto satisface mejor sus exigencias y necesidades**. Para facilitar asesoramiento basado en un análisis objetivo y personal, debe realizarse mediante un análisis de un número suficiente de contratos de seguro ofrecidos en el mercado de modo que se pueda formular una recomendación personal, ateniéndose a criterios profesionales. Adicionalmente, si el producto comercializado es de inversión basado en seguros, a estas obligaciones deberán añadirse los requisitos adicionales que se describen más adelante.

Imagen 7. Tipos de venta



Fuente: elaboración propia con información del Taller práctico: implicaciones de la IDD (ICEA-Deloitte legal).

Desde una perspectiva estrictamente jurídica, no existe restricción legal a que la venta asesorada o la venta informada corresponda a un canal de distribución.

Ahora bien, *a priori*, por sus características, la **venta asesorada** parece que se ajusta a la que realizan los **corredores** de seguros ya que, al trabajar con diversas entidades aseguradoras, valoran diferentes alternativas y ofrecen una propuesta. Y, por su parte, la **venta informada** parece ser que se ajusta al perfil de los agentes y debería ser por la que optarán principalmente las entidades que distribuyen a través de **agentes de seguro exclusivos**.

No obstante lo anterior, existe un amplio debate sectorial sobre este asunto derivado del artículo 54.2 del Proyecto de Ley de Distribución, cuya interpretación es una restricción del cobro de comisiones en los corredores si realizan venta asesorada, solo pudiendo cobrar honorarios, lo que *de facto* significaría una restricción de la venta asesorada en corredores e, incluso, el debate doctrinal va más allá, haciéndose una restricción fuerte al interpretarse que el corredor no está habilitado a realizar venta informada.

Requisitos adicionales en relación a la comercialización de productos de inversión basados en seguros (IBIP): una de las novedades más significativas es la regulación específica de la distribución de productos de inversión basados en seguros, con el objetivo de fortalecer la confianza del cliente, hacer más uniforme la regulación aplicable a la distribución y evitar el riesgo de arbitraje regulatorio. Se entiende por producto de inversión basados en seguros al “*producto de seguro que ofrece un valor de vencimiento o de rescate expuesto total o parcialmente, y directa o indirectamente, a las fluctuaciones del mercado*”, como puede ser, por ejemplo, un seguro *unit linked*. Los requisitos adicionales que se establecen se pueden agrupar en tres grandes categorías:

- La información a facilitar a los clientes,
- La prevención de conflictos de intereses y
- El análisis de la idoneidad y adecuación e información a los clientes.

Para este tipo de productos se refuerza la protección de los consumidores con requisitos adicionales de información previa a la contratación, e incluso, a lo largo de la vida del seguro. Los profesionales deberán informar a los asegurados de todos los costes y gastos asociados; advertirles sobre los riesgos ligados a este tipo de producto de seguro o a determinadas estrategias de inversión propuestas. Asimismo, cuando se ofrezca asesoramiento, se deberá facilitar una evaluación periódica de la idoneidad del producto de inversión. Además, las entidades aseguradoras y los mediadores deberán adoptar medidas organizativas que permitan detectar e impedir situaciones de conflictos de interés que perjudi-

quen a sus clientes, así como, orientaciones y advertencias sobre los riesgos asociados a dichos productos o a determinadas estrategias de inversión propuestas.

**Imagen 8. Tipos de venta**

		Agente	Corredor	Otros
Productos no IBIPs	Venta informada	✓	✗	✓
	Venta asesorada	✓	✓	✓
	Venta ejecución	✗	✗	✗
Productos IBIPs	Venta informada	✓	✗	✓
	Venta asesorada	✓	✓	✓
	Venta ejecución	✓	✗	✓

Fuente: Taller práctico implicaciones de la IDD (ICEA-Deloitte legal)

- **Nuevos requisitos de capacitación profesional:** de la aplicación de la Directiva (UE) 2016/97 se deriva también la necesidad de una adecuada capacitación profesional de las personas que interviene en la distribución, ya se encarguen de diseñar los productos o distribuirlos. Todas las personas que desarrollen de forma directa o indirecta la actividad de distribución de seguros deberán ser:
  - **Capaces**, es decir, con conocimientos y aptitudes apropiados para desempeñar adecuadamente sus funciones.
  - **Honradas**, gozar de una buena reputación, actuar con honestidad, equidad y profesionalidad, en beneficio de los intereses de sus clientes.

Respecto a la **capacitación**, según se extrae del Borrador de Real Decreto por el que se desarrolla la Ley de distribución de seguros y reaseguros privados en materia de formación y el borrador de la propuesta de resolución de la DGSFP, en las **necesidades de la formación de los agentes exclusivos**, entre otras figuras, se distingue entre formación de acceso y la continua, diferenciando si se trata de distribución con venta asesorada o informada.

**Imagen 9. Requisitos genéricos de formación para agentes de seguros exclusivo**

	Formación de acceso	Formación continua anual
Venta asesorada	200 horas	25 horas
Venta informada	150 horas	15 horas

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se establecerán una lista de requisitos mínimos en materia de competencia y conocimientos profesionales sobre distribución de seguros, diferenciando tres categorías en función del tipo de seguros a distribuir: los seguros distintos del seguro de vida, los seguros de vida y los productos de inversión basados en seguros.

Se dará por buena la competencia profesional de los mediadores, incluidos los agentes exclusivos, inscritos antes de la entrada en vigor del Proyecto de Ley de Distribución.

El hecho de que la **formación de acceso y continua** estén reguladas por Ley y sean un requisito para ejercer la profesión, es una **oportunidad** para las aseguradoras que apuestan por este canal. Más allá del cumplimiento normativo, la formación debe ser el motor de desarrollo y profesionalización de la actividad de los agentes de seguro exclusivo y debe permitir:

- Mejorar su capacitación profesional.
- Adaptarse a los cambios.
- Mejorar la calidad y experiencia de servicio de los clientes.
- Aumentar la competitividad del canal.

En relación a la **honorabilidad** comercial y profesional, se asimila al hecho de no existan antecedentes penales por infracciones en el ejercicio de actividades financieras, y que no hayan sido sancionadas en el ámbito administrativo en materia aseguradora, bancaria, de mercado de valores, Hacienda Pública, Seguridad Social, defensa de la competencia, movimiento de capitales, transacciones económicas con el exterior, blanqueo de capitales y financiación del terrorismo y protección de consumidores y usuarios por la comisión de infracciones tipificadas como muy graves o graves.

○ Gobernanza de Productos:

La Ley refuerza los requisitos en el **diseño, aprobación y control de productos y en materia de gobernanza**. Así, con carácter previo a su comercialización, y de manera proporcional a la naturaleza del producto, **los distribuidores de seguros que diseñen productos para su venta deberán elaborar, mantener y revisar un proceso de aprobación** para cada uno de los productos de seguro, así como de las modificaciones significativas que pudieran sufrir con el paso del tiempo.

En el proceso se especificará el mercado al que se destina el producto, se evaluarán todos los riesgos para dicho mercado y se adoptarán medidas para garantizar que el producto de seguro se dirige por parte de los distribuidores al mercado destinatario que se ha definido. Los productos de seguro comercializados deberán ser objeto de revisiones periódicas, teniendo en cuenta cualquier hecho que pudiera afectar sustancialmente al riesgo potencial para el mercado destinatario definido, evaluando al menos si el producto sigue respondiendo a las necesidades de di-



cho mercado y si la estrategia de distribución prevista sigue siendo la adecuada.

Los distribuidores, incluidos los agentes de seguro exclusivo, también tiene responsabilidades en la gobernanza de productos: deberán poner en conocimiento de la aseguradora para la que trabajan si detectan que un producto que comercializan no se ajusta a las necesidades de los clientes para que ésta establezca los mecanismos oportunos para reconducir la situación.

o Infracciones y sanciones:

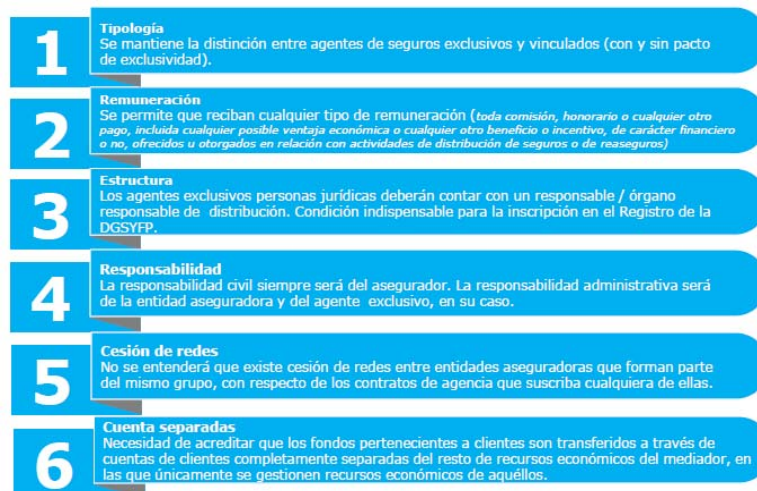
Se modifican las infracciones administrativas y se fijan sanciones de carácter económico en línea con el marco establecido por la Directiva 2016/97, lo que supone incorporar algunas en relación a la Ley 26/2006 (información, asesoramiento, etc.).

Se introducen novedades respecto a los sujetos infractores: tendrán responsabilidad administrativa sancionable, las personas físicas o jurídicas que infrinjan las normas sobre distribución de seguros y reaseguros, incluidas las entidades y los mediadores de seguros y de reaseguros, entre otros.

Las entidades aseguradoras serán responsables frente a la Administración por las infracciones cometidas por sus agentes de seguros exclusivos, sin perjuicio de la responsabilidad administrativa que se les pueda atribuir.

Si los mediadores, en el ejercicio de su actividad de distribución, utilizan los servicios de los colaboradores externos, serán responsables frente a la Administración por la actuación de estos últimos.

**Imagen 10. Resumen impacto IDD en la figura del Agente de seguros**



Fuente: Taller práctico: implicaciones de la IDD (ICEA-Deloitte legal)

Con la disolución de las Cortes Generales antes de la aprobación del citado Proyecto de Ley, éste ha decaído y deberá iniciarse nuevamente el proceso legislativo en la nueva legislatura, a pesar de que el plazo de transposición, ya ampliado en su momento, finalizó el 1 de octubre de 2018. Asimismo, se considera que el contenido que tendrá el nuevo Proyecto de Ley que será tramitado en la próxima legislatura, será idéntico al actual, sin prácticamente modificación alguna, salvo posiblemente algunas matizaciones no significativas.

En este contexto, UNESPA, en un ejercicio de autorregulación, ha publicado una Guía de Buenas Prácticas para la adaptación de las entidades aseguradoras a la normativa europea de distribución de seguros, de libre y voluntaria adhesión. Los compromisos que se deben asumir con la adhesión están relacionados con aquellos aspectos de la directiva que se incorporarán con toda seguridad a la Ley.

- Facilitar los datos del DIPS: documento de información de productos de seguros no vida en el formato normalizado establecido en el Reglamento 2017/1469.
- Realizar análisis de idoneidad y/o adecuación del cliente cuando se comercialice productos de inversión basados en seguros.
- Establecer un procedimiento de gobernanza de los productos de seguros proporcionado y adecuado a la naturaleza del producto de seguro.
- Implementar y gestionar las medidas organizativas necesarias para detectar e impedir conflictos de interés en la comercialización de productos de inversión basados en seguros.

Una buena parte de las entidades aseguradoras del sector se ha adherido a esta Guía.

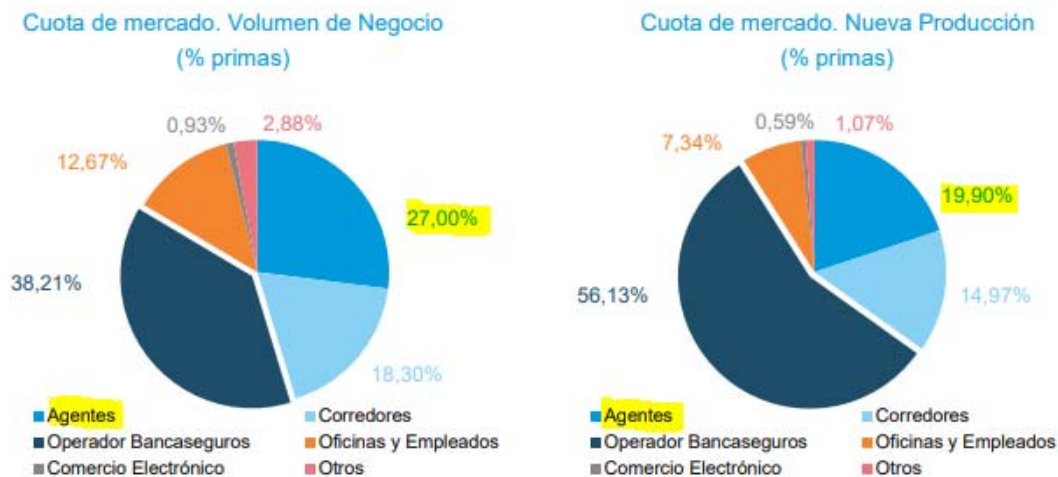
### **3.4. Situación actual de la distribución por canales**

Con los últimos datos disponibles de ICEA al cierre de 2018<sup>18</sup>, se observa como el canal que concentra mayor cuota de mercado del **volumen total** de negocio son los Operadores de **Bancaseguros** (38,21%), seguidos a cierta distancia por los **Agentes** (27%), Corredores (18,30%) y Oficinas y Empleados (12,67%). Según este informe, el Comercio Electrónico, sin intervención de otro canal, está por debajo del 1%. Al analizar las cuotas en la nueva producción, todavía es más acentuado el peso de Bancaseguros (56,13%), mientras que los agentes están por debajo de la cuota que les corresponde por el volumen total (19,90%).

---

<sup>18</sup> ICEA (2019b): *Canales de Distribución. Año 2018*. ICEA. Madrid.

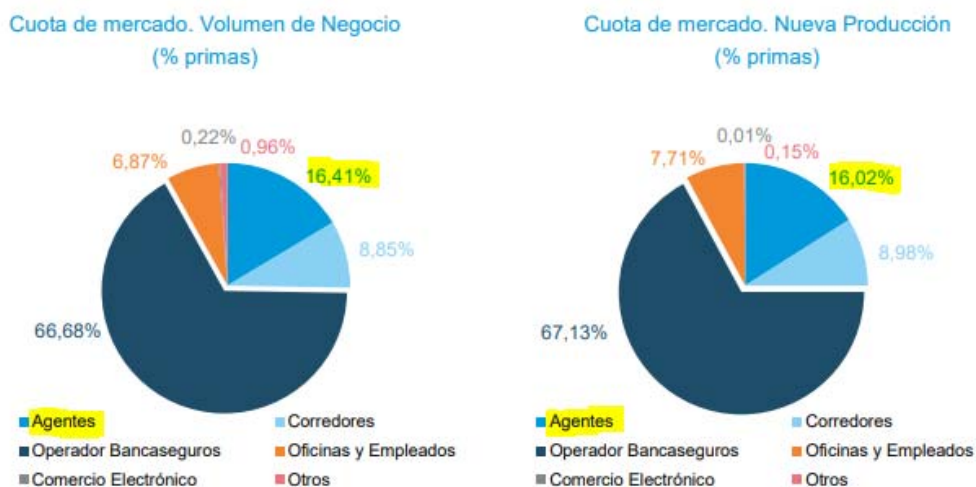
### Gráficos 11. Cuota de mercado por canales de distribución - Total



Fuente: Canales de distribución. Año 2018. (ICEA)

En los seguros de **Vida**, los Operadores de **Bancaseguros** también son el principal canal de distribución con el 66,68% del volumen de negocio, liderazgo que se evidencia tanto en productos de ahorro como de riesgo. Por su parte, los agentes son el canal que les siguen con el 16,41% de cuota de mercado.

### Gráficos 12. Cuota de mercado por canales de distribución - Vida



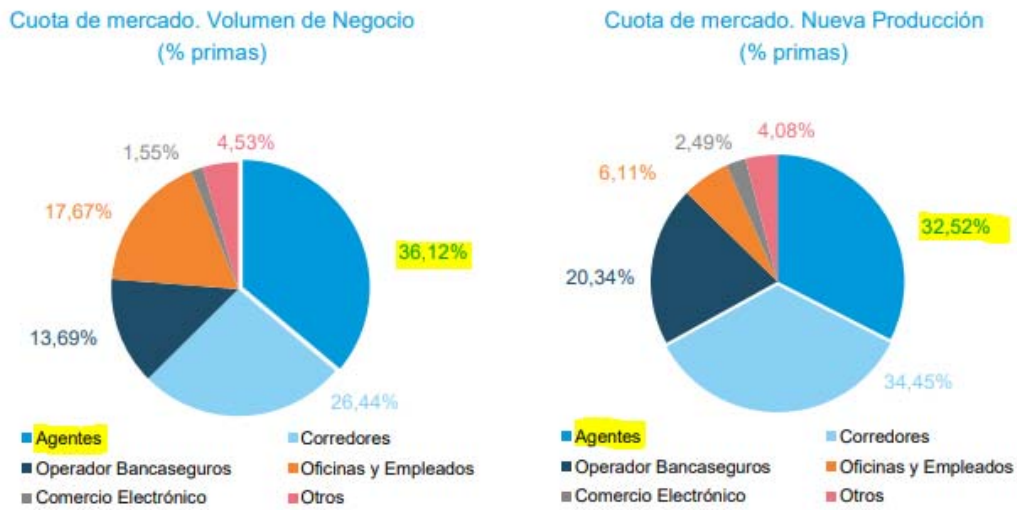
Fuente: Canales de distribución. Año 2018. (ICEA)

En el caso del segmento de los seguros de **No Vida**, los **agentes concentran el mayor volumen de negocio** con un 36,12%, seguidos de los corredores (26,44%) y de Oficinas y Empleados (17,67%) y de bancaseguros (13,69%), mientras que el comercio electrónico acumula el 1,55%.

Es importante destacar que, a pesar de liderar por volumen de negocio, el peso del canal de agentes en nueva producción es inferior al que le corresponde por cartera, circunstancia que se observa en buena parte de los productos No vida:

automóviles, multirriesgo, nueva producción bancaseguros, corredores y comercio electrónico, con la excepción de salud.

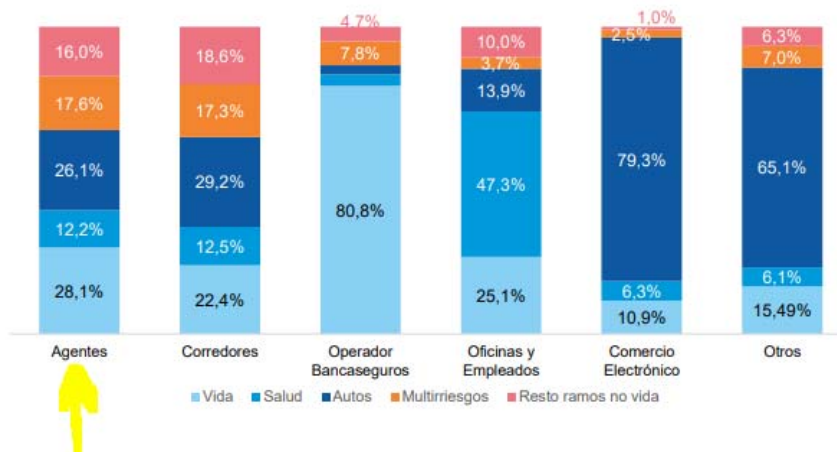
**Gráficos 13. Cuota de mercado por canales de distribución – No Vida**



Fuente: Canales de distribución. Año 2018. (ICEA)

Si analizamos la composición de la cartera de cada uno de los canales, se puede ver su nivel de especialización. Mientras **los agentes tienen un cierto equilibrio entre las distintas líneas de negocio**, otros canales se concentran de forma relevante en alguno de ellos, como es el caso de vida en Bancaseguros, autos en comercio electrónico o salud en oficinas y empleados.

**Gráfico 14. Composición de cartera por canales de distribución. Volumen de negocio.**



Fuente: Canales de distribución. Año 2018. (ICEA)

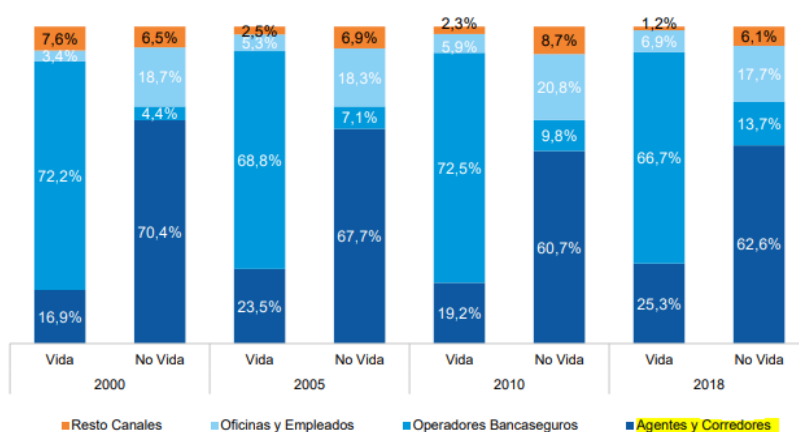
El hecho de que los **agentes** dispongan de una **cartera diversificada** en diferentes líneas de negocio implica un esfuerzo adicional en la comercialización, entre otros motivos, por la inversión necesaria en tiempo de formación y en la elección del mix de productos que potenciar en cada momento.

Sin embargo, en **entorno inciertos** como el actual es una indudable **ventaja**. Con los cambios que se intuyen en determinadas líneas de negocio, disponer de diferentes productos en cartera es una alternativa muy interesante para poner en salvaguarda el conjunto del negocio. Además, es importante recordar que una oferta amplia nos permite realizar venta cruzada y apostar la cobertura integral de las necesidades del cliente. Además de conseguir mayor volumen de negocio, supone una mejor estabilidad de cartera, ya que está demostrado que, en su conjunto, los clientes de este segmento son más rentable y fieles.

Al analizar datos de los diferentes canales más **a largo plazo** (2000-18), observamos como en **Vida**, los mediadores tradicionales (agentes y corredores) incrementan su cuota de mercado de forma notable, pasando del 16,9% en el año 2000 al 25,3% en 2018. Es cierto, que la evolución de esta línea de negocio es algo volátil, ya que está muy condicionada a la coyuntura a de tipos de interés, pero sin duda agentes y corredores siguen teniendo un peso relevante en la distribución de este tipo de productos.

En el caso de **no Vida**, que dispone de mayor estabilidad, se puede ver como a pesar de haber perdido parte de su cuota, pasan del 70,4% en el 2000 al 62,6% en 2018, agentes y corredores siguen manteniendo su liderazgo. Es importante destacar que, a pesar de los negativos augurios para este canal, durante los ocho últimos años ha conseguido ganar casi dos puntos de cuota de mercado, pasando del 60,7% del 2010 al 62,6% del 2018. Por otro lado, es importante destacar, que Bancaseguros ha ido ganando poco a poco importancia, primando cada vez más los seguros en su oferta y estrategia de comercialización, en clara competencia con los canales tradicionales.

**Gráfico 15. Composición de cartera por canales de distribución. Volumen de negocio.**



Fuente: Canales de distribución. Año 2018. (ICEA)

## Reflexión metodológica sobre los datos por canales de distribución

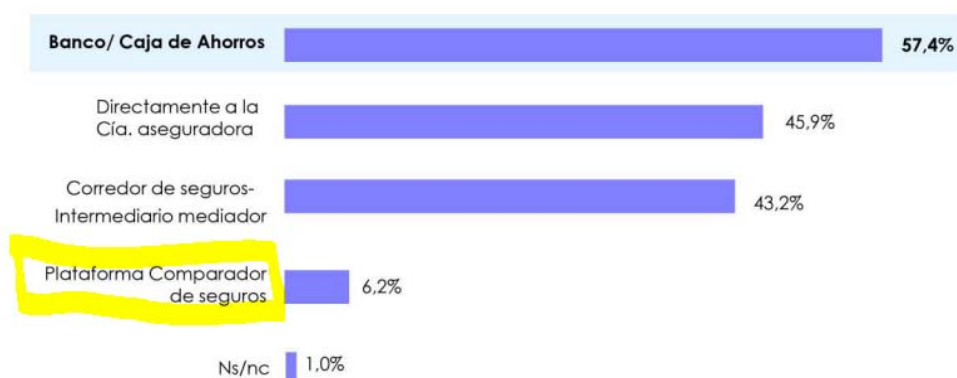
Tradicionalmente, cuando la estrategia de distribución de las entidades se centraba en un único canal, la asignación de una venta o prima de cartera que se reportaba a las instituciones, ya fuese con fines contables o estadísticos, era muy clara. Analizar la evolución, resultados de una canal o su impacto en la distribución, ilustraba fielmente la realidad del mercado.

En base a esta definición de canales, actualmente se sigue reportando la información a las instituciones que elaboran sus informes. Sin embargo, ahora todo es más complejo. El desarrollo de los canales digitales por los propios distribuidores y de una estrategia omnicanal por parte de las aseguradoras conlleva un comportamiento del consumidor más complejo de tabular.

**Los datos que obtenemos de las instituciones no recogen la influencia de los nuevos canales en el proceso de compra.** En este proceso, el mismo cliente puede estar utilizando canales diferentes en las dos etapas básicas de dicho proceso, la búsqueda de información y la propia decisión de compra. Por ejemplo, el consumidor se puede informar por la web corporativa de una entidad determinada, a través de un comparador o telefónicamente y acabar contratando en la oficina de un mediador, o viceversa, entre múltiples combinaciones que se pueden plantear. Asimismo, si un mediador comercializa sus productos *online*, por ejemplo, un corredor de seguros ¿a qué canal se computa la venta?

Como se puede ver en el siguiente gráfico, a pesar de que la distribución a través de Internet solo se le atribuye el 1%, según el estudio de Adicae sobre hábitos de consumo<sup>19</sup>, el 6% de consumidores dice que ha contratado el seguro a través de una plataforma de comparador.

**Gráfico 16. Canal de contratación de seguros**



Fuente: Análisis de la posición del consumidor ante el mercado asegurador. Adicae (2018)

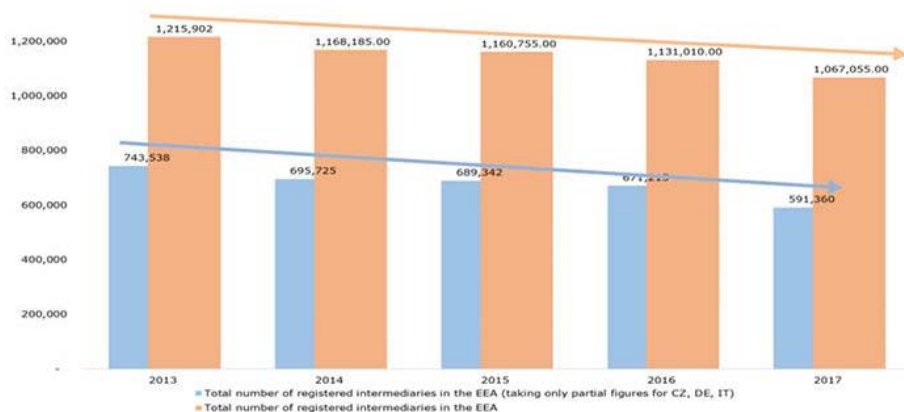
<sup>19</sup> ADICAE (2018): *Análisis de la posición del consumidor ante el mercado asegurador*. ADICAE. Madrid.

En definitiva, considero que no siempre el canal clave en la comercialización es al que se le imputa el éxito de la venta, de ahí que la influencia de los canales emergentes, especialmente los relacionados con las nuevas tecnologías, no quedan suficientemente recogidos en las estadísticas que hemos visto hasta ahora.

### 3.5. El agente de seguros exclusivo más a fondo

Según estadísticas de EIOPA<sup>20</sup> a nivel europeo, en los últimos años se ha producido una **ligera disminución en el número de mediadores de seguros**. Si bien el número total ha aumentado en algunos países, se cifra en 1.067.055 los profesionales al cierre de 2017, lo que implica una reducción media anual del 4% desde 2013.

Gráfico 17. Número de mediadores registrados en UE 2013-2017



Fuente: Insurance Distribution Directive – evaluation of the structure of insurance intermediaries markets in Europe (EIOPA)

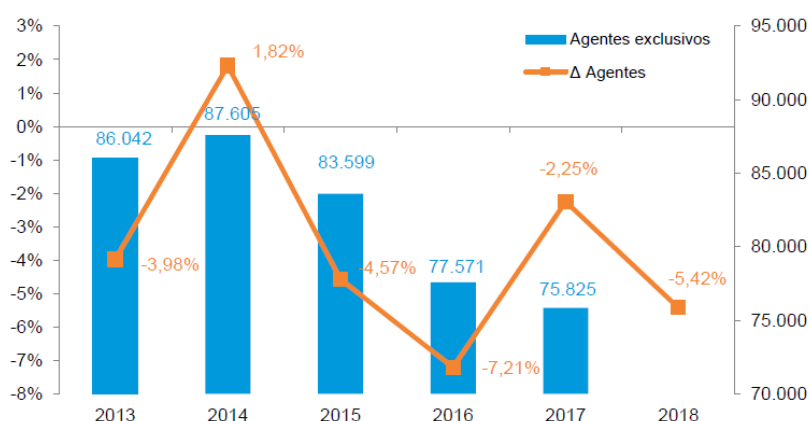
De acuerdo a lo que indican en su informe, las causas de este descenso son variados, y en algún caso, específicos de los estados analizados: mayores exigencias reglamentarias o crecimientos de canales digitales de distribución, entre otros. Si bien es cierto que esta reducción ha afectado principalmente a agentes exclusivos, en el propio estudio ponen de manifiesto la gran diversidad de canales de distribución locales y las diferentes definiciones adoptadas a nivel nacional, las prácticas de registro y los marcos de información también varían entre los Estados miembros.

No ha seguido otra suerte la tendencia en **España**<sup>21</sup>. Desde el año 2013 el número de agentes de seguros exclusivos inscritos para ejercer su actividad ha pasado de 86.042 a 75.825 en 2017. Es indudable, que se está produciendo una paulatina reducción del número de actores en este canal de distribución, circunstancia en la que profundizaremos más en detalle para poder hacer una valoración al respecto.

<sup>20</sup> EIOPA. EIOPA (2018): *Insurance Distribution Directive – Evaluation of the structure of insurance intermediaries' markets in Europe*. Publications Office of the European Union. Luxemburg.

<sup>21</sup> ICEA (2019c): *Códigos de Agentes Exclusivos año 2018*. Informe nº 1545. ICEA. Madrid.

**Gráfico 18. España: evolución de agentes exclusivos 2013-2018**



Fuente: Códigos de Agentes Exclusivos año 2018 (ICEA) con datos de la DGSFP.

En este sentido, en el mercado español, **casi la mitad de los agentes exclusivos (49%) tienen un volumen de negocio gestionado inferior a 30.000 €** colectivo que precisamente es el que mayor retroceso sufre en 2018 (-7,53%).

Por el contrario, aquellos con un volumen de negocio superior a 300.000 euros prácticamente se mantienen en relación al año anterior (-0,84%). Este segmento, si bien supone solo el 17,05% del conjunto de agentes exclusivos, aporta el 80,1% del negocio, en línea con lo establecido en el conocido principio de Pareto.

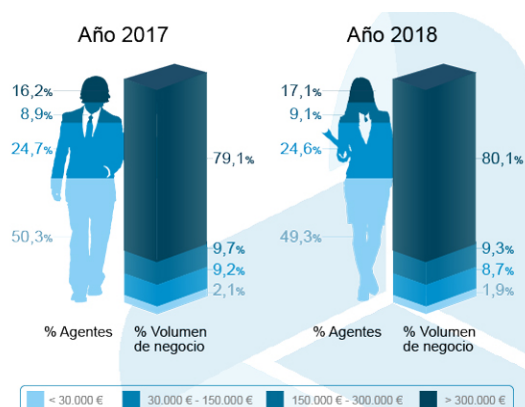
**Tabla 1. Distribución de los Agentes Exclusivos en función del volumen de negocio gestionado (2018)**

Número de Agentes Exclusivos		
	% s/total agentes	Δ
	2018	2017 / 2018
<b>Total Códigos de agentes</b>	<b>100,00%</b>	<b>-5,42%</b>
Agentes con un volumen de primas emitidas < 30.000 euros	49,30%	-7,53%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 30.000 y 150.000 euros	24,60%	-5,17%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 150.000 y 300.000 euros	9,05%	-2,52%
Agentes con un volumen de primas emitidas de más de 300.000 euros	17,05%	-0,84%

Información correspondiente a la muestra de entidades participantes en el año 2018

Fuente: Códigos de Agentes Exclusivos año 2018 (ICEA)

**Gráfico 19. Agentes Exclusivos en función del volumen de negocio gestionado (2017-18)**





Fuente: Códigos de Agentes Exclusivos año 2018 (ICEA)

Si analizamos las **altas de agentes** de 2018, de la muestra de entidades de las que ICEA obtuvo información (representan el 85% de la cuota de mercado), el número de nuevos agentes exclusivos asciende a 8.341, un 8,8% más que el año precedente, y suponen un 14% del total de esta tipología de distribuidores.

El 85% de las altas corresponde a agentes que se incorporan a la profesión y gestionan un volumen de negocio inferior a los 30.000 euros. Este colectivo, consigue el mayor crecimiento respecto al ejercicio precedente (12%), un dato que refleja como la industria aseguradora **sigue apostando por la incorporación de nuevos agentes exclusivos** como canal de distribución.

**Tabla 2. Número de altas de Agentes exclusivos y distribución en función del volumen de negocio gestionado (2018)**

Número de Altas de Agentes Exclusivos		
	% s/total de altas 2018	Δ 2017 / 2018
<b>Total Altas</b>	<b>8.341</b>	<b>8,8%</b>
Agentes con un volumen de primas emitidas < 30.000 euros	84,95%	12,0%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 30.000 y 150.000 euros	9,15%	-10,0%
Agentes con un volumen de primas emitidas entre 150.000 y 300.000 euros	2,40%	-11,9%
Agentes con un volumen de primas emitidas de más de 300.000 euros	3,50%	9,4%

Información correspondiente a la muestra de entidades participantes en el año 2018

Fuente: Códigos de Agentes Exclusivos 2019 (ICEA)

En los últimos años se está produciendo una **reducción paulatina del número de agentes exclusivos**, especialmente de aquellos que gestionan carteras pequeñas. Sin embargo, el **incremento de las incorporaciones del último año** pone de manifiesto que **se sigue apostando por este canal** como vía de distribución del seguro.

Los requerimientos del nuevo consumidor y de un entorno más complejo, combinado con mayores exigencias que en materia regulatoria y la necesidad de una gestión de los canales más eficiente, ha provocado que el perfil que se demanda en la distribución a través de agentes exclusivos sea cada vez más riguroso. Este es el motivo por el cual la caída se concentra en los perfiles con menor nivel de profesionalización, menos eficientes v. por lo tanto. más expuestos a desaparecer.

### **Percepción del canal**








En el estudio de la **percepción del cliente** sobre los diferentes canales de distribución de seguros llevado a cabo por CECAS<sup>22</sup>, se valoraban siete atributos: confianza, agresividad, rapidez, innovación, empatía, comunicación y experiencia. A pesar de ser un estudio de 2014, considero las valoraciones que puede seguir extrayendo son válidas actualmente.

<sup>22</sup> Fundación Auditorium – CECAS (2014): *Percepción de los canales de distribución de seguros*. Fundación Auditorium. Barcelona.

El **canal agente/corredor** se analiza de forma conjunta y es percibido como el que genera **más confianza**, como más **empático, comunicador y experimentado**, pero **anticuados** y **poco innovadores**. Por su parte, los canales de contratación directa y los comparadores son percibidos como rápidos e innovadores, aunque sobre los comparadores los encuestados opinan que se trata de un canal con poca experiencia.

El análisis por edades de los participantes revela que el canal **comparador** es el mejor percibido por los **jóvenes**. Los adultos valoran positivamente casi todos los canales y los **mayores de 55 años** se decantan claramente por el canal **agente/corredor**.

**Tabla 3. Percepción del cliente de los diferentes canales de distribución (2014)**

	Agente/ Corredor	Contratación Directa	Comparador	Banca-seguros
Confianza 	↑↑↑	↓	↓	↓
Agresividad 	↑↑↑	↑↑↑	↓	↓
Velocidad 	↓	↑↑↑↑	↑↑↑↑	↓
Innovación 	↓↓	↑↑↑↑	↑↑↑↑	↓↓
Empatía 	↑↑↑↑	↓	↓	↓↓
Comunicación 	↑↑↑↑	↑↑	↑↑	↓
Experiencia 	↑↑↑↑	↓	↓	↓

Fuente: Percepción de los canales de distribución de seguros (Fundación Auditorium-CECAS).

Al tratarse de un estudio transversal, no podemos saber a ciencia cierta si estas valoraciones tienen que ver con la experiencia digital del entrevistado o con el momento del ciclo de vida en el que se encuentra cada uno de los encuestados. Es decir, si a medida que pasan los años los consumidores cambian de opción, interesándose por canales tradicionales.

Sin embargo, considero que es innegable que los nativos digitales están mucho más familiarizados con los medios tecnológicos y que van a valorar una experiencia de compra y de servicio con mayor autonomía, ágil y transparente.

En este sentido, para adaptarse a los nuevos requerimientos del consumidor, las entidades que distribuyen a través de canales tradicionales y los propios agentes, deben hacer un **esfuerzo para mejorar sus aptitudes digitales y adaptarse a las nuevas exigencias del cliente**, en sintonía con el perfil cada vez más tecnológico de los usuarios.



## 4. Transformación digital en el sector asegurador

De la **primera revolución industrial**, que se inició en la segunda mitad del siglo XVIII y supuso el paso de una economía rural basada en la agricultura y el comercio, a una economía de urbana, industrializada y mecanizada, ahora estamos camino de la cuarta revolución, la de la **industria conectada**. En estos momentos, el impacto de la tecnología es disruptiva, ya que está alternado los sistemas productivos y de transmisión del conocimiento, lo que a su vez tiene también impacto en el modelo social.

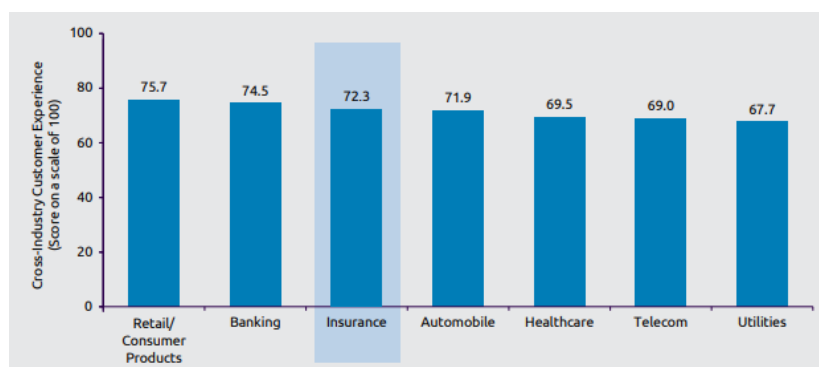
Esta nueva revolución, que se asocia al concepto de **Industria 4.0**, se refiere a la “fábrica inteligente”, una nueva manera de organizar los sistemas de producción, quedando todos interconectados. De esta manera, las máquinas están conectadas con los sistemas, y éstos a su vez, con las personas, lo que permite una gestión mucho más eficiente.

Pero el paso previo a este cambio de paradigma que ya se está produciendo es la **transformación digital** en la que ya estamos inmersos, la reinención de las organizaciones a través de la tecnología digital para mejorar su desempeño. Más allá de un cambio tecnológico, se trata de una transformación cultural que conlleva una cultura digital. Está cambiando la sociedad, el consumidor y, por lo tanto, la forma de vender, la forma de comprar, que afecta a todo tipo de empresas y a todos los niveles de la sociedad.

El sector asegurador debe adaptarse a las expectativas de un nuevo cliente que está siempre conectado. Nos hemos sumergido en una realidad distinta, en la que el cliente tiene nuevas expectativas y exige nuevas respuestas, modelos de relación innovadores que le permitan vivir experiencias personalizadas a través de los diferentes canales existentes.

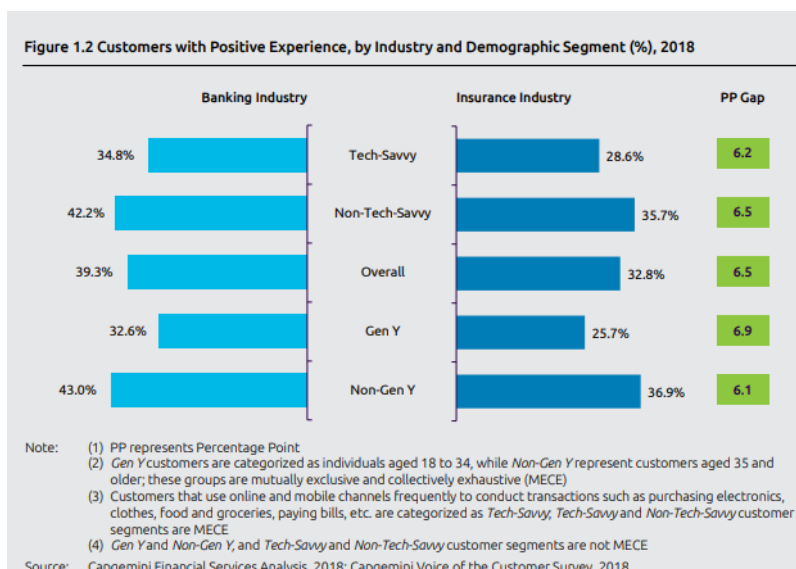
Las aseguradoras españolas no son ajenas a estos cambios y cada vez están más implicadas en su transformación, pero todavía en una fase anterior respecto a otros sectores. En el sector bancario o de consumo, la experiencia digital de los clientes está más desarrollada, debido principalmente a los cambios de hábitos al comunicarse, consumir o realizar las gestiones más habituales. No hay que olvidar que bancaseguros es un competidor de otros canales del sector asegurador y que en experiencia de cliente va un paso por delante.

**Gráfico 20. Evaluación de la experiencia de cliente en varios sectores, 2018**



Fuente: World Insurance Report 2018. Capgemini.

## Gráfico 21. Clientes con experiencia positiva por industria y segmentos de edad (2018)

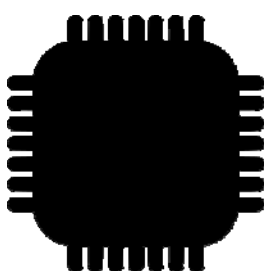


Fuente: World Insurance Report 2018 con datos de Capgemini Voice of the Consumer 2018 (Capgemini)

Las aseguradoras están avanzando para sacar partido a las tecnologías con el objetivo de poner al cliente en el centro de negocio y adaptarse a sus demandas, optimizar su modelo de negocio y competir con nuevos actores que se están incorporando al mercado.

Para conseguirlo, hay una serie de ámbitos que tendrán un impacto que puede ser disruptivo a medio plazo y que se repasan a continuación, en la medida que, de un modo u otro, influirán en la distribución a través de agentes de seguros exclusivos.

### 4.1. Internet de las cosas



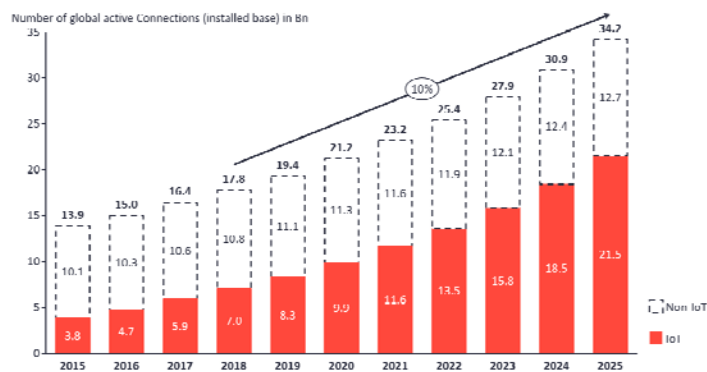
Internet de las cosas hace referencia a la posibilidad de añadir un chip a los objetos cotidianos para que envíen información a través de Internet y puedan ser controlados a distancia, por personas o por otros equipos especialmente diseñados para ello. Cada vez más objetos vienen con conectividad a internet y en un futuro cercano todas las cosas de nuestro entorno, como el coche, los electrodomésticos, la vivienda o incluso las personas, estarán conectadas y los sistemas que las gobiernan tomarán decisiones de forma autónoma.

A través de estos dispositivos las aseguradoras pueden obtener cuantiosa y valiosa información para conocer mejor al cliente, el uso que hace de los objetos conectados y personalizar la oferta. Asimismo, más allá de encargarse de resolver problemas cuando ya han ocurrido, las aseguradoras podrán asumir un papel activo en la prevención y, por lo tanto, ajustar mucho más el precio a la realidad de cada riesgo.

Actualmente, ya existen entidades que utilizan la información recibida a través de estos dispositivos. Por ejemplo, en Estados Unidos, UnitedHealthcare<sup>23</sup> ofrece importantes descuentos en el seguro médico a los usuarios más activos, información que recoge a través de pulseras de actividad. La entidad sostiene que los asegurados que consiguen el objetivo de actividad que se establecen en el programa de actividad, cuentan con un mejor estado de salud y, por lo tanto, reducen la siniestralidad sustancialmente.

Quedan algunos años hasta que Internet de las cosas este generalizada en los objetos que nos rodean, pero no cabe duda de que los dispositivos conectados está creciendo de forma muy significativa y lo hará todavía más radicalmente cuando se generalizasen las redes de 5G. A medida que este paso consolide, las entidades lanzarán soluciones para aprovechar su potencial y aportar valor al cliente, lo que a la larga provocará un cambio en la oferta de productos a la que los distribuidores no van a ser ajenos.

**Gráfico 22. Número de dispositivos conectados en el mundo (miles de millones)** <sup>24</sup>



Fuente: State of the IoT 2018: Number of IoT devices now at 7B – Market accelerating Research 2018 (IOT Analytics)

## 4.2. Blockchain



El *blockchain* es un sistema tecnológico muy poderoso que facilita las transacciones digitales seguras y un rápido procesamiento de datos. Según Antonio Serrano, Doctor en Derecho y CEO de la Escuela de Programación y Emprendimiento Spartanhack, Blockchain<sup>25</sup> “es esencialmente solo un registro, un libro mayor de acontecimientos digitales que está “distribuido” o es compartido entre muchas partes diferentes. Solo puede ser

<sup>23</sup> Orange (2018): *Hablemos de empresas: Hacia seguros más personalizados con IoT*. <https://hablemosdeempresas.com/grandes-empresas/seguros-personalizados-gracias-a-iot/>. (21 de julio de 2019).

<sup>24</sup> IOT Analytics (2018): *State of the IoT 2018: Number of IoT devices now at 7B – Market accelerating Research 2018*. <https://iot-analytics.com/state-of-the-iot-update-q1-q2-2018-number-of-iot-devices-now-7b/>. (21 de julio de 2019).

<sup>25</sup> UNESPA (2018): *Entrevista Antonio Serrano: así cambiará el blockchain el mundo de los seguros. Estamos seguros*. <https://www.estamos-seguros.es/entrevista-asi-cambiara-el-blockchain-el-mundo-de-los-seguros/>. (21 de julio de 2019).

actualizado a partir del consenso de la mayoría de participantes del sistema y, una vez introducida, la información no puede ser borrada.”

Su potencial es muy alto, según el informe de la Insurance Association of Insurance Supervisors (IAIS) sobre el desarrollo de las FinTech<sup>26</sup>, tendrá impacto en los siguientes ámbitos del sector asegurador:

- Su uso mejorará la **eficiencia de múltiples procesos**, reduciendo tiempo de respuestas, margen de error, eliminando burocracia... lo que permitirá una **disminución de costes y mejora de la experiencia del cliente**.
- Provocará la proliferación de **productos estandarizados y microseguros**, con la proliferación de contratos digitales inteligentes, certificados y confiables que **se autoejecutarán** si se dan determinadas situaciones. Asimismo, surgirán productos que combinarán en tiempo real *blockchain* e Internet de las cosas.
- Se eliminarán barreras de entrada para que nuevas empresas compitan con los aseguradores tradicionales, lo que **aumentará la competitividad**.

### 4.3. Big Data, analítica avanzada e inteligencia artificial

:01100001101100011110111011011000101000000111  
00010110001101100011111011011001100010000000  
1100001101100011110110110110001010000001100  
0110001111011011011000101000000110000110001  
00010110001110110110110001010000001100001  
0110001101100011110110110110001010000001110  
0110110001111011011011000101000000110000110  
110001110110110110001010000001100001100011  
10001100001101000111101101101101100010100000  
1100011011000111101101101100010100000011100  
100011011000111101101101100010100000011100  
0011011000111101101101100010100000011100011  
0110001101100011110110110110001010000001110  
001011000110100011110110110110001010000001110  
1000110110001111011011011000101000000111000  
1100011110110110110001010000001110001100011  
0011011000111101101101100010100000011100011

Tradicionalmente, ha existido escasa interacción entre la aseguradora y el cliente. Salvo que se produjese un siniestro o se promoviese por el mediador, el único contacto entre ambas partes era el momento de renovación del seguro y el correspondiente pago.

Con internet y el desarrollo de las tecnologías de información, han cambiado los hábitos de los consumidores y se han roto barreras de comunicación. La información ya no llega exclusivamente a través del distribuidor y la comunicación es bidireccional. Este cambio está provocando que el volumen de datos que se genera cada día crezca exponencialmente. Es un fenómeno que se acentuará cada vez más, con la proliferación del internet de las cosas y el coche conectado.

**Big Data** es el término que describe este gran volumen de datos, tanto internos como externos, que inundan diariamente a las empresas. Su complejidad se debe principalmente a la naturaleza no estructurada de buena parte de los datos, generados a través de navegación en internet, sensores incorporados en dispositivos, los vehículos, las redes sociales, App's, etc.

Es la revolución de los datos, que se caracteriza por la posibilidad de generarlos y almacenarlos, pero lo realmente relevante, es que las aseguradoras puedan analizarlos para obtener información valiosa. Seguramente el análisis de datos para la interpretación de los riesgos y

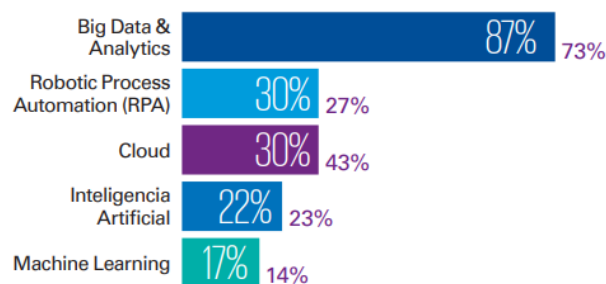
<sup>26</sup> IAIS (2017): *FinTech Developments in the Insurance Industry*. IAIS. Basel.

oportunidades del negocio asegurador va a ser el factor más disruptivo. En este sentido, las nuevas técnicas **analítica avanzada** permiten detectar patrones de comportamiento y mejorar la toma de decisiones, entre otros, en los siguientes ámbitos:

- Personalización de la oferta ajustada a las necesidades específicas de cada cliente, en coberturas y precios.
- Optimizar la venta cruzada para el desarrollo de los clientes.
- Orientar las acciones de fidelización más adecuadas para conseguir sus objetivos.
- Identificar de forma temprana las solicitudes potencialmente fraudulentas.

El sector no es ajeno a esta realidad y, como se puede ver en el siguiente gráfico<sup>27</sup>, es un ámbito muy presente en las inversiones en tecnología para 2019.

**Gráfico 23. Herramientas tecnológicas en la que se prevé invertir en 2019**



Fuente: Perspectivas España 2019 – Seguros (KPMG- CEOE).

Todos estos ámbitos de desarrollo de la analítica avanzada de clientes pueden permitir a las aseguradoras mejorar la eficiencia de sus redes de agentes, focalizando su actividad de forma mucho más personalizada y optimizada.

Mediante **inteligencia artificial**, que simula procesos de inteligencia humana por parte sistemas informáticos, se puede dar un paso más allá. Permite controlar y optimizar procesos de forma automática según condiciones del entorno, por ejemplo, basado en Internet de las cosas o sistemas de aprendizaje automático, para ofrecer una mejor atención al cliente o recomendar un producto concreto para un cliente potencial del que conocemos sus gustos.

Toda tarea repetitiva la acabaran haciendo máquinas o sistemas informatizados, más eficientes y económicos. En el ámbito comercial, nos puede ayudar a automatizar procesos de venta o mejorar la relación con el cliente. Por ejemplo:

<sup>27</sup> KPMG – CEOE (2019): *Perspectivas España 2019 – Seguros*. KPMG.



- Los **chatbots** son sistemas de conversación digital basados en inteligencia artificial. Su objetivo es dar un servicio similar al de un empleado o mediador en cualquier comunicación con el cliente. Su principal objetivo en este ámbito será detectar el problema del cliente y dar respuesta a sus necesidades.
- **Google Duplex**<sup>28</sup>, es un sistema de inteligencia artificial basado en redes neuronales aplicado a la automatización de las conversaciones telefónicas. Actualmente en fase embrionaria, con “apariencia” totalmente humana el asistente puede realizar actualmente llamadas para reservar la visita al peluquero o aun restaurante, en función de la disponibilidad de usuario. Son múltiples las puertas que abre este tipo de tecnología, pero también hay un debate que va más allá y se infiltra en campos como la ética o la filosofía, aspectos como la privacidad de esas conversaciones y los malos usos.

#### 4.4. Tecnología y movilidad



Uno de los mercados que más cambios sufrirá en los próximos años será el de los seguros de automóviles, fruto de la irrupción de la tecnología asociada al nuevo concepto de vehículo conectado y autónomo y de los cambios de hábito de los consumidores en relación a la movilidad.

Según previsiones de PwC<sup>29</sup>, las cinco dimensiones que transformarán el sector de automoción en los próximos años serán:

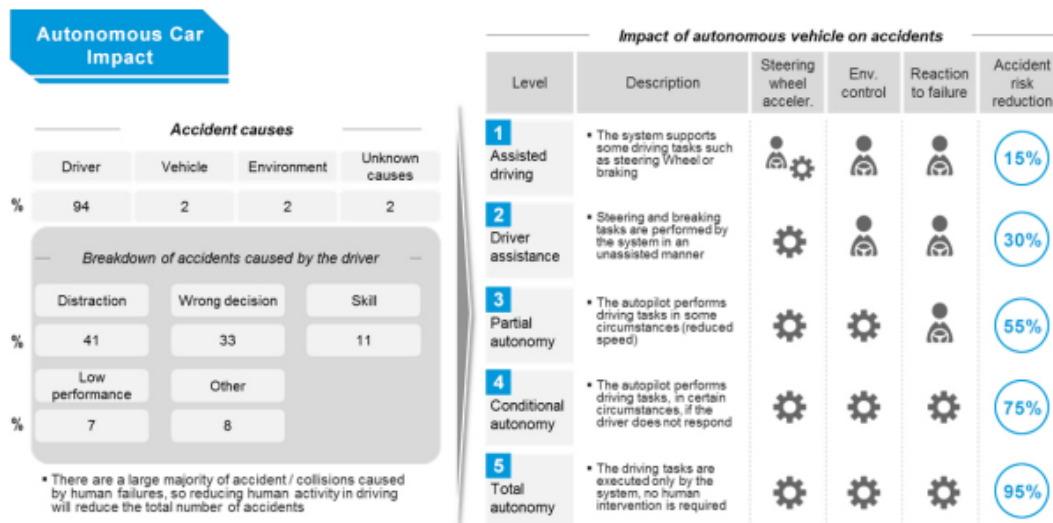
- **Transporte compartido:** la mayor concentración de la población en zonas urbanas, en las se restringirá el transporte privado, pero mejorará el público, facilitará que progresivamente se extienda el vehículo de uso compartido en lugar de propiedad. En Europa, actualmente solo el 1% de los trayectos en coche se realizan mediante transporte compartido, mientras que se estima que alcanzará el 35% en 2030.
- **Vehículos eléctricos:** El 95% de los coches nuevos que se matriculen en 2030 serán eléctricos o híbridos. Sin embargo, en torno al 80% del parque móvil seguirá siendo de combustión.
- **Coche autónomo:** existen diferentes estimaciones sobre la velocidad de implementación, pero según se describe en el citado estudio, los primeros vehículos plenamente autónomo se prevé que en el mercado con un nivel 4 de automatización hasta el 2022 (el nivel 5 marca la conducción totalmente autónoma). En 2030 todavía entre el 85% y el 90% de los coches serán conducidos por personas. Asimismo, en la

<sup>28</sup> Xataka. *Así funciona Google Duplex, el sistema que se pone al teléfono por ti y que da un poquito de miedo*. Fecha de consulta: 21/7/2019. <https://www.xataka.com/robotica-e-ia/asi-funciona-google-duplex-el-sistema-que-se-pone-al-telefono-por-ti-y-que-da-un-poquito-de-miedo>

<sup>29</sup> PwC (2018): *Five trends transforming the Automotive Industry*. PwC.

siguiente Figura se puede ver cómo según ICEA<sup>30</sup>, la reducción de siniestros puede llegar hasta el 95% en el nivel de autonomía completa del vehículo.

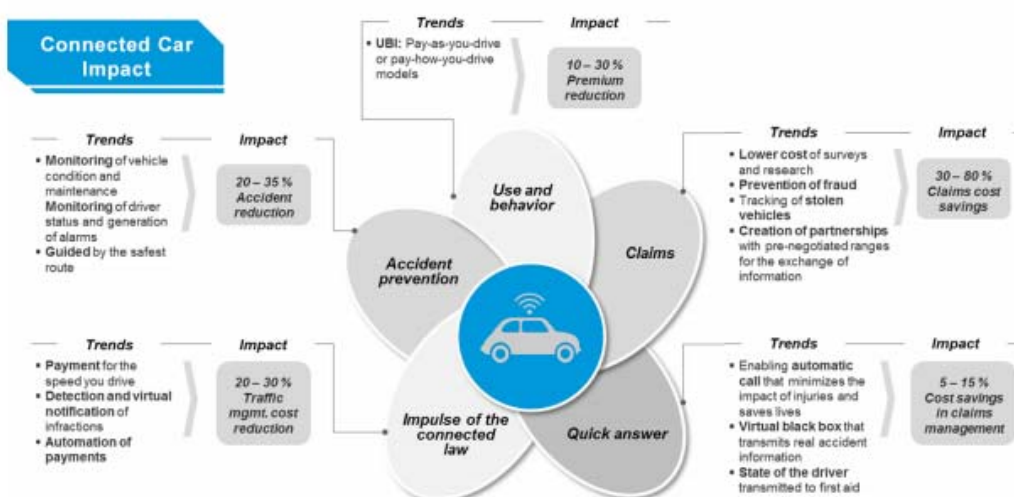
Imagen 11. Impacto del coche autónomo



Fuente: El impacto del coche del futuro en el ramo de autos (ICEA).

- **El coche conectado:** por medio de sensores y la conexión a Internet los vehículos proporcionarán mayor seguridad y una mejor experiencia en el viaje: trabajar, navegar por la Red y tener acceso a todo tipo de servicios multimedia. Según el citado estudio de PwC, en Europa se estima que alrededor del 70% de los coches estará conectados en 2030y según ICEA, entre otros, permitirá una reducción de costes de siniestralidad entre el 5% y 15% por la mejor respuesta en accidentes.

Imagen 12. Impacto del coche conectado



Fuente: El impacto del coche del futuro en el ramo de autos (ICEA).

<sup>30</sup> ICEA (2018): *El impacto del coche del futuro en el ramo de autos*. Documento nº 281. ICEA. Madrid.

- **Ciclo de actualización de los modelos:** los fabricantes apostarán por realizar actualizaciones y *upgrades* anuales de su catálogo de modelos para incorporar los últimos desarrollos.

Todo hace indicar que el ramo de Autos va a sufrir una paulatina reducción del mercado, por el doble efecto de una caída de la prima media fruto de la mejora de la siniestralidad, y de una reducción del parque de vehículos en el sector privado por un cambio de hábitos del consumidor.

A pesar de que el ramo también ofrecerá oportunidades, como la cobertura individual a usuarios del *car sharing* u otros medios de movilidad urbana (patinetes eléctricos, bicicletas, drones en un futuro...) o de riesgos cibernéticos del vehículo conectado, para los agentes exclusivos de seguros puede suponer una amenaza la aparición de otros competidores, como tecnológicas o telcos.

En este sentido, si bien se trata de un ramo clave que es muy necesario seguir trabajando, es recomendable diversificar la cartera en diferentes líneas de negocio, evitando una concentración excesiva en Autos.

#### 4.5. Ciberriesgos



Una sociedad cada vez más digitalizada lleva asociado un nuevo perfil de riesgo, tanto de las personas como de los activos a asegurar. La irrupción de las Tecnologías de la Información y la eclosión de la economía digital, implican nuevas amenazas de las que hay que protegerse: ataques provocados por cibercriminales, competencia desleal, daños físicos en hardware y otros daños que surgen de la responsabilidad de los empleados o las propias personas.

En el ámbito de la empresa, estas acciones pueden implicar pérdidas económicas o responsabilidad antes terceros afectados. Este daño generado puede ser enorme, llegando incluso a comprometer el futuro de la empresa.

Por otra parte, el crecimiento del Internet de las cosas y el coche conectado, incrementará exponencialmente la exposición a ciberataques. Tomar el control de los dispositivos conectados en el coche o en el hogar, pudiendo afectar a la seguridad de ambos, constituye un riesgo que será necesario cubrir y prevenir.

Los ciber riesgos han llegado para quedarse y nos deberemos habituar a convivir con ellos, tanto desde la perspectiva de la amenaza a nuestra actividad, como de la oportunidad que suponen para el sector asegurador. Ya se ha iniciado la comercialización de productos en el ámbito de profesional y empresarial para dar solución a estos riesgos, pero en un futuro este un tipo de coberturas y servicios se universalizarán en todos los segmentos, en detrimento de coberturas tradicionales que irán perdiendo peso.

Los agentes de seguros exclusivos, deben familiarizarse con los nuevos riesgos asociados al uso de tecnología, ya que cada vez serán más demandados, en detrimento de otros productos que con el tiempo perderán peso en la distribución, como es el caso de automóviles.

#### 4.6. Nuevos competidores



La revolución digital se está llevando a cabo de forma progresiva en el sector asegurador, si bien es cierto que en los últimos dos años ha surgido de forma rápida un nutrido número *InsurTechs*, pequeñas y medianas empresas que utilizan la tecnología de manera innovadora para conquistar segmentos de mercado, con propuestas innovadoras en diferentes ámbitos: desarrollo de productos, distribución, digitalización de procesos, entre otros.

Se trata de un sector que no para de crecer, según el inventario que realiza Finnovating<sup>31</sup>, actualmente ya son 194 empresas, cerrando el ejercicio 2018 con un crecimiento del 43%.

Imagen 13. Mapa *Insurtech* en España (6/2019)



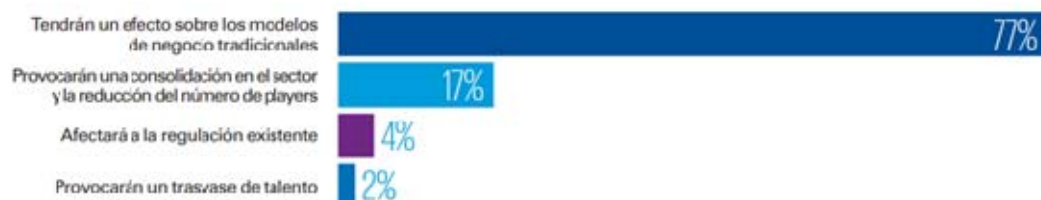
Fuente: Mapa *InsurTech* (Finnovating)

Apoiados en tecnologías que ya hemos comentado, como Big data, Internet de las cosas, inteligencia artificial o *blockchain*... Este tipo de empresas, que puede interpretarse como una amenaza para las aseguradoras tradicionales,

<sup>31</sup> Finnovating (2019): *Mapa InsurTech España*. <https://www.finnovating.com/news/mapa-insurtech-espana/>. (21 de julio de 2019).

están viendo la oportunidad de simplificar y hacer más transparente procesos plenamente digitales, especialmente el de contratación. Asimismo, se focalizan en personalizar al máximo servicios y precios en base a las necesidades y características del cliente, que unido a la optimización de procesos se convierte en una propuesta de valor muy atractiva para el nuevo perfil de consumidor.

**Gráfico 24. Como afectará la entrada de nuevas compañías tecnológicas y disruptivas**



Fuente: Perspectivas España 2019 – Seguros (KPMG- CEOE).

Pero no siempre este tipo de empresas son una competencia de las entidades tradicionales. Conscientes de la importancia de innovar y de las carencias en agilidad que a veces tienen, se han apoyado en *InsurTechs* para impulsar proyectos de digitalización, en ámbitos como la experiencia de usuario, mejora de procesos, *pricing*, y desarrollo de nuevos productos.

En otras ocasiones, mediante alianzas o colaboraciones, este tipo de empresas está sirviendo de acceder a nuevos clientes, por ejemplo, a través de comparadores online generalistas o especializados, lo que depende de cómo se plantee por parte de la aseguradora puede ser un apoyo al canal agencial que les permita desarrollar su cartera.

En este contexto, en el que las nuevas tecnologías están revolucionando el sector, obligará a las aseguradoras tradicionales a valorar la cesión de parte la cadena de valor, como en algunos otros casos ya han llevado a cabo anteriormente, por ejemplo, en servicios o procesos específicos.

Sin embargo, **el verdadero peligro para el sector asegurador viene de Google, Amazon, Facebook y Apple (GAFA) y de las Big Tech<sup>32</sup>** porque están apostando fuerte en la revolución digital financiera y dando pasos en el ámbito asegurador.

Como se apunta en el informe de Indra “El sector del seguro, la transformación hacia el *risk management* integral y personalizado”<sup>33</sup>, no ha que obviar la amenaza que pueden suponer las BigTech, “Los gigantes digitales, Google, Amazon, Facebook y Apple (GAFAs), apalancándose en su enorme base de usuarios y la gran cantidad de datos que disponen de ellos, buscarán transformar el dato en inteligencia de negocio para irrumpir en las ventas de seguros y en la personalización de productos de acuerdo a las necesidades del cliente, convir-

<sup>32</sup> Se trata de grandes multinacionales de la tecnología como Google, Amazon, Facebook, Alibaba, Netflix, etc.

<sup>33</sup> INDRA (2017): *El sector del seguro, la transformación hacia el risk management integral y personalizado. Tendencias del sector asegurador 2017*. Minsait by Indra.

tiéndose en entidades financieras sistémicas y desde luego en una probable amenaza para el sector asegurador”.

Asimismo, según el Reporte Mundial de Seguros 2018<sup>34</sup>, realizado por Capgemini, este tipo de empresas están dando pasos lentos y deliberados para establecer una presencia en la industria aseguradora, al aprovechar su sólida reputación para una experiencia del cliente superior. En Europa, el 20.9% de los clientes menciona que consideraría comprar por lo menos un producto de seguros de una compañía BigTech, lo que representa un incremento de 11,7 puntos porcentuales respecto a 2015.

Si bien es cierto, que se trata de un mercado maduro, muy regulado y que experiencias como el comprador que lanzó Google para el mercado británico no tuvieron el éxito esperado, “no es descabellado que los gigantes digitales entren a competir en el sector, probablemente a través de alianzas. En EEUU, Amazon se ha unido a Berkshire y JPMorgan para crear su propia firma de seguros de salud, a priori solo para sus empleados. También en EEUU, Tesla ha lanzado un seguro de coches, de la mano de Liberty Mutual”<sup>35</sup>.

Sin duda, los movimientos de las grandes tecnológicas en el sector asegurador añaden un punto adicional de incertidumbre al futuro de la industria aseguradora al que habrá que estar especialmente atentos.

---

<sup>34</sup> Capgemini (2018): *World Insurance Report 2018*. Capgemini.

<sup>35</sup> Expansión. Economía digital (2018): *Las aseguradoras contraatacan a la amenaza 'punto-com'*. <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2018/03/18/5aa7cac5e5fdea59228b45cb.html>. (21 de julio de 2019).



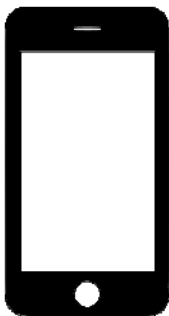
## 5. El cliente digital

Son múltiples los retos a los que se enfrenta la industria aseguradora y la distribución a través de agentes exclusivos de seguros, pero sin duda uno de los que tiene mayor impacto será la adaptación a los cambios de hábitos de los clientes, fruto principalmente del impacto del uso de la tecnología. En este apartado, se describen las que considero como principales características de este nuevo cliente digital.

### 5.1. Características del nuevo cliente digital

Existe amplia literatura sobre los diferentes perfiles de clientes y sus hábitos de consumo, pero hay un denominador común en todos los casos. Ya sean *millennials*, de la generación Z, *baby boomers* o de cualquier otra tipología, el factor que ha transformado el comportamiento de compra tiene que ver con la incorporación de la tecnología al ámbito doméstico, especialmente los teléfonos inteligentes o *smartphones*. Evidentemente el impacto no tiene la misma intensidad en todos los perfiles de clientes, pero es un elemento transversal que cada vez influye de forma más decisiva en los hábitos de compra y la relación que establecen los consumidores con las aseguradoras.

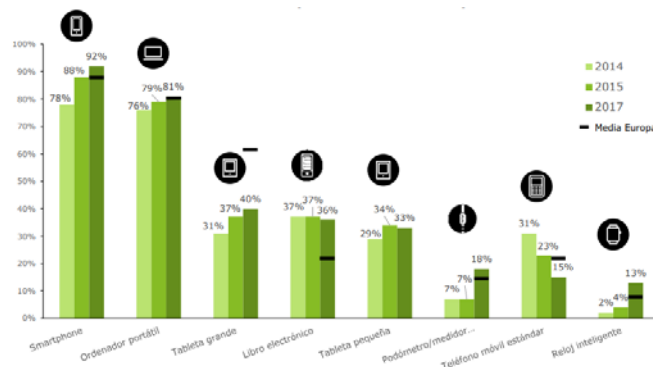
A continuación, voy a hacer un repaso a las características que considero más destacadas:



#### Hiperconectado:

Los clientes cada vez son más digitales y cada vez más la conectividad es móvil, a través del *smartphone*, como si se tratara de un apéndice pegado al cuerpo, el cliente está permanentemente conectado, a todas horas y en cualquier lugar. Se ha extendido de forma universal en todos los segmentos de la población, sin distinción. En España, según el Informe Global Mobile Survey 2017 de Deloitte, la tasa de penetración de los smartphones sigue creciendo, alcanzando el 92% de cuota de mercado en 2017<sup>36</sup>, por encima de la media europea. Además, un 94% de los encuestados afirma haberlo utilizado en las últimas 24 horas.

Gráfico 25. Penetración de dispositivos 2014-2017



<sup>36</sup> Deloitte (2018): *Global Consumer Survey 2017*. Deloitte. Londres.

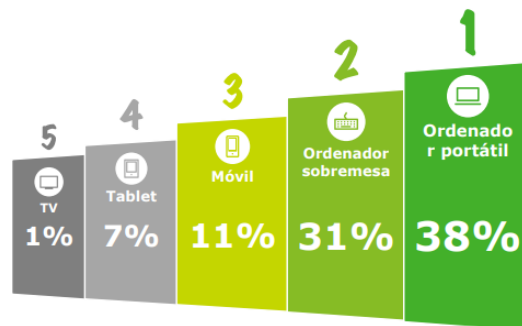


Fuente: Global Consumer Survey 2017 (Deloitte)

La mayoría lo usan para buscar productos o servicios, de los cuales un 35% lo hace, al menos, una vez a la semana. Asimismo, el 56% declara utilizarlo para llevar a cabo la compra de productos y un 40% para la contratación de servicios.

**A pesar de que el móvil es relegado a la tercera posición del ranking como canal para comprar, por detrás de los ordenadores portátiles y de sobremesa, es el principal medio para buscar comentarios y opiniones sobre dichos productos y servicios.**

Gráfico 26. Dispositivo preferido para hacer la compra online



Fuente: Global Consumer Survey 2017 (Deloitte).

Las entidades aseguradoras y agentes exclusivos deben ser accesibles a través de *smartphones*, como canal de contacto, pero también para gestionar la prestación del servicio. Es el entorno adecuado hoy día para establecer la “oficina virtual” a la mano del nuevo cliente, mediante App, webs adaptadas a este tipo de dispositivos, etc.



### **La tecnología le ha empoderado:**

Si la información es poder, nunca antes el cliente había estado tan empoderado. El acceso a la información ahora es más fácil que nunca, a solo clic los consumidores pueden encontrarla con enorme facilidad. Los clientes son cada vez más expertos en el uso las tecnologías, la dificultad radica en elegir las fuentes de confianza cuyo contenido sea adecuado y veraz. En este sentido, es importante que aseguradoras y mediadores faciliten información útil, accesible y fácil de consumir (infografías, multimedia, etc.) acerca de la marca, productos y servicios, procesos de prestación del servicio, etc.

Pero, además, el nuevo consumidor es co-creador de la información que aparece en la red. Las opiniones de los clientes en los medios digitales influyen en las decisiones de los potenciales consumidores para que se acaben decantando por unas u otras alternativas del mercado. Esta circunstancia obliga a las empresas a focalizar su atención en el cliente, en un modelo de relación y diálogo bidireccional.

Numerosos estudios concluyen que, si bien el precio sigue siendo el factor principal a la hora de decidir dónde comprar, las recomendaciones de otros consumidores cuentan cada día más.

Si uno de los factores clave en el proceso de contratación de seguros es la confianza y, cada vez más, los potenciales clientes buscan información en la red, deberíamos poner los medios para que el consumidor pueda obtener información de los agentes exclusivos con opiniones de terceros, que pongan de manifiesto su aportación de valor en la comercialización de seguros. Si la red es un canal valioso para que el cliente tome decisiones, considero que se debe potenciar la presencia digital de los agentes y darles mayor visibilidad de la que actualmente tienen.



### **Está preparado:**

Sus capacidades digitales y exigencias son uno de los motivos que impulsan la digitalización del sector. Además, los niveles educativos de los consumidores actuales son los más altos de la historia y, si tienen mucho más criterio para valorar productos y servicios, pueden ser un poderoso aliado para las empresas a la hora de definirlos en un proceso de co-creación.

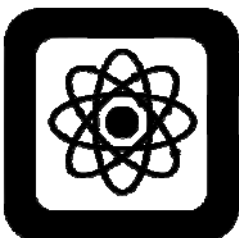


### **Su tiempo es oro:**

El tiempo es un bien cada vez más escaso para el nuevo consumidor. Por eso, exige agilidad y disponibilidad permanente en todo el proceso de compra o de prestación del servicio. Los clientes demandan a las empresas que simplifiquen los canales de contacto, conozcan sus preferencias y presten los servicios y productos mediante interacciones rápidas y sin fricciones. La paciencia no es una virtud de las nuevas generaciones y es necesario poner los medios para satisfacer sus necesidades. Para conseguirlo es clave aprovechar las posibilidades que nos dan las tecnologías.

Para superar las limitaciones propias de la disponibilidad de los agentes y ganar en agilidad, los medios digitales son un complemento que la aseguradora debe poner a disposición del nuevo consumidor desde una doble perspectiva:

- Para que le permitan acceder a su agente, más allá de la presencia física, a través de canales digitales como chat, videollamada, etc.
- Para que pueda resolver dudas, gestionar o acceder a los servicios directamente con la aseguradora a través de medios disponibles 24 horas y 365 días (teléfonos de asistencia, *chatbot's*, *app's*, web, etc.), potenciando el autoservicio en aquellas situaciones en las que el mediador no aporta valor.



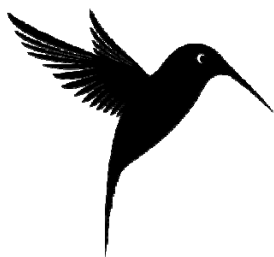
### **Es omnicanal:**

La utilización intensiva de smartphones y tabletas por parte de los consumidores facilita el acceso a la información en

cualquier hora y desde cualquier lugar, agilizando la toma de decisiones y modificando la forma de relación con las empresas y personas. En este sentido, el consumidor demanda flexibilidad para comunicarse con las entidades a través del canal que ellos elijan, cuando ellos prefieran y desde cualquier lugar. Ofrecer una experiencia al nivel de las expectativas del nuevo consumidor, implica que los canales estén interrelacionados y que la información fluya sin dificultad entre ellos. El cliente debe poder empezar un proceso en un canal, continuarlo en otro, de forma natural e integrada. Es importante mantener la coherencia de criterios a través de todos los diferentes puntos de contacto y que la información del cliente, productos, servicios, etc. sea consistente en todo el ecosistema de la organización.

Para establecer una estrategia omnicanal de éxito, los canales deben compartir datos y procesos. Para que sea posible, deben estar alineados a partir de la misma fuente de datos y todas las interacciones realizadas independientemente del canal, deben ser registradas para ofrecer la posibilidad de continuar con la transacción desde otro canal diferente.

Es muy importante que el agente esté implicado y alineado con esta estrategia. Es una de las vías de contacto con el cliente y, por lo tanto, debe tener acceso a esta información para poder aportar un servicio de calidad, actuar en los momentos en los que genera valor en la relación y reportar la información relevante que puede ser de utilidad para el resto de canales.



### **Es más volátil:**

Si tiene menos tiempo, mayor acceso a la información y está más formado, se dan los ingredientes para que sea más crítico: no tolera la falta de calidad, los precios excesivos o un trato inadecuado. Estas son tres de las principales razones por las cuales los clientes abandonan una empresa para irse a otra. La consecuencia, es más

volátil e influenciable por propuestas de los competidores.

Para satisfacer las necesidades del nuevo consumidor no es suficiente con la aportación de valor por parte del agente, es necesario un ecosistema que ofrezca al cliente una experiencia de servicio a la altura de sus expectativas, a un precio ajustado al valor que recibe en comparación al resto de competidores.



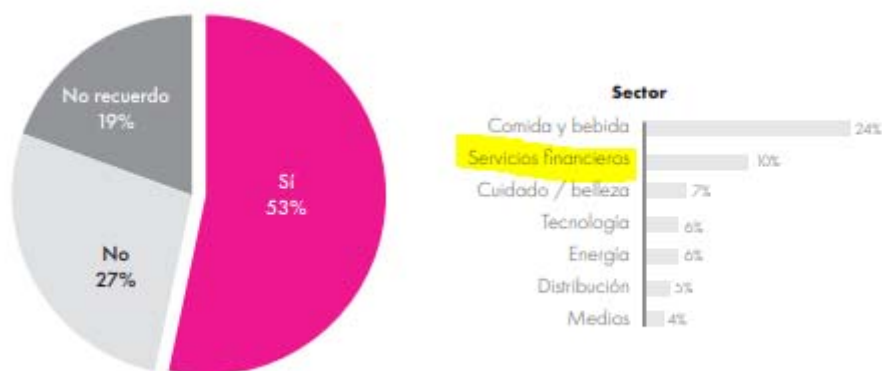
### **Tiene mayor conciencia social:**

Para el nuevo consumidor, los valores son cada vez más importantes a la hora de la toma de decisiones de compra. Los diferentes movimientos sociales están creando un consumidor más consciente del mundo que le rodea y más exigente con el compromiso social de las marcas. En este sentido, esperan que las empresas tomen partido por los

problemas que les rodean y aquellas que compartan sus valores tienen mayores posibilidades para ser las elegidas.

En este sentido, según el estudio del estudio realizado por la agencia de comunicación Hotwire, “Marcas con conciencia social: El liderazgo frente al nuevo consumidor B2B2C”<sup>37</sup>, el 53% de los encuestados han rechazado un producto o los servicios de una compañía, porque no compartía sus mismos valores y hasta un 86% de ellos los tienen en cuenta en sus hábitos de compra. el consumidor ha adoptado una conciencia que le puede llevar a castigar a aquellas compañías o marcas que les decepcionen o no compartan sus mismos intereses o códigos éticos. Los datos aportados en este trabajo ponen de manifiesto que los consumidores penalizarán a las compañías que les defrauden.

**Gráfico 27. ¿Ha rechazado un producto o los servicios de una compañía, porque no compartía sus mismos valores?**



Fuente: Marcas con conciencia social: El liderazgo frente al nuevo consumidor B2B2C (Hotwire)



### Busca experiencias:

El acceso a Internet, las redes sociales y la facilidad con la que puede acceder a la información combinado con la relativa facilidad con la que se puede cambiar de compañía han hecho que ahora las empresas tengan que servir a un cliente mucho empoderado e influyente. Los GAFAs (Google, Amazon, Facebook y Apple) y empresas como Netflix o Airbnb, han establecido un nuevo estándar en la gestión de los clientes y de su experiencia. Este cambio ha creado nuevas expectativas entre los consumidores, ya nada va a ser como antes, es la era del cliente.

Este cambio de paradigma constituye un desafío mayúsculo para el sector, debido a que las nuevas compañías tecnológicas no necesitan superar las barreras de formas de hacer “de toda la vida”, como es el caso de numerosas aseguradoras.

Tradicionalmente el agente de seguros exclusivo ha sido el nexo de unión entre el cliente y aseguradora, actuando como interlocutor para buen parte de las gestiones. Pero según un estudio Cognodata, actualmente la mitad de los clientes se relaciona con las aseguradoras solo en canales digitales. Aunque cuentan con cierto grado de autonomía, al tomar decisiones aceptan de buen

<sup>37</sup> Hotwire (2019): *Marcas con conciencia social. Edición española.* Hotwire.

grado recomendaciones profesionales sobre productos que se adaptan a sus necesidades y, especialmente, si se sugieren coberturas que el cliente no había contemplado.

Con un cliente más empoderado y digital, que está preparado y demanda que las gestiones más habituales se atiendan en formato de autoservicio 24 horas, es necesario dar un nuevo rol al agente de seguros, focalizarse en aquellos aspectos que aportan valor para una experiencia plenamente satisfactoria y especialmente en el asesoramiento experto.



### **Demanda personalización:**

Las nuevas tecnologías nos ofrecen la posibilidad de manejar gran volumen de datos sobre los clientes. Éstos esperan que los conozcamos, que les ofrezcamos una experiencia personalizada, que nos comuniquemos por el canal que prefiere y tal como hacen grandes empresas o marcas como las que he comentado en el punto anterior. Las compañías de seguros necesitan desarrollar productos y servicios personalizados que ofrezcan propuesta relevantes e interesantes para ellos.

En este sentido, más allá de los datos que las entidades manejan, el conocimiento del cliente por parte del agente es un elemento que juega a favor de esa personalización que el consumidor demanda.

## **5.2. Nuevos comportamientos de consumo**

Una de las consecuencias de que el consumidor disponga de múltiples canales para ser atendido, que tenga la posibilidad de acceder a información a través de la red y, a su vez, visitar las oficinas o tiendas físicas cuando lo considere necesario, es la aparición de nuevos comportamientos de compra en busca de los beneficios de ambos canales:

- **Showrooming:** se trata de cliente que visita una tienda u oficina, se informa sobre el producto, consulta, lo prueba... y, cuando ya tiene clara la opción de compra, se marcha para acabar buscando en la red el mejor precio del producto, muchas veces en la competencia. Los productos más afectados son los relacionados con la moda, susceptibles de ser probados, circunstancia que hace pensar que en un futuro en algunos casos las tiendas pueden a ser principalmente espacios de exposición.

En el caso de un agente que trabaja en exclusiva para una entidad, tradicionalmente ha sido bastante habitual que el potencial cliente valore diferentes opciones antes de la decisión de compra, pero actualmente con la mayor difusión de los medios digitales y especialmente de los comparadores, es muy habitual, lo que requiere una mayor preparación de cualquier acto de venta y un seguimiento mucho más sistemático.

- **Webrooming o efecto ROPO** (*research online purchase offline*): el consumidor se informa y valora las diferentes opciones de compra en internet para luego acudir al punto de venta. Ya bien sea por la complejidad del tipo de producto que requiere de una mayor dosis de asesoramiento o bien por las características del propio cliente, que no se siente seguro en una compra on-line y valora la tranquilidad de disponer de una persona de contacto en la que confiar, en este caso, el mundo digital no es una amenaza para los agentes, sino una herramienta que los potencia.

Antes este tipo de comportamientos de consumo, la omnicanalidad adquiere mayor sentido, ya que una parte de los impactos que se realizan en los entornos digitales generan oportunidades en el resto de canales. Así pues, en un mercado con un cliente cada vez más digital y conectado, pero que no renuncia a las tiendas físicas, la estrategia omnicanal permite ofrecer al consumidor todas las ventajas que aportan los diferentes medios. Con una estrategia omnicanal, las aseguradoras tradicionales:

- No renuncian al **cliente plenamente digital** que quizás posteriormente sea posible desarrollar con otros productos o servicios a través de otros canales.
- Pueden acceder a un **perfil de cliente parcialmente digital** que a su vez demanda un profesional de referencia en su entorno de proximidad, un agente.

De hecho, a la práctica, en alguna entidad de distribución tradicional que ha iniciado proyectos que omnicanalidad con la posibilidad de contratación *on-line*, ha comprobado como una parte de los clientes que se informan a través de la web corporativa u otros medios electrónicos acaban contratando a través de oficinas o agente de la entidad, ya que son canales que les da mayor seguridad y confianza.

Las entidades 100% *on-line* o que distribuyen íntegramente a través de mediadores, están renunciando a una parte de las oportunidades que se le presentan en esta conexión de canales.



## 6. Perspectivas del agente de seguros exclusivo

### 6.1. El agente de seguros exclusivo hoy y mañana

Nos encontramos ante una sociedad en la que el cambio se ha instalado como algo permanente, la digitalización provocará que una parte de los trabajos actuales serán automatizados y desaparecerán, pero, por el contrario, un porcentaje significativo de los niños que hoy se incorporan a la escuela trabajarán en profesiones que todavía no existen. Según el informe “The future of Jobs 2018”<sup>38</sup> del Foro Económico Mundial, 75 millones de empleos dejarán de existir, pero, para compensar surgirán otros 133 millones de nuevos roles profesionales.

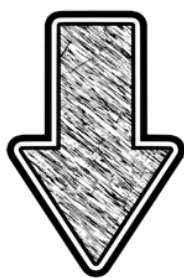
Este contexto el futuro es incierto, todavía por construir, y el sector asegurador y los agentes exclusivos de seguros no son ajenos a esta situación.

Lo hemos visto, la industria aseguradora es sólida y tiene los recursos para afrontar, una vez más, el reto que suponen adaptarse a los cambios: un cliente diferente, el Big Data, el coche conectado, Internet de las cosas, la transformación digital para optimizar procesos pero que también permite acceder a nuevos actores al mercado con planteamientos disruptivos... pero el objetivo de esta tesis es más específico **¿cuál es el papel de los agentes exclusivos en este cambio? ¿desaparecerán o se adaptarán al medio?**

Vamos a ello.

Según el citado estudio, entre las **profesiones que irán a menos** se encuentran aquellas que suelen ser “rutinarias”, de cuello blanco y que requieren habilidades de nivel medio, localizadas sobre todo en los sectores de la banca comercial y el comercio, cuyos efectos ya se han notado durante estos últimos años y que verán cómo se agrava aún más su situación en ámbitos como la atención al cliente, administración, contabilidad, entre otros.

Imagen 14. 10 trabajos en descenso



Grabador de datos  
Contabilidad y administradores  
Secretarios administrativos y ejecutivos  
Trabajadores de fábricas y cadenas de montaje  
Atención al cliente  
Servicios de negocio y jefes de administración  
Contables y auditores  
Dependientes de almacenes  
Jefes generales y de operaciones  
Dependientes de servicio postal

Fuente: Elaboración propia con datos “The future of Jobs 2018” (Foro Económico Mundial)

En la medida que la función que hoy día desempeña un **agente** corresponda a un **trabajo fácilmente automatizable**, por repetitivo y predecible, **tenderá a desaparecer**. Por ejemplo, si su cometido se centra principalmente en recabar

<sup>38</sup> WORLD ECONOMIC FORUM (2018): *The future of jobs report 2018*. WORLD ECONOMIC FORUM. Geneva.



datos de los clientes para realizar una tarificación de un producto sencillo, dar un precio, sin aportar mayor valor, el nuevo cliente acabará haciendo lo mismo a través de medios digitales. El agente exclusivo con este rol no podrá competir con las “máquinas”. Según Lourdes Rodríguez, CEO de Coolhunting Community, durante la presentación del estudio “Insurtech, tendencias globales en el sector asegurador” (ICEMD del ESIC y Coolhunting Community) los agentes y corredores tienen los años contados<sup>39</sup>. Considera que su desaparición no será inmediata, pero que pasará como en otros sectores donde el intermediario ha perdido protagonismo. Coincido con ella, pero parcialmente.

Sin duda, los agentes de seguros, como otros canales, no son ajenos a las amenazas del entorno:

- Un consumidor más informado y digital, empoderado para tomar las riendas de un consumo más autónomo.
- Empresas InsurTech de nueva creación que impactan en uno de los eslabones de la cadena de valor, la distribución.
- La presión de otros canales, como comercio electrónico o bancaseguros, que van un paso por delante para adaptarse a las exigencias del nuevo cliente.
- Líneas de negocio que sufrirán cambios disruptivos, como es el caso de automóviles.
- Mayor regulación de la actividad asegurador y de distribución, con nuevas exigencias en materia de normas de conducta, honorabilidad, etc.

Sin embargo, en el citado informe del Foro Económico Mundial, se hace también referencia a los **empleos en auge**, que tienen que ver con la **tecnología**, pero también los que emplean **habilidades humanas**. Es decir, los que están vinculados a los desarrollos informáticos o el análisis de datos, y los que tienen el contacto directo con los clientes o usuarios y que requieren mayores habilidades sociales. En la siguiente imagen, se puede ver la relación de 10 profesiones emergentes, según el citado informe:

Imagen 15. 10 trabajos en ascenso



Analistas de datos y científicos  
Especialistas en inteligencia artificial y machine learning  
Managers generales y operativos  
Desarrolladores de software y aplicaciones analistas  
Profesionales de la venta y marketing  
Especialistas en big data  
Especialistas en transformación digital  
Especialistas en nuevas tecnologías  
Especialistas en desarrollo organizacional  
Servicios en tecnologías de la información

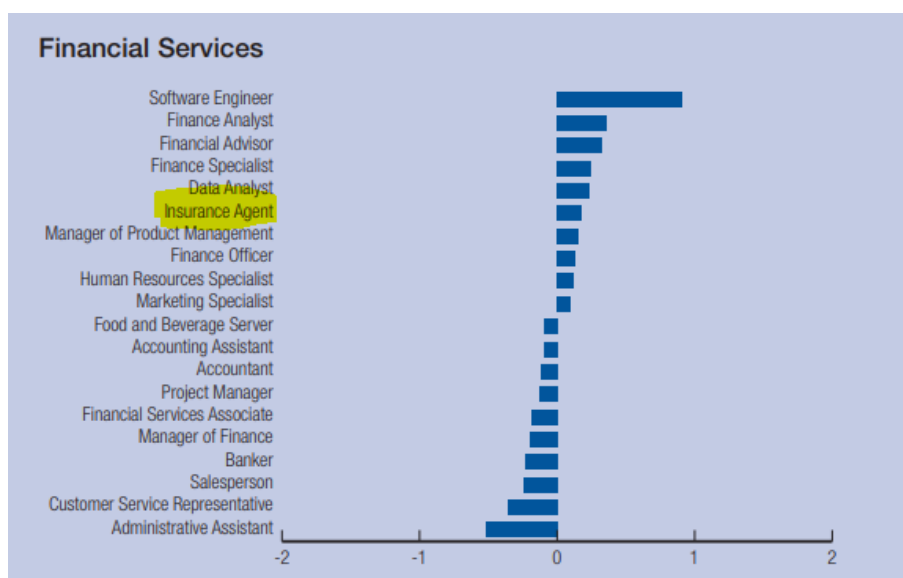
Fuente: Elaboración propia con datos “The future of Jobs 2018” (Foro Económico Mundial)

<sup>39</sup> Infoluna (2016): *Los mediadores comenzarán a perder peso en 5 años y desaparecerán en 10*. <http://infoluna.com/not/5815/>. 21 de julio de 2019.

En esta lista se incluye a los profesionales de ventas. Así pues, en la medida que las entidades que apuestan por la distribución a través de agentes, y ellos mismos, sean capaces de adaptarse al nuevo entorno y encontrar su aportación de valor al cliente digital, sigue siendo una profesión con presente y futuro.

Asimismo, en dicho informe se puede ver como el agente de seguros está entre los diez roles más emergentes entre 2013–2017 según lo observado en las tendencias de contratación en el ámbito financiero, cuyos datos fueron obtenidos con la colaboración de LinkedIn.

**Gráfico 28. Diez roles más emergentes y en declive entre 2013–2017 según lo observado en las tendencias de contratación**



Fuente: The future of jobs report 2018 (WORLD ECONOMIC FORUM)

En una sociedad en transformación, con un mercado cada vez más regulado, con clientes más exigentes y una competencia intensiva, va a exigir de una adaptación al nuevo entorno y un mayor nivel de profesionalización. Como en otro tipo de actividades, los agentes que no recorran este camino están destinados a desaparecer. Pero no es una novedad, como hemos visto el número de agentes en vigor se ha reducido sustancialmente los últimos años, precisamente los que gestionan carteras más modestas.

Sin duda, en un futuro todavía habrá menos agentes, pero los que desarrollen nuevas habilidades para adaptarse al medio, estén más especializados y, sobre todo, sean verdaderos profesionales, sobrevivirán cohabitando de forma harmónica con otros canales en el ecosistema omnicanal de las entidades para las que trabajan.

En este sentido, considero que **para encontrar la esencia del nuevo papel de los agentes es necesario hacer una mirada hacia a los oficios del pasado en una versión renovada.** Según Cal Newport, en su libro “Hazlo tan bien que

no puedan ignorarte”<sup>40</sup>, desde el punto de vista profesional, básicamente podemos distinguir entre dos tipos de personas:

- Los que se plantean qué puede hacer el mundo por ellos, que esperan que el éxito le sobrevenga caído del cielo para sobresalir en el trabajo y tener éxito, dominados por la pasión.
- Los que piensan en qué pueden hacer ellos por el mundo, que crean y ofrece sus talentos y habilidades al mundo, a los que denomina **artesanos**.

La filosofía del artesano, que produce piezas diferentes, con cuidado, impregnadas de su personalidad y que realiza gracias a un profundo conocimiento de la materia prima con la que trabaja y de las necesidades del cliente, es la esencia en la que considero que debe fundamentar la necesaria evolución profesional de su actividad. El sector asegurador y, especialmente los agentes de seguros, desde sus orígenes hacen una función muy importante que más que nunca hay que poner en valor, pero sobre nuevos cimientos.

En esta concepción renovada del artesano, contextualizada a la actualidad, las herramientas de trabajo de agente ya no son el lápiz y el papel, sino que aprovecha las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías, que las aseguradoras deben poder a su servicio, para adaptarse a las necesidades de los nuevos clientes.

Más allá de tener pasión por la profesión, pocas veces ser agente de seguros es la primera opción de una persona que desea incorporarse al mundo laboral, lo realmente importante es desarrollar las habilidades que hacen falta para ser un buen profesional, tal como argumenta el autor en su libro. El compromiso debe ser dominar el oficio, para acabar convirtiéndose en un excelente profesional.

Según Cal Newport, la mayoría de personas que tienen pasión por su trabajo no siguieron su pasión de inicio, sino que han estado trabajando en sus habilidades suficiente tiempo como para convertirse en buenos en lo que hacen. Para conseguirlo, en vez de estar satisfechos con ir acumulando trabajo, sin más, es necesario adquirir habilidades que los hagan excepcionales.

Para conseguirlo, la práctica debe estar enfocada de forma consciente hacia la mejora e innovación, que es lo que impulsa a los trabajadores hacia la excelencia y que puede proporcionar la clave para convertirse rápidamente en un profesional al que nadie pueda ignorar.

En el contexto en el que el agente de seguros exclusivo se tendrá que desarrollar profesionalmente los próximos años, hay determinados aspectos de la **mentalidad de artesano** que pueden ser clave para afrontar el futuro:

- **Se deja el alma**<sup>41</sup>: la venta es una profesión gratificante, pero a la vez muy dura, con muchos obstáculos, respuestas negativas e incluso solitaria en ocasiones. Como hemos visto, la competitividad va a crecer, la

---

<sup>40</sup> NEWPORT, C. (2017): *Hazlo tan bien que no puedan ignorarte*. Asertos. Madrid.

<sup>41</sup> TALEB, N. (2019): *Jugarse la piel*. Paidós. Barcelona

complejidad del mercado y de los productos también. En el futuro, como en muchas otras profesiones, el agente de seguros solo sobrevivirá si se deja el alma en lo que hace, deberá ser un buen profesional en el sentido más amplio.

- **Virtud:** hace referencia a ser un virtuoso en la profesión, ser el mejor, estar preparado para ser relevante. Formado, dispuesto a aprender y desaprender en un entorno que en el que la experiencia es cada vez más efímera y conviene reciclarse de forma constante.
- **Personaliza:** se encarga de ofrecer un producto a medida, único, en base a las necesidades y exigencias del cliente. Le dedica la atención y el tiempo necesario para conocer qué solución se ajusta mejor a sus características y le asesora en este sentido.
- **Centrado en la experiencia:** los rápidos avances tecnológicos han dado lugar a una generación de consumidores muy exigentes, pero no todos los clientes quieren consumir siempre en digital, ni todos los productos son propicios a comercializarse por estos canales. Además, si la tecnología ayudará a optimizar los procesos de servicio, no siempre resolverá adecuadamente todas las situaciones. El agente de seguros, con mentalidad de artesano, está focalizado en la experiencia del cliente, tiene vocación de ayudar y se ocupará de dar solución a estas situaciones, cuidando el detalle y preocupándose por ofrecer al cliente una solución satisfactoria.
- **Honor:** la profesión de agente de seguros no siempre ha tenido la reputación que merece, muy estigmatizada por estereotipos que viene del pasado. Cualquier profesional debe cumplir sus compromisos y cuidar sus promesas, pero especialmente en un sector como el asegurador que basa la relación con los clientes en principios de confianza. Las entidades de seguros y sus agentes deben defender el honor de su actividad profesional para ganarse la reputación necesaria para seguir siendo un referente para los clientes a pesar de las nuevas opciones de distribución que están apareciendo. En este sentido, el agente debe basar sus valoraciones en criterios objetivos, delante de la aseguradora si debe defender los intereses del cliente o viceversa.

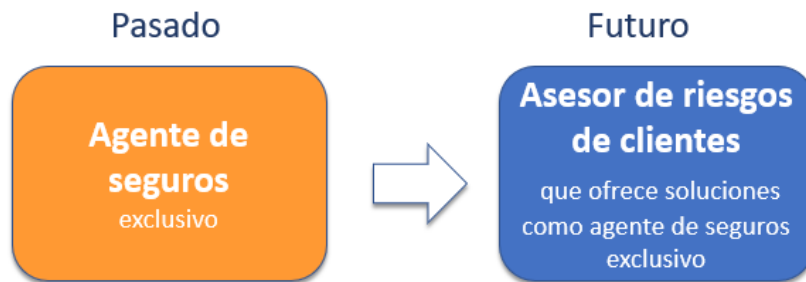
## 6.2. Nuevo contexto, nuevo rol

El agente de seguros exclusivo poco profesional, que se dedica a tiempo parcial o lo compagina con otras actividades, desaparecerá, ya sea por la presión de otros canales, las exigencias normativas, de formación, el cambio de comportamiento de los usuarios o por los elevados recursos que requiere invertir a las aseguradoras para atenderlos por su falta de autonomía.

Pero el segmento de agentes profesional no es ajeno a la presión del entorno y, si no lo ha hecho ya, debe asumir un nuevo rol que supere los estigmas del vendedor de seguros tradicional y que ponga en valor lo que considero una profesión de presente y de futuro.

La venta que realiza el agente, desde el punto de vista legal, podrá etiquetarse como venta informada según el Proyecto de Ley de Distribución, pero considero que debe aportar valor asesorando al cliente más allá de los productos. Tiene que ser un **experto en determinar, evaluar y ofrecer soluciones a los riesgos a los que están expuestas las familias, los profesionales y las empresas**, porque no siempre los clientes son conscientes de ellos o, en caso de conocerlos, ni son capaces de ajustar una solución de forma autónoma a la medida de sus necesidades.

Imagen 16. Pasado y futuro del agente de seguros exclusivo



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, la gestión de riesgos y seguros está considerada como un área esencial en determinado segmento de empresas, hay que elevar de rango la función del agente para que también lo sea para los particulares y todo el abanico de profesionales, superando el estereotipo del “vendedor” de seguros.

En este sentido, el agente debe ser capaz de **asesorar al cliente para que decida aquellos riesgos que asume con recursos propios y los que externaliza a través del seguro**. Para el agente, la venta debe ser una consecuencia, tiene que encargarse de buscar soluciones globales para cubrir los riesgos a los que los clientes están expuestos. Una vez detectados, debe ayudarles a configurar una solución aseguradora personalizada en un proceso de co-creación sobre el catálogo de productos del que dispone. El agente debe convertirse en un referente para el cliente para atender riesgos actuales y aquellos que aparezcan en un futuro.

La aportación de valor, a través del asesoramiento con soluciones globales y personalizadas y los vínculos de confianza que se generarán en el proceso de relación, serán los factores clave de conexión entre clientes y agentes en una relación de beneficio mutuo. Este planteamiento de servicio diferencial del agente puede el factor clave que permita que sea la opción elegida por el cliente a pesar de que existan otras opciones más económicas en el mercado.

Con esta visión holística del riesgo, para que el agente de seguros exclusivo esté en disposición de ofrecer un servicio integral al cliente debe:

- Disponer, facilitado por la aseguradora con la que colabora, de la formación y **herramientas que le permitan analizar los riesgos** a los que enfrentan los clientes, así como **soluciones aseguradoras a la orden de las necesidades del mercado**. Deben ser capaces, de forma sencilla y ágil, de identificar sus necesidades, diseñando soluciones personalizadas y creativas para cada tipo de cliente.

- Estar **empoderados en la suscripción**, para ajustar la oferta a la realidad de cada cliente, más allá de la cobertura de riesgos estándar o de suscripción automática.
- En el caso de que la aseguradora con la que colabora no opere en un ramo concreto, solicitar autorización<sup>42</sup> para trabajar la línea de productos en otra aseguradora y estar en disposición de una solución global a cada cliente.

Asimismo, este nuevo rol, ayudará a **superar etiquetas del pasado del agente de seguros** que facilitará la incorporación de nuevos profesionales a las aseguradoras, circunstancia que considero **clave para conseguir que sea un canal el futuro que conecte con el nuevo cliente**.

### 6.3. Competencias del nuevo agente exclusivo

Más allá de los ejes que identifican la versión moderna de la filosofía del artesano y de las tradicionales competencias que se demandan a un buen agente de seguros, considero que **para asumir este nuevo rol** y afrontar el futuro de forma exitosa, va a ser necesario **desarrollar especialmente 5 competencias**. Éstas deben combinar el dominio de aspectos técnicos de la profesión, con la humanización de la tecnología, lo que da pleno sentido a la distribución a través de personas.

En la siguiente Pirámide se detallan graduadas en función de su importancia:

Imagen 17. Pirámide de competencias del nuevo agente exclusivo



Fuente: elaboración propia

<sup>42</sup> Ley 26/2006, de 17 de julio, de mediación de seguros y reaseguros privados.

“Artículo 14. Actuación por cuenta de otra entidad aseguradora.

1. La entidad aseguradora con la que el agente de seguros exclusivo tenga suscrito el contrato de agencia de seguros podrá autorizarle únicamente la celebración de otro contrato de agencia de seguros distinto con otra entidad aseguradora para operar en determinados ramos de seguros, riesgos o contratos en los que no opere la entidad autorizante. (...)”

A continuación, paso a desarrollar cada una de ellas detalladamente:

### **6.3.1 Experto en riesgos y soluciones**

Si la automatización o digitalización pone en mayor riesgo algún tipo de venta a medio plazo, es aquella de productos sencillos, con poca diferenciación y que viene a dar cobertura a necesidades más transversales como, por ejemplo, el seguro de automóviles o del hogar.

Esto no quiere decir que sean mercados que vayan a quedar de forma completa en manos de canales digitales. Sin duda, a medida que las nuevas generaciones de consumidores se vayan incorporando al mercado, los medios digitales de comercialización ganarán presencia, pero no todos los clientes van a ser plenamente digitales y aun siéndolo, van a renunciar a tener un agente al que acudir, una persona de confianza para resolver problemas en caso de precisar-lo o al que delegar la evaluación del tipo de cobertura que mejor se adapta a sus necesidades.

Incluso en este tipo de productos, muchas veces el cliente desconoce que tiene una necesidad concreta o, de conocerla, no sabe cuál es la mejor forma de resolverla. En la medida de que el agente sea capaz de ofrecer soluciones globales personalizadas a cada tipo de cliente se seguirá valorado su asesoramiento.

Sin embargo, es importante que los agentes desarrollen las habilidades y adquieran los conocimientos para dar solución a riesgos más específicos y problemas complejos, ámbitos en los que los canales digitales industrializados tardarán más tiempo en atender eficazmente.

En cualquier caso, para personalizar esta propuesta va a ser necesario una mayor capacitación del agente para que pueda analizar las necesidades de los clientes, conocer los riesgos a los que está expuesto, y un conocimiento más profundo de los productos, no tanto en sus características y ventajas, ámbito en el que el buen profesional habitualmente ya conoce, sino en cómo pueden dar solución a necesidades de los clientes concretos. La capacitación debe pasar del foco en el producto a las necesidades del cliente.

### **6.3.2 Inteligencia digital**

La digitación es imparable, ni aseguradores ni distribuidores pueden ser ajenos a este proceso. Los procesos digitales combinan gestión más eficiente y mayor satisfacción del cliente.

Si bien en determinadas situaciones la tecnología puede ser una amenaza para la distribución tradicional, sin duda, también son un aliado para liberarle de cargas de trabajo de poco valor añadido, lo que debe permitir al agente a tener más tiempo para dedicarse a gestionar al cliente desde una perspectiva orientada a su desarrollo y fidelización.

### Imagen 18. Tareas encomendadas a los agentes



Fuente: Apuntes Dirección Administrativa y Tecnologías de la Información - MDEAF 2019 y elaboración propia.

Según un estudio de Boston Consulting Group, **del total del tiempo invertido los agentes dedican el 43% al contacto personal con sus clientes**. Sin duda, si el contacto con el cliente es uno de los principales elementos diferenciales respecto al resto de canales, es necesario optimizar al máximo del resto de tareas, para centrarse en acompañar al cliente en todo su ciclo vida: captación, vinculación y desarrollo.

Un agente que gestione una cartera de cierta dimensión, cuyo catálogo de productos a ofertar sea amplio, no es posible que cumpla sus propias expectativas, las de la entidad para la que trabaja y la de sus clientes, si no está apoyado por un equipo humano que le de soporte o bien de tecnología que le permita optimizar su día a día. En este sentido, para que en un futuro pueda seguir compitiendo con el resto de canales **debe mejorar su eficiencia**, es muy importante invertir en la digitalización de procesos al servicio del cliente y del agente, para se pueda focalizar en lo que realmente aportará más valor.

Ejemplos de digitalización al servicio del cliente:

- Digitalización del proceso de contratación.
- Auto peritaje a través de vídeo en proceso de contratación
- Autoservicio para gestiones sencillas: pago de recibos, modificaciones de datos de contacto, de vehículo, etc.
- Chabots para consultas o gestiones sencillas integrados en la web.
- Mejorar la comunicación al cliente en siniestros a través de medios digitales.
- Cotizaciones on-line de productos sencillos, en los que el asesoramiento aporta menos valor.

Ejemplos de digitalización al servicio del agente:

- Crear alarmas de hitos relevantes en la gestión de un cliente que son oportunidades comerciales.
- Crear alarmas de situaciones críticas en la prestación de servicio a un cliente.



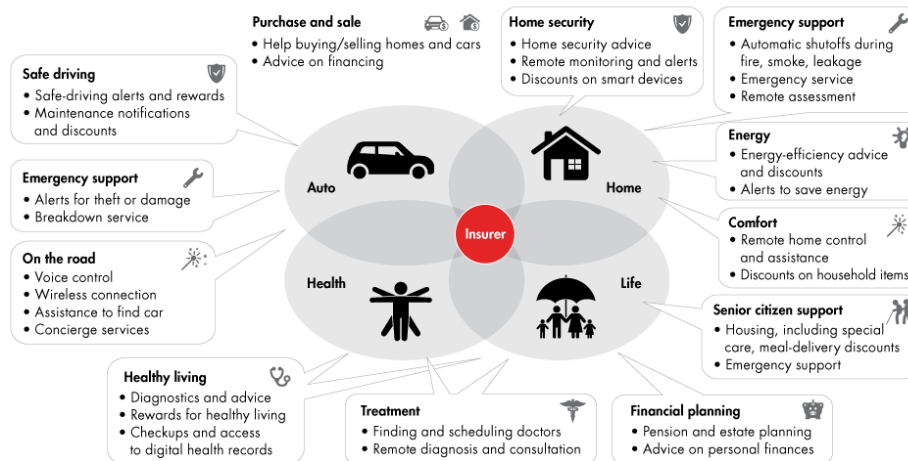
- Centralizar la información de cliente.
- Videollamadas en sustitución de reuniones presenciales.

En la medida que se digitalicen más procesos, el agente exclusivo quedará liberado de parte de las cargas de trabajo. Sin embargo, será necesaria una oportuna formación para capacitarse sobre habilidades digitales desde una doble perspectiva:

- Para **asistir al cliente** en caso de que tenga problemas en un proceso digitalizado o bien orientarlo para que saque el máximo partido a los mismos: app, entornos web, chatbot, etc.
- Para **aprovechar las oportunidades** que le brindan las herramientas digitales que la entidad pone al servicio del agente o las que existen en el mercado y que le pueden ser de utilidad, por ejemplo, todos los recursos e información que puede utilizar de las herramientas de gestión de clientes.

Más allá de la digitalización de los procesos, a remolque de las nuevas necesidades de los clientes, los productos y servicios tendrán cada vez más un componente tecnológico: viviendas domóticas, coche conectado, internet de las cosas, ciberseguridad... y, por lo tanto, los productos y servicios que comercializan las entidades aseguradoras, cada vez más, darán cobertura a este tipo de nuevos riesgos.

Imagen 19. Servicios de valor añadido que incorporan las aseguradoras (2017)



Source: Bain & Company

Fuente: NPS Survey (2019) de Bain/Research Now

Así que, también en este sentido, es importante que los agentes desarrollen su **inteligencia digital**, un conjunto de capacidades que les permitirán afrontar los retos y adaptarse a las demandas a las que se deberán enfrentar en este nuevo entorno.

### 6.3.3 Visión OMNI

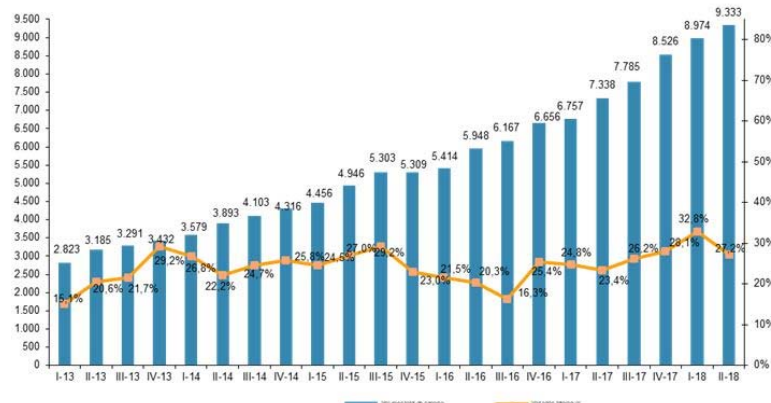
Cada vez es más difícil separar el cliente digital del analógico. El comportamiento del nuevo consumidor del s. XXI es híbrido, para comunicarse con las

aseguradoras y distribuidores utiliza indistintamente canales digitales o presenciales, incluso dentro de un mismo proceso. El nuevo cliente desea acceder a cualquier servicio de la compañía a través de cualquiera de los canales disponibles, disfrutando de una experiencia como usuario homogénea e integrada.

Combinar los canales online y offline en la relación con los clientes es el gran reto de la estrategia omnicanal y, en las entidades que distribuyen a través de agentes exclusivos, es clave determinar el papel que juega esta figura en este entramado.

En su momento, con la llegada del e-commerce, el cliente online que “aterrizaba” en la red de distribución tradicional se percibía como venido de Marte, era diferente, exigía inmediatez, procesos ágiles, transparencia... Ni los propios agentes, ni las herramientas de las que disponían o procesos estaban preparados para atenderles. A pesar de que el comercio electrónico en el sector asegurador no ha alcanzado las cuotas de mercado que se pronosticaron, el cliente de hoy día está mucho más habituado a los medios digitales, especialmente porque cada vez es más experto consumidor *on line* y se comporta como tal.

**Gráfico 29. Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual (millones de euros y porcentaje)**



Fuente: CNMC

La estrategia omnicanal integra a los consumidores analógicos, digitales e híbridos. El agente, si no quiere ver como paulatinamente se reduce su mercado potencial, debe focalizarse en atenderlos con profesionalidad y ofrecerles una experiencia acorde con sus expectativas, sea cual sea el canal a través del que acceda: *online*, presencial, redes sociales, etc. De no hacerlo, dejará de aportar valor y perderá sentido su participación en este modelo omnicanal.

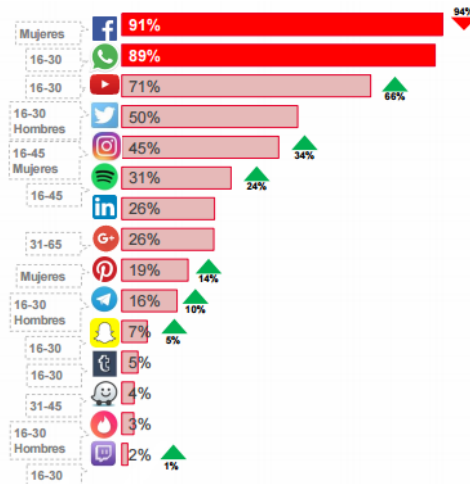
Así pues, desarrollar una visión OMNI por parte del agente supone integrar en su modelo de captación y de gestión de clientes la totalidad de canales a disposición del consumidor, aquellos que pone la entidad a su disposición (tarificador en la web, redes sociales corporativas, *contact center*...) y los que gestiona por su propia cuenta (redes sociales personales, oficina, teléfono, video llamadas, correo electrónico...). Con este planteamiento, los canales asociados a la disrupción tecnológica pasan de ser una amenaza a convertirse una oportunidad. No debe haber canales prioritarios, porque no hay clientes de primera o segunda, el consumidor es omnicanal y la misma persona puede llegar deri-

vado de una tarificación de la web de la compañía o directamente realizar una visita directamente a la oficina, por ejemplo.

## Redes sociales

El uso de redes sociales es muy transversal, ya se trate de las que tienen un cariz más lúdico o social, como Facebook, o profesional, como LinkedIn. Hacer caso omiso de esta realidad supone renunciar a una oportunidad de comunicación con clientes potenciales o actuales.

Gráfico 30. Uso redes sociales



Fuente: Estudio Anual de Redes Sociales 2017 (IAB Spain)

Anteponiendo el respeto a la privacidad de los usuarios, se trata de herramientas gratuitas que, utilizadas de forma ordenada y con una estrategia adecuada, son un canal muy interesante para **construir una marca personal del agente** en el entorno digital, ganar reputación como **experto de seguros**, y por qué no, convertirse en una fuente para generar nuevos contactos a través del social selling<sup>43</sup>.

Sin embargo, la presencia en las redes sociales también es un medio útil para **generar confianza** en los agentes. Según se desprende del “Estudio Anual de Redes Sociales 2017” de IAB Spain<sup>44</sup>, para un 25% de consumidores la presencia en redes sociales aumenta la confianza en la marca, y un 52% declara haber sido influido por las redes sociales en sus compras. Cada vez más usuarios buscan información en estos canales antes de realizar sus compras y, por lo tanto, **la presencia del agente en las mismas con contenidos útiles, atractivos y actualizados en un elemento valioso por los usuarios para generar confianza.**

Los clientes primero compran a la persona y luego a la empresa. En la venta presencial existen diferentes elementos para generar confianza en el cliente, que tradicionalmente el agente profesional gestiona adecuadamente. Sin embargo, al buscar información de agentes en internet pocas veces se obtiene

<sup>43</sup> El Social Selling es la utilización de los medios digitales sociales para relacionarse, crear marca y obtener contactos que convertir en clientes

<sup>44</sup> IAB Spain (2017): *Estudio Anual de Redes Sociales 2017*. IAB Spain. Madrid.

información. En este sentido, una herramienta muy valiosa para generar confianza y poco utilizada en el sector, son los testimoniales. Igual que se hace en sectores de consumo, viajes, etc. considero que se debe potenciar la obtención de valoraciones de clientes, gestionadas por terceros para garantizar su neutralidad, como una forma de probar que el agente cumple lo que promete.

**Imagen 20. Ejemplo escala de valoración**



### **Visión 360º de clientes y canales. Procesos de gestión ágiles y sencillos**

Para obtener esta visión integrada de canales, es fundamental poner a disposición de los agentes de sistemas de información y gestión de cliente con visión integrada 360º. Asimismo, se deben generar sistemas de alertas de oportunidades comerciales y alertas de gestión en las que debe participar el agente con procesos ágiles y sencillos para atender las demandas de los clientes.

#### **6.3.4 Inteligencia relacional**

La digitalización ha venido para quedarse, no hay duda, pero no debemos olvidar que la distribución a través de agentes tiene sentido en la medida que los humanos somos seres sociales. En consecuencia, los procesos de digitalización exigen, ahora más que nunca, un esfuerzo para no deshumanizar la relación con el cliente.

Los distribuidores que ganan la lealtad de sus clientes consiguen que se queden más tiempo, adquieran más productos y recomiendan la compañía a personas de su entorno. Además, una mayor fidelidad es sinónimo de una menor rotación de clientes, y eso puede ayudar a las compañías a reducir costes y mejorar sus márgenes.

Las aseguradoras han trabajado para atraer y retener clientes en un mercado cada vez más competitivo. Venden productos que muchos de ellos consideran poco diferenciados y a menudo el factor precio es la razón principal para contratarlo. Así, pues en un sector en el que la interacción es muy irregular, a las aseguradoras les resulta difícil diferenciarse a los ojos de sus clientes, especialmente cuando interactúan de manera tan irregular con ellos.

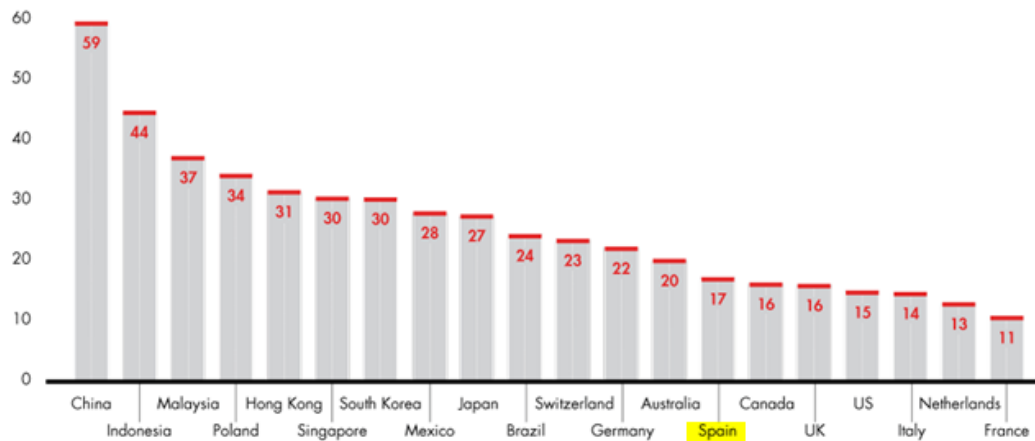
En este sentido, según el estudio NPS Survey (2019) de Bain/Research Now<sup>45</sup>, en los mercados maduros, solo la mitad de los clientes han tenido contacto con sus aseguradoras por cualquier motivo en los últimos 12 meses. Sin embargo, los clientes que interactúan con sus aseguradoras tienen mayor probabilidad de obtener su fidelidad. En el citado estudio, se detectó una diferencia de 17 pun-

<sup>45</sup> BAIN & Company (2019): *NPS Survey (2019)*. <https://www.bain.com/insights/customer-behavior-loyalty-in-insurance-global-2017/>. (21 de julio de 2019).

tos en el Net Promoter Score<sup>46</sup> (NPS) entre los clientes que tuvieron al menos una interacción con su aseguradora en el último año y los que no lo hicieron.

Como he comentado, teniendo en cuenta que el sector asegurador es una industria de poco contacto con los clientes, esto supone un reto para agentes y aseguradoras, pero también una oportunidad que ahora ya no hay que dejar de aprovechar.

**Gráfico 31. Diferencia por países entre NPS de los clientes con los que aseguradora interactúa en los 12 últimos meses y los que no (2017)**



Note: Interactions include information search, personal advice, purchasing, service and claims  
Source: Bain/Research Now NPS survey, 2017

Fuente: NPS Survey (2019) de Bain/Research Now

Así pues, hay que potenciar el contacto con el cliente y convertir los momentos de la verdad, frecuentemente desaprovechados, en oportunidades para crear vínculos y detectar nuevas necesidades.

Para alcanzarlo, el agente debe ser un **artesano de la relación**, ha de ser capaz de personalizarla desde una doble perspectiva:

- Actuar en los momentos de la verdad clave en los que el agente puede generar valor para fidelizar o desarrollar al cliente. No se trata de contactar sin más, se deben elegir muy bien los momentos y se deben preparar a conciencia el cómo hacerlo.
- Deberá ser capaz de establecer un discurso comercial cuyo objetivo, antepuesto a la venta, sea establecer vínculos con el cliente. Asimismo, debe adaptar su argumentario al perfil psicológico de cada cliente, forma parte de la personalización que demanda el cliente y es un ámbito en el que las “máquinas” tardarán algo más en llegar y en ser eficientes.

Para conseguir esta relación con el cliente es importante que las aseguradoras asistan a los agentes:

- Con una **sistemática comercial definida**.

<sup>46</sup> Indicador para medir la lealtad del cliente que se basa en la probabilidad de que el cliente recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo.

- Con **herramientas de gestión que centralicen la información del cliente** y faciliten argumentos adaptados a cada situación y a cada tipo de cliente
- **Identifiquen y prioricen los momentos en los que el agente debe intervenir** en relación a los clientes **con análisis avanzado de datos**, para aprovechar las oportunidades que se presentan para fidelizar o desarrollar a un cliente o los riesgos que pueden amenazar su continuidad.

Tradicionalmente la capacitación del agente se ha centrado principalmente en los conocimientos técnicos de los productos y servicios que comercializa. Como resultado, en muchas ocasiones su relato de la venta se centra en las características de los productos, sin prestar atención a los beneficios para el cliente ni a su perfil psicológico. Pero ¿realmente todos los clientes requieren el mismo argumentario?

El método DISC, basado en los estudios llevados a cabo por William Moulton Mars, es una de las metodologías que permite determinar de forma sencilla qué tipo de comportamiento va a desarrollar una persona en el proceso de compra:

- D – Dominance: Dominante
- I – Influence: Influyente
- S – Steadiness: Estable
- C – Conscientiousness: Conciencioso

Imagen 21: tipos de personalidad según método DISC



Fuente: La Teoría del DISC. DISC for all<sup>47</sup>

Por ejemplo, un cliente del perfil C (azul) agradecerá que el agente le facilite en el proceso de venta información al detalle sobre el producto, sus características, ventajas y beneficios, ya que necesita tener la seguridad de que va a tomar la decisión más adecuada sobre la base del análisis de las características del mismo. Sin embargo, un cliente de estilo I (amarillo), más sociable, se va a centrar más en la relación que en el producto. Si se establece un contexto de

<sup>47</sup> DISC for all: *La Teoría del DISC*. <https://discforall.org/2018/06/18/la-teoria-del-disc/>. (21 de julio de 2019).

confianza, la base para materializar la venta está construida. En definitiva, para abordar un proceso de venta, es importante que **el agente analice el perfil psicológico del cliente para adaptar el relato a sus intereses**.

Asimismo, para que los agentes mantengan éxito al largo plazo deben cultivar determinadas relaciones que generen vínculos significativos, tanto para él como para el cliente, de tal modo que se sienten las bases para que sean beneficiosas para ambas partes, más allá de la inmediatez de una venta<sup>48</sup>.

Es necesario un esfuerzo para cambiar la forma en que se relacionarse con los clientes, pasando de la mentalidad de "pagador" a "socio". De este modo, se introduce un cambio en la visión del vendedor, se pasa de una visión a corto plazo en las que las necesidades del cliente se cubren con productos, a un enfoque de vinculación a largo plazo, en la que cliente y agente tienen la percepción de ganar en una relación con intereses recíprocos, lo que genera una venta sostenida en el tiempo.

**Tabla 4. Diferencias entre venta tradicional y venta relacional vinculante**

Venta tradicional	Venta relacional generadora de vínculos
Las necesidades del cliente se tapan los productos y servicios	Las necesidades del cliente son oportunidades para crecer en la relación
El vendedor es visto como "el que coloca"	El vendedor es visto como alguien que sabe ayudarle en su éxito
El vendedor vende activamente <i>commodity</i>	El vendedor y el comprador tienen un papel activo
El interés es temporal	El interés es permanente y recíproco

Fuente: Instituto Relacional

### **Repensar el concepto de oficina física**

En un mundo interconectado gracias al uso de dispositivos digitales en el que el agente puede llevar la "oficina" en el bolsillo y trabajar desde cualquier lugar y momento, es necesario repensar el concepto de la oficina física o agencia de seguros. En este contexto digitalizado, en el que el cliente dispone de medios digitales para realizar gestiones que puede utilizar las 24 horas los 365 días del año, se produce un menor flujo de clientes en las oficinas tradicionales. La presencia física de los agentes debe reinventarse para dar respuesta a los cambios que se avecinan, debido a la transformación de los modelos de negocio y de la forma de trabajar con nuevas generaciones de consumidores y profesionales.

<sup>48</sup> PERRAMON, A. RUBÍ A., SALVAT J. (2019): *Venta relacional vinculante*. Instituto Relacional. Barcelona.

En un modelo de distribución basado en personas, disponer de oficina aporta valor en la medida que es un **espacio de relaciones**; un punto de encuentro que fomente la interacción entre el agente y sus clientes para generar experiencias únicas y potenciar una relación más cercana. Debe ser un entorno dinámico, con acceso a las últimas tecnologías, que se adapte a las necesidades en función del tipo de actividad que esté realizando en cada momento: espacios para momentos que exijan de privacidad, encuentros informales, zonas de reuniones para colaborar y hacer *networking*, o incluso espacios de trabajo compartido para clientes profesionales que permite conectar y crear oportunidades.

Las oficinas deberán estar ubicadas en zonas con un mercado potencial que justifique la inversión y en manos de agentes con un volumen de negocio y estructura de personal optimizada que permita atender a los clientes adecuadamente. En mercados urbanos, otra alternativa es socializar costes al compartir con espacio con otros agentes u otro tipo de profesionales con los que generar sinergias, utilizando incluso infraestructuras de las propias aseguradoras.

### 6.3.5 Resistencia al no-cambio

El entorno actual es tremendamente dinámico e incierto y requiere que los profesionales y las organizaciones experimenten cambios de forma constante para seguir siendo competitivos. Sin embargo, las personas nos aferramos a los hábitos y al estatus adquirido. Es una actitud natural, la resistencia al cambio, en la que las personas, por miedo o dificultad a realizar algo nuevo, nos negamos a modificar ciertas rutinas.

Sin embargo, en un contexto como el actual, en el cambio está la continuidad en el mercado y la posibilidad aprovechar de las oportunidades que nos brindará. Ente otros, aparecerán nuevos riesgos y otros desaparecerán, las formas de gestionar serán diferentes y los medios para comunicarse con el cliente también.

Como en muchas otras profesiones, el futuro de los agentes de seguros exclusivos va a requerir de analizar la situación del entorno, el cliente y la competencia, identificar los problemas a los que será necesario enfrentarse y evaluar los tipos de cambios necesarios para resolverlos.

Hoy día nuestro entorno ya está impregnado del cambio y en el futuro se acentuará más. El profesional que no sea capaz de anticipar y adaptarse a la realidad del entorno desaparecerá, aunque no sea de forma súbita, lo será poco a poco, en la medida que el mercado vaya evolucionando.

Evidentemente, conscientes de esta necesidad, las aseguradoras que apuestan por la distribución a través de agentes exclusivos son las primeras que se deben encargar de impulsar esta transformación y contar con el agente como elemento fundamental en la gestión de los cambios. Es importante, poner en valor los beneficios que estos procesos tendrán para los agentes para vencer posibles resistencias.



Mediante una comunicación efectiva y una formación desarrolladora, las aseguradoras deben conseguir que los procesos de cambio sean motivadores, contando con el agente como parte activa en este proceso, para generar debate y compartir opiniones con el objetivo de poner los cimientos para que sean procesos que cuenten con su implicación.

Los agentes deben ser conscientes del dinamismo del contexto y que, para disfrutar de la tradicional zona de confort, ahora hay que estar en disposición a cambiar, porque esta zona cambia de ubicación instantáneamente. Por lo tanto, un agente de seguros profesional que construye un negocio a largo plazo, con visión de empresario, tiene que superar la arraigada actitud de resistencia al cambio. Si la teoría evolutiva pone de manifiesto que las especies que sobreviven lo hacen por selección natural, es decir, la más apta para adaptarse al entorno, y ahora el cambio es permanente, es necesario desarrollar la **resistencia al no-cambio**. Cuestionarse porque no hay que cambiar si nuestro entorno está, más allá de la evolución, en proceso de disrupción. Un producto que hoy es muy relevante y fácil de comercializar a medio plazo puede dejar de serlo, un segmento accesible puede cambiar sus hábitos de compra y optar por otro canal más atractivo a sus ojos, un producto poco atractivo hoy mañana puede ser clave para mantenerse en el mercado.

## 7 Resumen y conclusiones

A lo largo del presente trabajo se han analizado diferentes ámbitos con el objetivo de dar respuesta a la cuestión central: cuál será el **futuro de la distribución a través de agentes de seguros exclusivos** en un contexto en transformación e incertidumbre.

Con este objetivo, se han analizado diferentes ámbitos; aspectos globales del sector asegurador, de la distribución, del impacto de la transformación digital y el nuevo perfil de cliente, para acabar de profundizar en el objeto de esta tesis:

### Sector asegurador

---

El **sector asegurador español** es estable, con los **recursos y solidez suficientes** para invertir y **afrentar los retos** que se le plantean en el futuro.

España es un **mercado maduro, con claras posibilidades de expansión** para el seguro en comparación con los países del entorno.

El negocio asegurador está notablemente **diversificado**. Partiendo de la premisa que **la apuesta por la distribución a través de agentes es una realidad** para un amplio abanico de entidades del sector, esta es una **situación positiva para ellos**, ya que las empresas se ven obligadas a crear ventajas comparativas buscando la mejor manera de satisfacer sus necesidades.

### Situación por canales de distribución

---

Se observa que el canal que concentra mayor cuota de mercado del **volumen total de negocio** son los Operadores de Bancaseguros (38,21%), seguidos por los Agentes (27%). Los primeros lideran **Vida** con el 66,68%, mientras que los Agentes lideran **No vida** con el 36,12%.

En **Vida**, los **agentes y corredores** han **incrementado su cuota** de mercado de forma notable, pasando del 16,9% en el año 2000 al 25,3% en 2018. En el caso de **No Vida** durante los ocho últimos años han conseguido ganar casi dos puntos de cuota de mercado, pasando del 60,7% del 2010 al 62,6% del 2018.

A pesar del peso residual que reflejan las estadísticas de la **venta telefónica y comercio electrónico**, su **influencia** en el proceso de venta **cada vez es mayor** por el efecto de un cliente más digital.

### Situación de los Agentes de seguros exclusivos

---

Respecto al **número de agentes exclusivos en vigor**, se observa una **paulatina reducción** focalizada principalmente en el segmento de agentes que gestionan carteras más modestas (<30.000 euros). Los requerimientos del nuevo consumidor, las mayores exigencias en materia regulatoria y la necesidad de una gestión de los canales más eficiente, ha provocado que la caída se concentre en los perfiles con menor nivel de profesionalización y, por lo tanto, más expuestos a desaparecer.

Se observa un **crecimiento del 8,8% del número de altas de nuevos agentes exclusivos**, un dato que refleja como la industria aseguradora sigue apostando por la incorporación de nuevos agentes exclusivos como canal de distribución.

Una de las características diferenciales de los **Agentes** es que disponen de una **cartera más diversificada** respecto a otros canales, circunstancia que en un entorno incierto como el actual es una indudable **ventaja**. Con los cambios que se intuyen en determinadas líneas de negocio, disponer de diferentes productos en cartera es una alternativa muy interesante para poner en salvaguarda el conjunto del negocio y ofrece mayores alternativas para su desarrollo.

Para mejorar la **percepción de los agentes** por parte de los consumidores se debe hacer un esfuerzo para **perfeccionar sus aptitudes digitales** y adaptarse a las nuevas exigencias del cliente, **en sintonía con el perfil cada vez más tecnológico de los usuarios**.

## **Regulación de la distribución**

---

Uno de los retos de futuro del sector es la **adaptación al dinámico contexto regulatorio**. En este sentido, la regulación de la distribución está inmersa en un proceso de importantes cambios como consecuencia de la Directiva (UE) 2016/97, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016 sobre la distribución de seguros, que está pendiente de trasposición al ordenamiento jurídico español.

Aunque con la disolución de las Cortes Generales deberá iniciarse nuevamente el proceso legislativo, probablemente el contenido será muy parecido al Proyecto de Ley en que ya se había trabajado. En este sentido, incorpora **mayores exigencias a los distribuidores** en materia de protección de los tomadores y asegurados que se concreta en información a facilitar previamente a la contratación, normas de conducta en función del tipo de venta que se realiza, aspectos relacionados con la honorabilidad y capacitación profesional del distribuidor, así como, la actualización del tipo de infracciones y sanciones, entre otros. En definitiva, la trasposición de la Directiva implicará una **mayor responsabilidad y riesgo** para los agentes de seguros exclusivos en el ejercicio de su actividad (y especialmente para las aseguradoras para las que trabajan), que sin duda va a ser un elemento adicional que exigirá una mayor **profesionalización** de este colectivo.

Como experto del seguro, el agente debe **conocer las leyes que tienen implicaciones en el ejercicio de su profesión**, propias del mercado asegurador o que tengan alguna relación con la actividad. Las entidades con las que colaboran se deben preocupar de que tengan el conocimiento necesario de las implicaciones legales del ejercicio de su actividad, no solo por los riesgos de responsabilidad que conllevan, sino también porque su conocimiento les puede otorgar ventajas competitivas en relación a otros distribuidores.

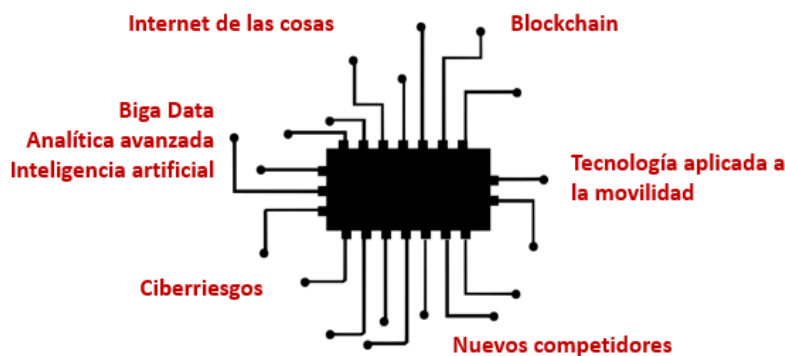
## Transformación digital en el sector asegurador

Uno de los grandes desafíos para el sector es la transformación digital. Más allá de un cambio tecnológico, se trata de una transformación cultural que conlleva una cultura digital. Está cambiando la sociedad, el consumidor y, por lo tanto, la forma de vender, la forma de comprar.

Con el objetivo de **adaptarse a las exigencias del mercado y mejorar su eficiencia**, las aseguradoras están avanzando para sacar partido a las tecnologías con el objetivo de poner al cliente en el centro de la empresa, optimizar su modelo de negocio y competir con nuevos actores que se están incorporando al mercado.

Los ámbitos relacionados con la tecnología, que de algún modo influyen o lo harán en un futuro de forma relevante en la distribución a través de agentes exclusivos de seguros, son:

**Imagen 22. Ámbitos relacionados con la tecnología con mayor impacto en el sector asegurador**



Fuente: elaboración propia

- **Internet de las cosas:** cada vez más objetos cotidianos vienen con conectividad a internet y en un futuro las aseguradoras podrán acceder a cuantiosa y valiosa información para conocer mejor al cliente y personalizar la oferta. Más allá de resolver problemas cuando ya han ocurrido, las aseguradoras podrán asumir un papel activo en la prevención y, por lo tanto, ajustar mucho más el precio a la realidad de cada riesgo. A medida que este tipo de tecnología se generalice, las entidades lanzarán soluciones para aprovechar su potencial, lo que a la larga provocará un **cambio en la oferta de productos a la que los agentes no van a ser ajenos.**
- **Blockchain:** se trata de un sistema tecnológico que facilita las transacciones digitales seguras y un rápido procesamiento de datos, lo que mejorará de la eficiencia de procesos, la aparición de productos digitales estandarizados, entre otros, pero que también facilitará la **entrada de nuevos competidores** digitales en la distribución.
- **Big Data y analítica avanzada:** la posibilidad de generar, almacenar y analizar grandes volúmenes de datos de clientes puede permitir a las aseguradoras **mejorar la eficiencia de sus redes de agentes**, focali-

zando su actividad de forma mucho más personalizada y optimizada. Asimismo, la **inteligencia artificial**, puede ayudar a automatizar procesos de venta o mejorar la relación con el cliente.

- **Movilidad:** uno de los mercados que más cambios sufrirá en los próximos años será el de los seguros de automóviles, fruto de la irrupción de la tecnología asociada al nuevo concepto de vehículo conectado y autónomo y de los cambios de hábito de los consumidores en relación a la movilidad. Si bien se trata de un ramo clave que es muy necesario seguir trabajando, es recomendable diversificar la cartera en diferentes líneas de negocio, evitando una concentración excesiva en Autos.
- **Ciberriesgos:** nos deberemos habituar a convivir con ellos, tanto desde la perspectiva de la amenaza a nuestra actividad, como de la **oportunidad que suponen para el sector asegurador y los agentes exclusivos**. Más allá de la cobertura en el ámbito de profesional y empresarial, en un futuro se universalizará en todos los segmentos en detrimento de coberturas tradicionales.

Los agentes de seguros exclusivos, deben **familiarizarse con los nuevos riesgos y necesidades** asociados al uso de tecnología, ya que cada vez serán más demandados, en detrimento de otros productos que con el tiempo perderán peso en la distribución.

- **Nuevos competidores:** en los últimos años ha surgido de forma rápida un nutrido número de empresas **InsurTechs**, que utilizan la tecnología de manera innovadora para conquistar segmentos de mercado específicos. Este tipo de empresas, que pueden ser una **amenaza** para las aseguradoras tradicionales, están viendo la oportunidad de simplificar y hacer más transparente procesos plenamente digitales. Sin embargo, no siempre son una competencia, las aseguradoras, conscientes de la importancia de innovar y de las carencias en agilidad que a veces tienen, **se apoyan en InsurTechs** para impulsar proyectos de digitalización. Asimismo, a través de alianzas o colaboraciones también les ha permitido acceder a nuevos clientes, por ejemplo, mediante comparadores online. En cualquier caso, estas colaboraciones pueden ser un **apoyo al canal agencial para ganar en eficiencia o para desarrollar su cartera**.

**El verdadero peligro** para el sector asegurador viene de **Google, Amazon, Facebook y Apple (GAFA) y de las Big Tech**. Están apostando fuerte en la revolución digital financiera y dando pasos en el ámbito asegurador.

Si bien en determinadas situaciones la transformación digital puede ser una amenaza para la distribución a través de agentes exclusivos, también puede ser un **aliado para liberarle de cargas de trabajo** de poco valor añadido o una **mejora de la eficiencia**, lo que debe permitirle focalizarse a **gestionar al cliente** desde una perspectiva más proactiva y personalizada.

## El Cliente digital

---

Uno de los mayores retos a los que se enfrenta la industria aseguradora y la distribución a través de agentes exclusivos de seguros es la adaptación a las **nuevas exigencias y hábitos del cliente**, fruto principalmente del impacto del uso de la tecnología en el ámbito doméstico.

El cliente digital, es un perfil cada vez más transversal y generalizado, cuyas características más destacadas son:

Imagen 23. Características del nuevo cliente digital



Fuente: elaboración propia

Una de las consecuencias del **consumidor hiperconectado y omnicanal**, es la aparición de nuevos comportamientos de compra en busca de los beneficios de los canales on-line y off-line: el *Showrooming* y *Webrooming*, que solo con una estrategia omnicanal se puede satisfacer.

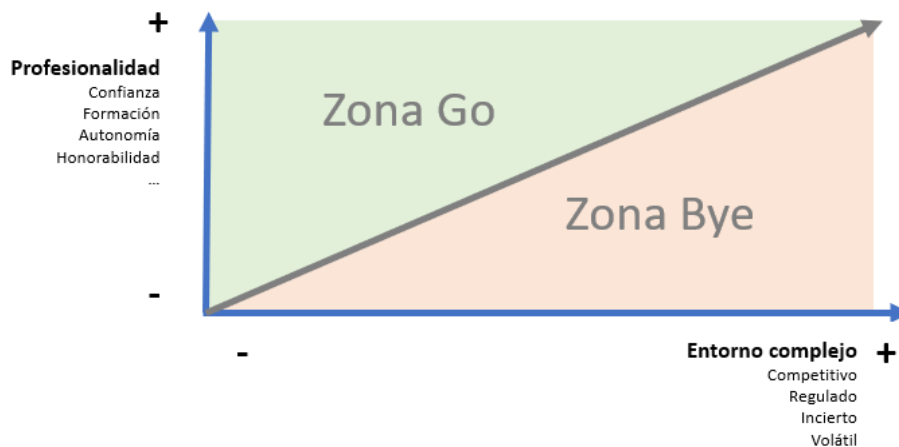
La **omnicanalidad** persigue una unidad de acción y gestión entre los diferentes canales de contacto con el cliente para que la experiencia del usuario se beneficie de la máxima coherencia, coordinación y fluidez entre ellos. Con esta estrategia, las entidades que distribuyen a través de agentes no renuncian al cliente **plenamente digital**, que podrán desarrollar con otros productos o servicios a través de otros canales y, a su vez, pueden acceder a un perfil de cliente **parcialmente digital** que demanda un agente de referencia en su entorno de proximidad.

## El futuro del agente de seguros exclusivo

---

A entorno más complejo, mayor exigencia de profesionalización en un sentido amplio. Son múltiples los aspectos del entorno que van a influir en el desarrollo de la distribución de los próximos años. **El agente de seguros exclusivo poco profesional desaparecerá** por la presión de otros canales, las restricciones normativas, de formación, el cambio de comportamiento de los usuarios o por su falta de autonomía y eficiencia. Este tipo de agentes queda recogido en la "Zona Bye" del siguiente gráfico, que representa a aquellos que no alcanzarán el mínimo nivel de profesionalidad necesario para subsistir en este entorno de mayor exigencia.

Gráfico 32. Entono y profesionalidad de los agentes



Fuente: elaboración propia

Pero el segmento de agentes que hoy consideramos **profesional**, no es ajeno a la presión y mayor complejidad del entorno, y si quiere mantenerse en la “Zona Go” del gráfico deberá avanzar en su profesionalización y asumir un **nuevo rol** que ponga en valor lo que considero **una actividad clave y profesión de futuro**.

El seguro es esencial para la confianza de los clientes en el futuro, lo que les permite tomar decisiones que conllevan cierto riesgo. Los agentes de seguros tienen un papel fundamental que hay que poner en valor: se encargan de poner a disposición de los clientes los instrumentos para protegerse de riesgos que con recursos propios no podrían asumir.

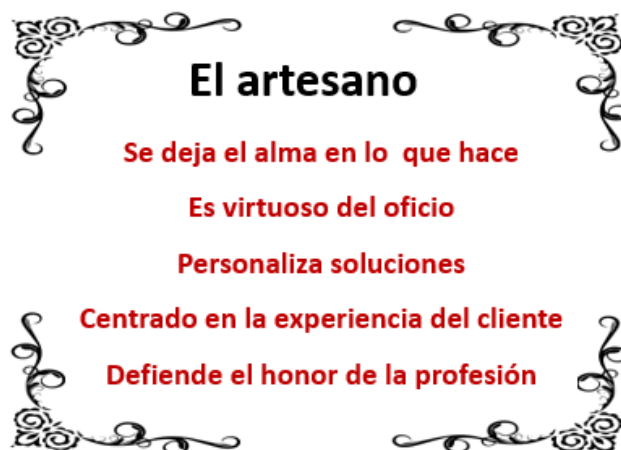
Debe pasar definitivamente de ser un “*vendedor*” de seguros a ser un profesional que **asesora al cliente** para que decida aquellos riesgos que asume con recursos propios y los que externaliza a través del seguro, ayudándole a configurar una solución aseguradora personalizada a sus necesidades y que asesore sobre riesgos, que ofrece soluciones, que aporta valor como experto y que basa su relación en beneficios mutuos para conseguir una vinculación a largo plazo. En definitiva, debe pasar de ser un **Agente de seguros exclusivo** a un **Asesor de riesgos de clientes** que ofrece soluciones como agente de seguros exclusivo.

Para asumir este nuevo rol y para adaptarse al nuevo entorno, hay determinados aspectos de la **mentalidad del artesano** que considero esenciales:

- **Se deja el alma** en lo que hace para mantenerse en un mercado cada vez más competitivo.
- Es un **virtuoso del oficio**, es el mejor y está preparado para ser relevante.
- **Personaliza** soluciones para ofrecer productos a medida en base a las necesidades y exigencias del cliente.
- **Está centrado en la experiencia** con vocación de ayudar al cliente.

- Defiende el **honor de su actividad profesional** para ser un referente para sus clientes.

Imagen 24. La mentalidad del artesano



Fuente: elaboración propia

Además de estos aspectos que identifican la versión moderna de la mentalidad del artesano y de las habituales competencias que caracterizan a un buen comercial, para afrontar el futuro de forma exitosa, va a ser necesario **desarrollar** especialmente **5 competencias**, que combinan el dominio de aspectos técnicos de la profesión con la humanización de la tecnología y que da sentido a la distribución a través de personas:

- **Experto en riesgos y soluciones:** la automatización o digitalización pone en mayor riesgo a medio plazo la venta de productos sencillos, con poca diferenciación. Los medios digitales de comercialización ganarán presencia, pero no todos los clientes van a ser plenamente digitales y aun siéndolo, van a renunciar a tener un agente que le asesore. Sin embargo, para asumir el nuevo rol los agentes deben adquirir conocimientos para dar solución a riesgos más específicos y problemas complejos, ámbitos en los que los canales digitales tardarán más tiempo en atender eficazmente. Esta capacitación debe pasar del foco en el producto al de las necesidades del cliente, que muchas veces desconoce.
- **Inteligencia digital:** los procesos digitales combinan gestión más eficiente, que libera al agente exclusivo de parte de sus cargas de trabajo, con una mayor satisfacción del cliente. Sin embargo, será necesaria una oportuna capacitación en sus habilidades digitales para:
  - Asistir al cliente en caso de que tenga problemas en un proceso o uso de una aplicación.



- Dominar las herramientas que la entidad pone a su disposición para aprovechar todas las ventajas que le pueden aportar.
  - Poder comercializar eficientemente los productos y servicios que cada vez tendrán un componente más tecnológico.
- **Visión OMNI:** la estrategia omnicanal integra a los consumidores analógicos, digitales e híbridos. El agente, debe focalizarse en atenderlos con profesionalidad y ofrecerles una experiencia acorde con sus expectativas, sea cual sea el canal a través del que le acceda. De no hacerlo, dejará de aportar valor y perderá sentido su participación en este modelo.

Así pues, desarrollar una visión OMNI por parte del agente supone integrar en su modelo de captación y de gestión de clientes la totalidad de canales al alcance del consumidor, aquellos que pone la entidad a su disposición y los que gestiona por su propia cuenta, como las redes sociales. Con este planteamiento, los canales digitales pasan de ser una amenaza a convertirse una oportunidad a la que sacar partido.

- **Inteligencia relacional:** la distribución a través de agentes tiene sentido en la medida que los humanos somos seres sociales. En consecuencia, los procesos de digitalización exigen, más que nunca, un esfuerzo para humanizar la relación con el cliente. Hay que potenciar el contacto con el cliente, ser proactivo y convertir los momentos de la verdad, frecuentemente desaprovechados, en oportunidades para crear vínculos y detectar nuevas necesidades.

Asimismo, el agente deberá ser capaz de establecer un discurso comercial cuyo objetivo sea establecer relaciones a largo plazo con el cliente sobre la base del reconocimiento, con un argumentario adaptado al perfil psicológico de cada uno de ellos, como parte de la personalización que éste demanda.

- **Resistencia al no-cambio:** en un entorno tan dinámico e incierto se requiere que los profesionales estén abiertos a los cambios de forma constante para seguir siendo competitivos. Un agente de seguros profesional con visión de empresario a largo plazo, tiene que superar la humana resistencia al cambio. Si la teoría evolutiva pone de manifiesto que las especies que sobreviven lo hacen por selección natural, es decir, la más apta para adaptarse al entorno, y ahora el cambio es permanente, es necesario desarrollar la resistencia al no-cambio. Cuestionarse porque no hay que cambiar si nuestro entorno está, más allá de la evolución, en un proceso de disrupción.

## Imagen 25. Competencias que debe desarrollar el agente de seguros exclusivo



**Experto en riesgos y soluciones**

**Inteligencia digital**

**Visión OMNI**

**Inteligencia relacional**

**Resistencia al no-cambio**

Fuente: elaboración propia

Para la continuidad de cualquier profesión el relevo generacional es fundamental. Por este motivo, considero que este nuevo rol ayudará a superar etiquetas del pasado y hará más atractiva la profesión para nuevos profesionales, circunstancia que considero que ayudará a conectar con el nuevo cliente.

Sin duda, el papel de las entidades aseguradoras que apuestan por las redes de distribución a través de agentes es clave para conseguir una mayor profesionalización de esta figura y darle continuidad en el nuevo entorno de mercado. Entre otros, debe ayudarle con la digitalización de procesos que mejore la experiencia de cliente y les libere de cargas innecesarias, ponga a su disposición un catálogo de productos y servicios que se adapte de forma ágil a las necesidades del mercado y en un contexto omnicanal que permitan al agente mantener un papel protagonista en la distribución. Pero, sobre todo, les facilite una formación desarrolladora que les capacite en los diferentes ámbitos que se han comentado y les permita gestionar el cambio de forma exitosa.

En un contexto en transformación, los retos que se plantean en el futuro más inmediato son importantes. Entra en escena un nuevo consumidor digital, tecnologías disruptivas, cambios legislativos y aparecen nuevos actores en el mercado, especializados y potentes. Igual que un cambio de hábitat hizo desaparecer a muchas especies animales, puede pasar lo mismo con determinadas profesiones. Sin embargo, del mismo modo que otros animales fueron capaces de adaptarse al nuevo entorno para garantizar su supervivencia, los agentes de seguros exclusivos profesionales, como expertos en riesgos de clientes que les asesoran y aportan valor generando vínculos personales de forma complementaria al necesario proceso de digitalización, también lo pueden conseguir.



## 8. Bibliografía

### Artículos:

SAEZ DE JAUREGUI, L.M. (2019a). “La transferencia adecuada de riesgos”, *Inversión y Finanzas*, nº 1130. Pág. 62.

SAEZ DE JAUREGUI, L.M. (2019b). “El riesgo de no conocer nuestros riesgos”, *Inversión y Finanzas*, nº 1136. Pág. 55.

### Libros:

NEWPORT, C. (2017): *Hazlo tan bien que no puedan ignorarte*. Asertos. Madrid.

PERRAMON, A. RUBÍ A., SALVAT J. (2019): *Venta relacional vinculante*. Instituto Relacional. Barcelona.

PEREZ TORRES, J.L. (2011): *Fundamentos del seguro*. Umeser. Barcelona.

SCHWAP, K. (2016): *Cuarta revolución industrial*. Penguin Random House. Barcelona.

TALEB, N. (2019): *Jugarse la piel*. Paidós. Barcelona.

### Informes:

ADICAE (2018): *Análisis de la posición del consumidor ante el mercado asegurador*. ADICAE. Madrid.

Capgemini (2018): *World Insurance Report 2018*. Capgemini.

Deloitte (2018): *Global Consumer Survey 2017*. Deloitte. Londres.

EIOPA (2018): *Insurance Distribution Directive – Evaluation of the structure of insurance intermediaries’ markets in Europe*. Publications Office of the European Union. Luxemburg.

EVERIS (2014): *Tendencias y oportunidades en el sector asegurador en un entorno cambiante - 1a edición*. EVERIS.

Fundación Auditorium – CECAS (2014): *Percepción de los canales de distribución de seguros*. Fundación Auditorium. Barcelona.

Hotwire (2019): *Marcas con conciencia social. Edición española*. Hotwire.

IAB Spain (2017): *Estudio Anual de Redes Sociales 2017*. IAB Spain. Madrid.

IAIS (2017): *FinTech Developments in the Insurance Industry*. IAIS. Basel.

ICEA (2018): *El impacto del coche del futuro en el ramo de autos*. Documento nº 281. ICEA. Madrid.

ICEA (2019a): *Anuario del Sector Asegurador. Datos 2018*. ICEA. Madrid.

ICEA (2019b): *Canales de Distribución. Año 2018*. ICEA. Madrid.

ICEA (2019c): *Códigos de Agentes Exclusivos año 2018*. Informe nº 1545. ICEA. Madrid.

INDRA (2017): *El sector del seguro, la transformación hacia el risk management integral y personalizado. Tendencias del sector asegurador 2017*. Minsait by Indra.

INDRA (2018): *El nuevo paradigma de la Omnicanalidad*. Minsait by Indra.

KPMG – CEOE (2019): *Perspectivas España 2019 – Seguros*. KPMG.

PwC (2018): *Five trends transforming the Automotive Industry*. PwC.

Reputation Institute (2018): *Informe RepTrak España 2018*. Reputation Institute.

Servicio de Estudios de MAPFRE (2019): *El mercado español de seguros en 2018*. Fundación MAPFRE. Madrid.

Swiss Re Institute (2019): *Sigma nº 3/2019*. Swiss Re Institute. Zurich.

UNESPA (2019): *Informe Estamos seguros 2018 - Abreviado*. UNESPA. Madrid.

WORLD ECONOMIC FORUM (2018): *The future of jobs report 2018*. WORLD ECONOMIC FORUM. Geneva.

### **Fuentes de internet:**

ALONSO, J.M. (2014): *Historia del seguro en España*. <http://www.historiadelseguro.com/articulos-publicados/antecedentes-del-mediador-de-seguros-en-espana>. (21 de julio de 2019).

BAIN & Company (2019): *NPS Survey (2019)*. <https://www.bain.com/insights/customer-behavior-loyalty-in-insurance-global-2017/>. (21 de julio de 2019).

DISC for all: *La Teoría del DISC*. <https://discforall.org/2018/06/18/la-teoria-del-disc/>. (21 de julio de 2019).

Expansión. Economía digital (2018): *Las aseguradoras contraatacan a la amenaza 'punto.com'*. <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2018/03/18/5aa7cac5e5fdea59228b45cb.html>. (21 de julio de 2019).

Finnovating (2019): *Mapa InsurTech España*. <https://www.finnovating.com/news/mapa-insurtech-espana/>. (21 de julio de 2019).

Fundación Mapfre: *¿Qué es el riesgo?* <https://segurosypensionesparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/seguros/definicion-seguro-asegurar/el-riesgo-asegurar/que-es-el-riesgo-asegurar/>. (21 de julio de 2019).

Infoluna (2016): *Los mediadores comenzarán a perder peso en 5 años y desaparecerán en 10*. <http://infoluna.com/not/5815/>. (21 de julio de 2019).

IOT Analytics (2018): *State of the IoT 2018: Number of IoT devices now at 7B – Market accelerating Research 2018*. <https://iot-analytics.com/state-of-the-iot-update-q1-q2-2018-number-of-iot-devices-now-7b/>. (21 de julio de 2019).

MDirector (2018): *Tendencias de Cross-channel marketing para este año*. <https://www.mdirector.com/cross-channel-marketing/tendencias-de-cross-channel-marketing.html>. (21 de julio de 2019).

Orange (2018): *Hablemos de empresas: Hacia seguros más personalizados con IoT*. <https://hablemosdeempresas.com/grandes-empresas/seguros-personalizados-gracias-a-iot/>. (21 de julio de 2019).

UNESPA (2018): *Entrevista Antonio Serrano: así cambiará el blockchain el mundo de los seguros. Estamos seguros*. <https://www.estamos-seguros.es/entrevista-asi-cambiara-el-blockchain-el-mundo-de-los-seguros/>. (21 de julio de 2019).

Xataka (2018): *Así funciona Google Duplex, el sistema que se pone al teléfono por ti y que da un poquito de miedo*. <https://www.xataka.com/robotica-e-ia/asi-funciona-google-duplex-el-sistema-que-se-pone-al-telefono-por-ti-y-que-da-un-poquito-de-miedo>. (21 de julio de 2019).

### **Fuentes Oficiales:**

Directiva 2002/92/CE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 9 de diciembre de 2002.

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

Ley 9/1992, de 30 de abril, de Mediación de Seguros Privados.

Ley 20/2015, de 14 de julio de Ordenación, Supervisión y Solvencia de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras.

Ley 26/2006, de 17 de julio, de Mediación en Seguros y Reaseguros Privados.

Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro.

Boletín Oficial del Congreso de los Diputados (2018): Proyecto de Ley 121/000022 de distribución de seguros y reaseguros privados.

Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de Ordenación, Supervisión y Solvencia de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras.

## David Elías Monclús

David Elías es Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercados por la Universitat Oberta de Catalunya en 2006, Licenciado en Psicología por la Universidad de Barcelona en 1999, Diplomado en Investigación de Mercados por AED-DEMO en 2000 y Diplomado en seguros por la Escuela del Seguro de Barcelona.

En 1990 inició su trayectoria profesional en Mutua General de Seguros, ahora MGS Seguros, donde ha desarrollado sus funciones en diferentes ámbitos: técnico de producto, marketing analítico y como responsable de Clientes y Productos, función que compaginó con la responsabilidad de la Oficina Internet Onyx, marca creada para distribuir productos a través de Internet.

Actualmente sus ámbitos de responsabilidad en MGS Seguros son Formación y Marketing.

Es coautor del libro "En busca del *Lovework*", Empresa Activa (2006).





## 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 Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: “La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca” 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: “Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos” 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: “Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida” 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablancas: “La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro” 2005/2006

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

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

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

- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat 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.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- María Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jérica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017



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

- 245.- Ester Guerrero Labanda: "Compliance y ética empresarial. La cultura ética como motor del cambio de la actividad aseguradora" 2018/2019
- 246.- Sergio Hernández Chico: "El riesgo de mercado en Solvencia II y su optimización" 2018/2019
- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- María Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio Borralló: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019

