

**184**

**Análisis actual y enfoque estratégico  
comercial de la Bancaseguros  
respecto a la Mediación tradicional**

Estudio realizado por: Eduard Escardó Lleixà  
Tutor: Jaume Iglésies Pié

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

Curso 2014/2015

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de DAS Internacional



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

## Presentación y agradecimientos

Después de este año tan intenso, ahora toca digerir todo lo vivido. Ha sido un año donde la convivencia entre la vida profesional, académica y familiar, ha sido difícil de compaginar. Pero ahora, ya casi llegando al final de esta carrera, puedo mirar atrás y sacar las primeras conclusiones. Puedo afirmar, que este master me ha dado una visión mucho más global del sector asegurador, pudiendo ampliar mis conocimientos y dándome la oportunidad de conocer gente, compañeros y profesores, que me han ayudado a crecer día a día. Ahora, viendo la línea de meta tan cerca, puedo decir, que este master me ha ayudado a crecer tanto en lo profesional como en lo personal.

Quiero empezar agradeciendo a Reale, la oportunidad que me ha brindado al cursar este master y en especial a Jordi Rosich, por la confianza que ha puesto en mí desde el primer día. También agradecer a mis compañeros de trabajo y en especial a Rosa y en Merche que me han cubierto los viernes durante mis ausencias.

Dar las gracias a los directores de este Master, a José Luis y a Mercedes por todo el esfuerzo que realizan año tras año y aprovechar para agradecer a todos los profesores que vienen cada viernes y sábado que dan forma a este curso.

Agradecer a mi tutor, Jaume Iglésies, todo el trabajo y el tiempo que ha invertido en esta tesina y que aunque la distancia que nos separaba, creo que hemos formado un gran equipo.

No me quiero olvidar de mis compañeros, que gran parte del éxito de este máster, es gracias a ellos. Ha sido un placer.

Y por último pero no menos importante, quiero dar las gracias a mi mujer Elena y a mi hija Mariona por la paciencia que han tenido semana tras semana.



## Resumen

¿Cuántas veces habremos oído que vivimos en un mundo en permanente evolución? Esta tesina ha querido estudiar dos mediadores que actualmente están conviviendo en el sector asegurador: La banca seguros y la mediación tradicional. Hemos querido analizar su situación actual y ver que les puede deparar el futuro y que estrategias pueden escoger para adaptarse a la evolución del sector.

## Resum

Quantes vegades haurem sentit que vivim en un món en permanent evolució ? Aquesta tesina ha volgut estudiar dos mediadors que actualment estan convivint en el sector assegurador : La banca assegurances i la mediació tradicional. Hem volgut analitzar la seva situació actual i veure que els pot deparar el futur i que estratègies poden escollir per adaptar-se a l'evolució del sector .

## Summary

How many times have we heard that we live in a world in constant evolution? This thesis was aimed to study two mediators who are currently living together in the insurance sector: The traditional banking, and insurance mediation. We wanted to analyze their current situation, see who can lie ahead and which strategies can be chosen to suit the developments.



# Índice

1-	Introducción.....	9
2.	Análisis del sector seguros en España.....	11
2.1	Posicionamiento global del mercado Español en el sector seguro...	11
2.2	Análisis del sector seguros Español del ramo de vida.....	13
2.3	Análisis del sector seguros Español del ramo de no vida.....	14
2.4	Conclusiones del sector asegurador Español.....	15
2.5	Posicionamiento de las entidades analizadas en la tesis en el ramo vida .....	17
2.6	Posicionamiento de las entidades analizadas en el ramo no vida....	17
2	Banca seguros .....	21
3.1	Antecedentes.....	21
3.2	Actualidad .....	22
3.3	Modelos de distribución y estrategias de los bancos analizados...	22
3.4	Modelos comerciales y planificación estratégica.....	26
3.5	Análisis D.A.F.O de la Banca Seguros.....	32
4.	Compañías Aseguradoras.....	35
4.1	Historia y Actualidad .....	35
4.2	Modelos comerciales y canales de distribución.....	35
4.3	Conclusiones.....	38
4.4	Análisis D.A.F.O. de las compañías aseguradoras.....	40
5-	Algunos protagonistas del Mundo Asegurador.....	43
5.1	Augusto Huesca.....	43
5.2	Jordi Rosich.....	44
5.3	Javier Valle.....	44
6.	Conclusiones.....	47
7-	Bibliografía.....	49



# Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional

## 1. Introducción

La idea de hacer esta tesis ha sido estudiar dos protagonistas del mundo asegurador, dos tipos de mediadores de seguros con distintos modelos comerciales: La banca seguros y los agentes y corredores, modelos mucho más tradicionales.

He querido realizar este análisis a través de ejemplos de compañías tanto de seguros como de bancos que actualmente integran en nuestro mercado, para tener una visión más práctica y visual.

Primero, nos centraremos en el fenómeno de la Banca seguros y su modelo de éxito en los últimos años. Un mediador que consigue unos resultados año a año muy superiores a la media, pero que está en boca de todos y que cuenta en sus filas con detractores y defensores cuando hablamos de su modelo de gestión.

Seguidamente, he querido enfocar la otra parte, a estudiar un modelo mucho más clásico, de venta a través de las de las compañías tradicionales y sobre todo utilizando la medicación de los corredores y de los agentes. Mediación de toda la vida que actualmente se han visto atacados por la banca seguros y que tienen que mover ficha si quieren seguir en el mercado.

Mi idea ha sido intentar plasmar toda la información posible de estos dos modelos comerciales en la venta de seguros, estudiarlas y analizarlas. Ver cómo está estructurado, que estrategias y modelos comerciales utilizan, analizar si hay similitudes o no en estos modelos y ver si podíamos aprovechar las ventajas de unos para integrarlo en el otro modelo y viceversa. Ver si los dos modelos, podrían ser mejores, integrando las ventajas competitivas de cada uno de ellos, si pueden convivir, si cada uno tiene su público objetivo, si están obligados a entenderse y a pactar, si uno de los dos tiende a desaparecer, etc...

Para realizar esta tesina he escogido 4 bancos y 4 compañías, sobretodo que actúan de maneras distintas, para ver sus características, sus modelos de éxito, y las diferencias que existen. Se ha analizado cada uno por separado y de manera global para poder tener una opinión mucho más completa.

Los protagonistas que nos acompañaran en este camino son:

## Banca Seguros

- Banco Santander
- BBVA
- Sabadell
- La Caixa

## Compañías Tradicionales

- Mapfre
- Zurich
- Grupo Catalana
- Reale

## 2. Análisis del sector seguros en España

### 2.1. Posicionamiento global del mercado en el sector Seguros

¿Qué posición tienen los bancos dentro del sector? ¿Qué peso tiene el ramo vida y la no vida? ¿Qué posición ocupan las compañías que distribuyen sus seguros a través de la mediación tradicional?

Pues el tema no es tan simple y lo explicaré más extensivamente más adelante, pero dentro del posicionamiento de la Banca Seguros hemos de contemplar que muchos de los bancos que analizaremos cooperan, participan o son socios con compañías tradicionales y he preferido poner las 10 primeras entidades de España en primas que salen en Icea a cierre del 2014 sin diferenciar entre bancos y aseguradoras. Lo que quiero analizar es cuales son las 10 principales compañías en primas de seguros en España diferenciando en ramos y sacar las primeras conclusiones y darnos una fotografía real del sector.

El primer grafico que veremos es el ranquin de las diez principales compañías sin diferenciar ramos de vida y no vida:



### Ranking de Total Seguro Directo

Enero a Diciembre 2014

---

Nº Entidad (\*)

1	VIDACAIXA
2	MAPFRE FAMILIAR
3	SEGURCAIXA ADESLAS
4	ALLIANZ
5	GENERALI SEGUROS
6	BBVA SEGUROS
7	SANTANDER SEGUROS
8	AXA SEGUROS GENERALES
9	BANSABADELL VIDA
10	SANTALUCIA

De este primer ranking y analizando los 10 grupos más importantes en el mundo asegurador en España según los datos de ICEA a cierre del 2014, podemos sacar algunas conclusiones y analizar algunos datos interesantes y que llaman mucho la atención:

- 9 grupos de las 10 primeros tienen relación o están vinculadas con algún Banco.
- La primera compañía de seguros en España es Mapfre y trabaja con 3 bancos distintos.
- Como más adelante contaremos, Zúrich y Banco Sabadell tiene una empresa para la mediación de seguros, una joint venture, que está participada cada una al 50% para la venta de este producto.
- El primer banco en venta de seguros en España es el grupo la Caixa y todos sus seguros son propios y con compañías del propio grupo. Los otros principales bancos están asociados de alguna manera con compañías de seguros.

Con este primer Ranking y con los datos antes comentados, la primera conclusión que sacamos es que la Banca está muy bien posicionada e introducida dentro del sector. Con lo que nos lleva a concluir que han realizado un gran trabajo.

## 2.2. Análisis del sector seguros Español del ramo de vida



### TOTAL VIDA. CUOTA DE MERCADO POR CANALES

DATOS 2013

(% PRIMAS)

ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:

8 de septiembre de  
2014

	VOLUMEN DE NEGOCIO	NUEVA PRODUCCIÓN
Agentes	15,66%	13,84%
Corredores	7,90%	7,08%
Operador Bancaseguros	69,05%	72,56%
Oficinas y Empleados	6,62%	6,28%
Comercio Electrónico	0,08%	0,05%
Otros	0,70%	0,19%

Fuente: Informe nº 1348: Canales de distribución. Estadística año 2013'. Asociación ICEA. Septiembre, 2014

Nº	ENTIDAD (*)
1	VIDACAIXA
2	SANTANDER SEGUROS
3	BBVA SEGUROS
4	MAPFRE VIDA
5	IBERCAJA VIDA
6	GENERALI SEGUROS
7	ALLIANZ
8	BANSABADELL VIDA
9	MUTUALIDAD DE LA ABOGACIA
10	BANKIA MAPFRE VIDA

### 2.3. Análisis del sector seguros Español del ramo de no vida



#### TOTAL NO VIDA. CUOTA DE MERCADO POR CANALES

**DATOS 2013**

(% PRIMAS)

ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:

8 de septiembre de 2014

	VOLUMEN DE NEGOCIO	NUEVA PRODUCCIÓN
Agentes	34,49%	31,32%
Corredores	24,06%	32,30%
Operador Bancaseguros	11,26%	16,60%
Oficinas y Empleados	21,76%	10,22%
Comercio Electrónico	1,58%	2,44%
Otros	6,85%	7,11%

Fuente: Informe nº 1348: Canales de distribución. Estadística año 2013'. Asociación ICEA. Septiembre, 2014

---

Nº Entidad (\*)

**1 MAPFRE FAMILIAR**

2 SEGURCAIXA ADESLAS

**3 ALLIANZ**

4 AXA SEGUROS GENERALES

**5 GENERALI SEGUROS**

6 SANITAS

**7 SANTALUCIA**

8 ASISA

**9 MUTUA MADRILEÑA**

10 ZURICH INSURANCE

## 2.4 Conclusiones sobre el sector asegurador Español

Con los datos y gráficos de los puntos 2.2 y 2.3 de los apartados anteriores, podemos sacar dos grandes titulares:

1. La banca seguros domina el seguro del ramo vida pero en cambio las compañías tradicionales el ramo no vida.
2. Y esto nos lleva a la diferenciación y el domino de canal de distribución, el ramo de vida a través sucursales bancarias y el de no vida a través de la mediación tradicional con agentes y corredores.

Estos gráficos nos enseñan que la Banca seguros es muy fuerte y tiene una posición dominante en el segmento de vida teniendo casi el 70% del volumen de negocio tanto en cartera como en nueva producción. En cambio en el mercado de no vida, vemos como es un mercado que no domina o que aún tiene que explotar. En este mercado los claros dominantes son las compañías tradicionales y sus mediadores, los corredores y los agentes y agencias.

Creo que es un dato a valorar. A qué se debe? Es verdad que el mercado de vida en los últimos años ha ido relacionado a los préstamos financieros. Todos estos datos nos llevan a pensar que la banca seguros en los años del Boom inmobiliario se centró solo en el seguro de vida riesgo y como complementario el de hogar. De ahí los números expuestos. Es decir, si vemos cuántos de estos seguros de vida está vinculado a un préstamo nos daría la respuesta.

Pero creo que esta tendencia cambiara en los años venideros. Primero porque esto es una debilidad que la banca tiene presente y quiere cambiar esta diná-

mica de seguro de vida por operación financiera y a parte, la banca quiere especializarse en otros ramos del mundo asegurador. Pero también creo que no es lo mismo un seguro de vida, que el servicio que se la da al cliente final es mucho más simple, un solo siniestro que a lo mejor hacer un seguro de pyme o de comunidad. Creo que aquí el cliente espera mucho más de su compañía. El servicio que espera el asegurado no es el mismo y es aquí donde se puede ver la diferencia.

Bankia o Banc Sabadell con la alianza que tienen con las compañías aseguradoras Mapfre y Zurich puede dar primero de todo, una oferta más global en productos y a lo mejor un servicio mucho más especializado o al menos una experiencia en la gestión de dichos ramos que a lo mejor no puede dar una entidad bancaria que crea el producto y se pone a venderlo. Por ejemplo, el banco Santander, como veremos más adelante, en el ramo comunidades no tiene producto, es decir, no puede ofertar.

Ahora, vamos a centrarnos en las entidades que analizamos a posterior y ver que posicionamiento tienen y ver si esto puede ser consecuencia de las estrategias comerciales que utilizan.

## 2.5. Posicionamiento de las entidades analizadas en la tesis en el ramo vida



Nº	ENTIDAD (*)	VOLUMEN (Euros)	Δ inter-anual	Δ desde enero	Cuota
1	VIDACAIXA	34.929.615.762,88	4,78%	4,78%	21,26%
2	SANTANDER SEGUROS	17.051.961.847,35	1,62%	1,62%	10,38%
3	BBVA SEGUROS	11.547.867.135,46	1,82%	1,82%	7,03%
4	MAPFRE VIDA	9.834.593.444,25	0,03%	0,03%	5,99%
8	BANSABADELL VIDA	5.174.734.773,09	-7,30%	-7,30%	3,15%
10	BANKIA MAPFRE VIDA	4.571.724.243,95	-1,66%	-1,66%	2,78%
13	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	2.962.692.754,00	8,27%	8,27%	1,80%
16	ZURICH VIDA	1.944.989.195,46	-11,81%	-11,81%	1,18%
18	CATALUNYACAIXA VIDA	1.884.688.003,67	3,32%	3,32%	1,15%
20	BBVA VIDA	1.787.687.142,95	-6,12%	-6,12%	1,09%
27	SEGUROS BILBAO	1.075.619.552,00	7,44%	7,44%	0,65%
40	PLUS ULTRA SEGUROS	688.196.618,94	5,95%	5,95%	0,42%
59	NORTEHISPANA	160.722.971,07	9,34%	9,34%	0,10%
69	REALE VIDA Y PENSIONES	52.577.409,73	51,68%	51,68%	0,03%

En este primer gráfico y tal como nos adelantaba los cuadros anteriores a nivel general, vemos que los seguros de vida están liderados por la banca, como VidaCaixa como gran triunfadora, casi con el doble que el banco Santander. No hay discusión posible y los bancos dominan claramente el ramo vida.

Las compañías de seguros que distribuyen los seguros a través de los agentes y corredores, tienen que hacer alguna cosa para ganar terreno. Tiene que empezar a crear estrategias comerciales para variar esta situación o en este ramo lo tienen perdido. Viendo el lado positivo, a como opinión personal, creo que tienen mucho terreno para crecer y muy poco que perder.

Como ideas que se me ocurren para poder cambiar esta situación son las siguientes:

Especialización en el ramo. Formación continua para poder estar enterado de todas las nuevas reformas fiscales y dar un asesoramiento superior a los empleados de la banca. El saber es poder, y cuando más sepan, mejor asesoramiento recibirá el asegurado y más confianza le transmitirá.

Venta cruzada. Coger la cartera de hogar, ver todos los seguros que están vinculados a una hipoteca y presentar oferta, podría ser uno de los ejemplos. Creo que los corredores y agentes han de empezar a trabajar la venta cruzada, función que tienen muy especializada en las sucursales bancarias y todos sus empleados lo hacen por defecto, desde un cajero a un director. Han de ofrecer el seguro siempre que tienen un asegurado sentado y perder el miedo a venderlo

En el seguro de vida riesgo, dar un enfoque de seguro que cubre la supervivencia y así, evitar hablar de la muerte, que es lo que muchas veces frena esa venta. No es por si te mueres, si no, por si, por ejemplo, tienes un accidente y tienes que dejar de trabajar.

## 2.6 Posicionamiento de las entidades analizadas en el ramo no vida

A continuación, vamos analizar el Posicionamiento de las entidades analizadas en el ramo no vida pero introduciremos la totalidad de los grupos que la conforman.

Nº	Entidad/Grupo	Primas emitidas seguro directo (Euros)	Crecimiento	Cuota de Mercado
<b>1</b>	<b>MAPFRE</b>	<b>4.628.846.017,86</b>	<b>-0,11%</b>	<b>15,10%</b>
0	MAPFRE FAMILIAR	3.472.158.974,18		
0	MAPFRE SEGUROS DE EMPRESAS	635.238.241,74		
0	MAPFRE GLOBAL RISKS	318.340.817,12		
0	MAPFRE VIDA	75.542.876,64		
0	VERTI ASEGURADORA	66.825.396,81		
0	CATALUNYACAIXA SEGUROS GENERALES	39.237.476,38		
0	MAPFRE CAJA MADRID VIDA	14.193.179,32		
0	BANKINTER SEGUROS GENERALES	3.273.748,89		
0	BANKINTER VIDA	2.306.429,28		
0	ASEVAL	766.275,39		
0	CATALUNYACAIXA VIDA	607.011,70		
0	MAPFRE ASISTENCIA	312.614,06		
0	CCM VIDA Y PENSIONES	42.976,35		
<b>2</b>	<b>GRUPO MUTUA MADRILEÑA</b>	<b>3.927.358.796,32</b>	<b>6,80%</b>	<b>12,82%</b>
0	SEGURCAIXA ADESLAS	2.820.120.396,67		
0	MUTUA MADRILEÑA	1.011.334.289,91		
0	MM GLOBALIS	54.309.514,81		
0	MM HOGAR	41.594.594,90		
<b>5</b>	<b>GRUPO CATALANA OCCIDENTE</b>	<b>1.294.072.660,07</b>	<b>0,34%</b>	<b>4,22%</b>
0	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	571.125.656,00		
0	CREDITO Y CAUCION	319.349.281,18		
0	SEGUROS BILBAO	273.536.420,09		
0	NORTEHISPANA	91.873.872,82		
0	COSALUD	19.575.992,00		
0	ATRADIUS	14.252.432,00		
0	DEPSA	4.359.005,98		
<b>9</b>	<b>ZURICH</b>	<b>1.055.491.539,41</b>	<b>1,45%</b>	<b>3,44%</b>
0	ZURICH INSURANCE	968.222.640,41		
0	BANSABADELL SEGUROS GENERALES	46.276.376,54		
0	MEDITERRANEO SEGUROS DIVERSOS	37.595.702,21		
0	BANSABADELL VIDA	3.381.181,77		
0	AIDE ASISTENCIA	15.638,48		
<b>12</b>	<b>REALE</b>	<b>761.642.990,36</b>	<b>1,56%</b>	<b>2,49%</b>
0	REALE SEGUROS GENERALES	752.393.486,95		
0	CAI SEGUROS GENERALES	9.249.503,41		
<b>15</b>	<b>GRUPO PLUS ULTRA</b>	<b>627.579.668,52</b>	<b>-5,30%</b>	<b>2,05%</b>
0	PLUS ULTRA SEGUROS	627.579.668,52		

<b>20</b>	<b>BBVA SEGUROS</b>	<b>288.568.675,86</b>	<b>6,89%</b>	<b>0,94%</b>
0	BBVA SEGUROS	286.908.439,00		
0	BBVA VIDA	1.660.236,86		
<b>24</b>	<b>AEGON</b>	<b>179.041.012,85</b>	<b>38,63%</b>	<b>0,58%</b>
0	AEGON SANTANDER GENERALES	118.812.171,07		
0	AEGON ESPAÑA	60.228.841,78		
<b>65</b>	<b>GRUPO CAIXA</b>	<b>23.540.543,97</b>	<b>-12,43%</b>	<b>0,08%</b>
0	VIDACAIXA	23.540.543,97		
<b>69</b>	<b>SANTANDER SEGUROS</b>	<b>19.776.047,10</b>	<b>-72,40%</b>	<b>0,06%</b>
0	SANTANDER SEGUROS	19.776.047,10		

En este cuadro donde salen los seguros de no vida, la imagen cambia pero no tanto como nos pensaríamos. Es verdad que salen muy bien posicionadas compañías de seguros pero la banca está asociada con casi todas.

Vemos que el primer puesto lo tiene Mapfre, compañía que veremos que utiliza una gran red de agencias y a través de la banca para su distribución. Aunque la gran mayoría de primas viene de la red agencial, vemos que también trabaja con tres bancos distintos.

El segundo posicionado es Mutua madrileña y aquí también vemos que Segur-caixa tiene una participación.

El tercer clasificado es grupo Catalana y este sí que no tiene relación con la banca y toda su producción lo hace a través de todas sus compañías. Vemos que a través de los mediadores tradicionales se puede competir con la Banca.

Después vemos que viene Zurich que ya sabemos que trabaja, aparte de con corredores y agentes, mano a mano con Banco Sabadell.

Y Reale que aunque gran parte de la producción venga de la mediación también tiene participación con la Banca.

Después de ver este gráfico, me hace reflexionar. Lo que antes nos hacía pensar que la banca copaba el ramo vida y los mediadores tradicionales, el no vida y en parte es así, pero vemos que los bancos cada vez más se están posicionando en el ramo de no vida y están cogiendo experiencia y cartera de clientes.

Esto tendría que encender las alarmas para que la mediación tradicional no deje de trabajar ya que si no, en unos años, puede que la banca se acabe introduciendo igual que como ha hecho en el ramo de vida.



## 3. Bancaseguros

### 3.1. Antecedentes

Podíamos empezar hablando de la Historia de la Banca y remontarnos a eras muy lejanas sobre el año 2000 A.C, cuando se hacían préstamos de granos a campesinos, y continuar después en los tiempos de los romanos y de los griegos, pero me gustaría centrarme más en la banca más actual. Desde cuando la banca entro en el mercado de los seguros y por qué se ponen a venderlos.

El sector asegurador y el sector bancario, históricamente han ido cogidos de la mano. Tenemos ejemplos de bancos con sus propias compañías de seguros como el BBVA tenía la compañía de seguros Aurora polar.

¿Por qué?

La banca empezó la venta de los seguros como una línea nueva de productos. Una ampliación de su gama de servicios financieros. Una de las razones más potentes que les llevo a plantearse dicha ampliación de su negocio, son las muchas sinergias entre el negocio de la banca tradicional con el sector asegurador. El sector de la banca vio que ampliando su negocio más tradicional, darían un servicio más completo a su cliente y como resultado verían como crecerían sus beneficios. Muchas ventajas que han posibilitado establecer nuevas relaciones con clientes mejorando la oferta de productos y como principal objetivo ser el único proveedor de los servicios financieros y aseguradores, mejorando su posicionamiento con el del sector,

¿Cuándo?

Se empezó a partir de los años 1990 que se inició la expansión de las redes de oficinas de la banca. Desde ese año hasta el 2006, se amplió de forma exponencial la red de sucursales, que en grandes rasgos es su canal de distribución. Anteriormente, los bancos eran accionistas de algunas aseguradoras y tenían participaciones.

¿Cómo?

Pues como hemos tratado en el punto anterior, a través de su red de agencias y sobretodo han sido grandes expertos de la venta cruzada, utilizando las carteras que tenían los clientes de la banca tradicional para ampliar el negocio en los seguros. Por ejemplo, siempre que se firma una operación de crédito ofrecían la venta del seguro de vida.

## 3.2. Actualidad

Como hemos comentado antes, la banca quiso ampliar su negocio y su gama de productos a través de los seguros. Lo hizo a través de las sucursales bancarias ya que tienen muchas oficinas para distribuirlos en comparación con las compañías tradicionales. Fue y es uno de sus puntos fuertes. Esto es una posición de mucha fortaleza y con un canal de distribución muy potente basada en el gran número de sucursales y oficinas que todas las entidades financieras tuvieron en nuestro país entre los años 1990 y el 2006, antes de que empezara la crisis económica, y esto, juntamente con la fidelidad que tenían sus clientes a las entidades, les ayudo a crecer y a ganar terreno delante de las compañías tradicionales. Esta ecuación de puntos de venta y fidelidad de los clientes no habría tenido tanto éxito si no hubieran utilizado a su red de venas a aplicar una gran venta cruzada que les ha llevado a estos resultados.

Esta expansión que realizó la Banca, este incremento de sucursales, se puede decir que se inició alrededor de 1990 y que duró casi hasta finales del 2007, donde cada vez había más puntos de ventas, o sea, sucursales bancarias, y que este tsunami de crecimiento, sólo fue frenado por la crisis en España y en el mundo en el 2008 donde hubo una reestructuración del sector financiero.

Esta reestructuración del sector, empezó el verano del año del 2008, por culpa de un banco de inversiones americano, Lehman brothers, que por cierto, tenía muy buena calificación desde las agencias de rating más importantes, quebró por culpa de las ya famosas hipotecas supprime, que tanto se pusieron de moda en esa época.

Esto ocasiono una crisis de confianza mundial sobre el sector financiero que fue como si se tratara de una enfermedad, de un virus, que también llevo a Europa y por supuesto a España, donde no cogimos un simple resfriado, sino una pulmonía que nos dejó vario tempo en cama y ahora parece que empecemos a ver la luz.

Lo que ocasiono en nuestro país es un periodo de varios años de cambios en el sector financiero, de fusiones, desapariciones de cajas, de reestructuración del sector en general y han quedado solo los más fuertes.

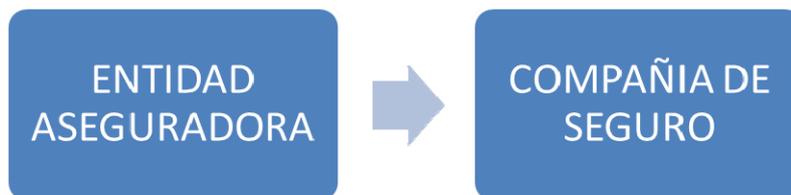
## 3.3. Modelos de distribución y estratégicas de los bancos analizados

La banca seguros tiene varias formas de distribuir. Para analizarlas, vamos a poner como ejemplo los cuatro bancos que antes hemos especificado y así, con ejemplos, podemos ir viendo cuales son las estrategias en modelos de distribución que utilizan las principales entidades financieras de España en la distribución y venta de seguros.

Pero antes de ir analizar los distintos bancos, quiero hablar un momento de las diferentes modelos de distribución que nos vamos a encontrar en los bancos analizados:

- Distribución Pura
- Modelo de Joint Venture
- Modelo de integración vertical

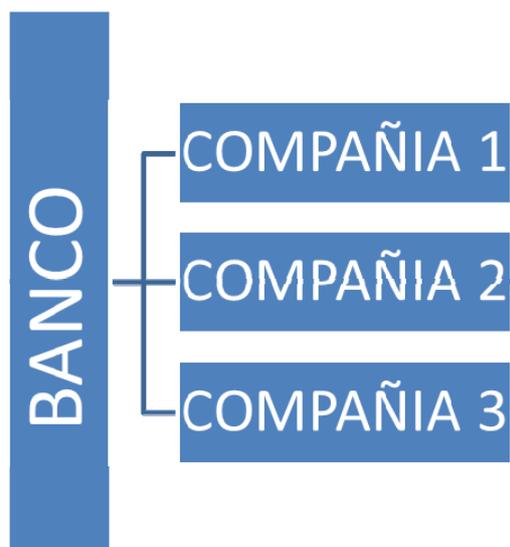
**Modelo de distribuidor puro:** Es cuando el banco solo hace de intermediario entre la compañía de seguro y los asegurados. El banco obtiene los ingresos via comisiones según las ventas que realice y la siniestralidad no le afecta. Los puntos fuertes de este modelo es que los bancos no tiene que hacer grandes inversiones y después de su venta, el resultado de dicho seguro no les interesa. Es decir solo miran el presente y no el futuro, por lo que nos puede llevar a una mala selección de riesgos. Por eso, normalmente, estos seguros se hacen para productos sencillos y muy fáciles de tarificar.



**Modelo de joint Venture:** Es una alianza estratégica o comercial. La base para la creación de una Joint venture es la de unir conocimientos, aptitudes y recursos y después compartir las ganancias pero también los riesgos.



**Modelo de integración vertical:** Es cuando una entidad financiera negocia con varias compañías de seguros para dar una oferta más completa a su cliente.



**Banco Santander:** Uno de los grandes de Europa que utiliza varias estrategias en el modelo de la distribución de seguros. El banco, tiene una compañía en su grupo, Santander Seguros y reaseguros que es por la que lleva todas las negociaciones.

En este caso podremos comprobar como el Banco Santander a través de su compañía de Seguros solo utiliza dos modelos de distribución, el puro y el de negociación de varias compañías aseguradoras para un mismo producto.

RAMO	COMPAÑÍA	SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN
Hogar	Propia	Puro
Salud	Asisa	Puro
Vida	Aegon	Puro
Auto	Varias compañías	Integración vertical.
Protección Jurídica	Legalitas	Puro
Multiriesgo	HDI	Puro
Rc	Ace European Group	Puro

- Seguro de **hogar** es propio y lo comercializa la compañía de Seguros del grupo. Esto le da autonomía y utiliza un modelo de distribución puro de compañía aseguradora a entidad financiera.
- **Salud** utiliza la compañía Asisa. Aquí también utiliza un sistema de distribución puro, pero con la diferencia en el caso de hogar lo hace a través de una compañía de seguros y no con la suya propia y lo que realiza es una distribución de pólizas a los clientes de la entidad bancaria, es decir, el Santander, a cambio de una comisión. Después toda la gestión la hace la compañía Aseguradora, en este caso, Asisa.
- **Vida** es un producto de Aegon y la situación es similar a la de Salud.

- **Auto** En este caso lo que tienen es un modelo de integración vertical, que son acuerdos con varias compañías de seguros para distribuir un seguro y en este caso, un único ramo que es el de auto. Utiliza para la comercialización, también su red bancaria y lo hace a través de un Multitarificador, donde solo poniendo los datos del conductor y auto le da precios con todas las compañías que tiene acuerdo y el cliente puede elegir con cual quedarse. Las compañías con las que trabaja son las siguientes:
  - ✓ Axa
  - ✓ Plus ultra (Grupo Catalana)
  - ✓ Pelayo
  - ✓ Reale
  - ✓ Zúrich
  - ✓ Direct seguros (axa)
- **Seguro Jurídico** – Legalitas. Modelo de distribución puro.
- **Multiriesgo** Negocios a través de HDI. Modelo de distribución puro.
- **Rc** directivos mediado a través de Ace European Group. Modelo de distribución puro.

**Banco BBVA:** Este banco solo utiliza acuerdos con una compañía. Aquí, comprobaremos como el Banco solo utiliza un sistema de distribución puro. Veremos que casi todo el peso de las ventas lo hace a través de su propia compañía excepto salud y multiriesgo.

RAMO	COMPAÑÍA	SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN
Hogar	Propia	Puro
Salud	Sanitas	Puro
Vida	Propia	Puro
RC	Propio	Puro
Multiriesgo	Reale	Puro

## La Caixa

Toda suscartera de productos son propias y los comercializa a través de empresas del grupo como vida Caixa o SegurCaixa Adeslas.

Es decir, utiliza un modelo de distribución puro a través de sus compañías

## **Banc Sabadell**

El Banc Sabadell tiene una política en el modelo de distribución muy distinta a la de los anteriores ejemplos ya que lo que ha realizado desde hace unos años es la creación de Joint Venture con Zúrich al 50%. Se ha aliado con una compañía de seguros al 50% para la venta de todos sus seguros y todo lo hace a través de la red de oficinas.

### **3.4. Modelos comerciales y planificación estratégica de la banca seguros.**

**Banco Santander:** Es una entidad bancaria, de las más grandes de Europa y que utiliza varias estrategias en sus modelos tanto comerciales como estratégicos.

A nivel comercial, hemos comprobado que el banco, desde sus inicios, empezaron con los seguros de vida y hogar, y que poco a poco, han ido ampliando su cartera o gama de productos para poder ofrecer lo que necesite su cliente y así hacerlo más transaccional e integral.

Desde su propia compañía de seguros, básicamente solo distribuyen hogar y a veces vida. Con toda la otra gama de seguros, ejercen como corredores.

Santander apuesta por negociar con compañías de seguros. Por qué? Menos gestión, tanto administrativo como de siniestros y apuesta por la comisión por la venta. Así, se siente más cómodo ejerciendo de corredor y ser un puro comisionista.

Tiene la red muy educada y acostumbrada a campañas puntuales para la venta de seguros. Tienen una gran capacidad de recopilación de datos de cliente y a través de estos hacen campañas de venta cruzada.

A parte, bajo mi opinión acaba de convertir a todos sus empleados en agentes aseguradores, ya que van a empezar a comisionar por la venta de seguros a partir de una cantidad, con lo que, con esta vía, posiblemente aumentaran mucho más sus ventas.

Con los seguros de vida, han utilizado dos vías. Con la que hemos comentado antes, la que ejercen de corredores de Aegon y la otra estrategia que ha seguido a veces es la de realizar a través de sus sucursales bancarias una venta masiva y muy agresiva a todos sus clientes de los seguros de vida para después, poder vender la cartera. Lo que hace es tener ingresos muy a corto plazo y no pagar ni la gestión ni los siniestros futuros.

**Banco BBVA:** BBVA al contrario que el Banco Santander, cada vez apuesta más por la gestión de los seguros a través de su filial. Lo que hace, en un primer caso, es asociarse con una compañía de seguros y cuando ya ha aprendido su funcionamiento, gestión etc, se pone a distribuirlo él mismo, lo que me

lleva a creer que la dinámica que irá cogiendo en un futuro próximo, es hacer todos los seguros con su compañía propia.

**La Caixa:** Es una entidad muy activa o agresiva, dependiendo de con quien hables, en la venta de seguros. Utiliza toda su red de oficinas igual que los anteriores bancos pero con la diferencia que todos sus productos son suyos. Esto les da una libertad de movimientos que a lo mejor no tienen los otros competidores. Puede hacer ofertas, mejorar precios de la competencia, tiene una correduría propia, etc. A parte, utilizan técnicas para captar al cliente integral “regalando dinero”, siendo una oferta, en los tiempos que corren, muy atractiva.

Con lo que me quedo con esta entidad es la gran fuerza de red de sucursales que tiene, que desde el cajero al director de sucursal venden seguros, su gran capacidad de adaptación al mercado gracias a sus compañías propias y sobre todo y más importante la gestión de datos e información de sus clientes, pudiendo gestionar a veces casi 500 datos de una persona, pudiendo hacer así unas ofertas más personalizadas y adaptadas al cliente.

**Banco Sabadell:** Este banco utiliza la red de sucursales para distribuir los seguros de Zurich. Tiene un acuerdo comercial y como se dice, la unión hace la fuerza.

La estrategia que ha utilizado este banco para vender más y estar mejor posicionado en el mercado y ser más competitivo es realizar una **joint venture** al 50% con Zurich. Lo que se hace en estos casos es utilizar las sinergias de dos empresas, intentar que la suma te haga crecer más y ser mucho más competitivo.

Pero, después de hablar de unión, aquí me surge una duda personal. La unión hace la fuerza, si! En este ejemplo de la Banca seguros es verdad, pero, Zurich también vende por el canal tradicional, es decir a través de agentes y corredurías. Esto no le puede dañar? La mediación tradicional actualmente está en pie de guerra con la banca y creo que esto le puede hacer perder ventas. Creo que se tiene que gestionar muy bien para que no haya luchas entre mediadores y sobretodo, creo que la clave es tener una política de precios muy equitativa, si no, surgirán problemas.

A parte, a mi parecer, me surge otro posible riesgo y es que, el Banco Sabadell consiga un conocimiento importante del mercado y de los productos y cuando acabe el contrato de alianza con la compañía aseguradora Zurich, empiece a distribuirlos él solo, y con un conocimiento del cliente y del sector muy amplio. Un riesgo muy importante.

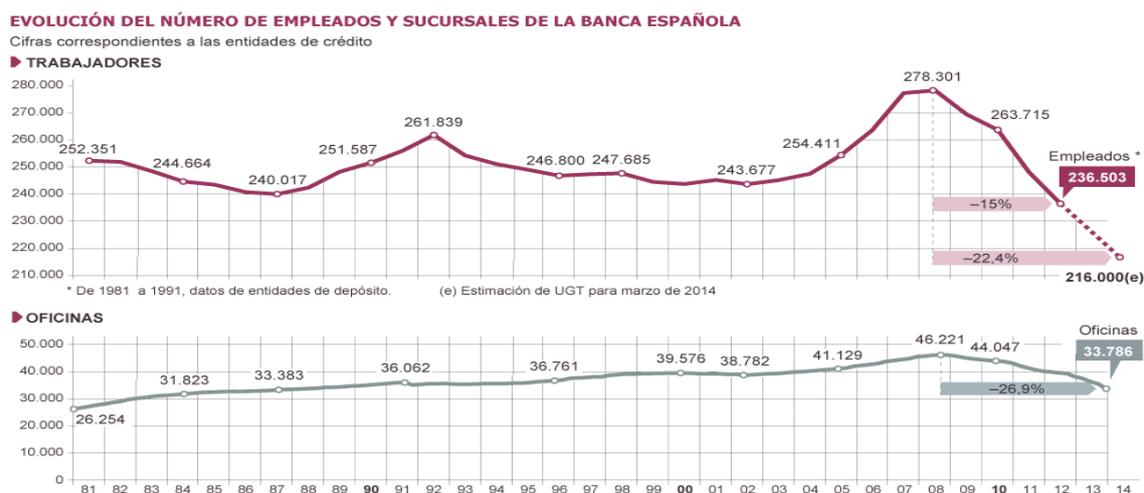
Y para finalizar, y que viene ligado con la anterior idea, si el banco Sabadell decide irse, es el principal cliente de Zurich, y esto resentirá la cuenta de resultados no solo ese año, si no en un periodo medio placista, ya que el impacto será muy grande.

Ahora vamos analizar los modelos comerciales a nivel general, sus estrategias a través del sector de banca seguros.

El primer punto en común que hemos podido comprobar, es que todos los bancos que hemos analizado, los 4 más grandes, tienen una similitud grupal y es que venden los seguros a través de su red de oficinas.

Se tiene que reconocer que la posición actual de la Banca Seguros es muy buena y con una muy buena red de distribución, aunque después de la crisis se ha visto mermado, continua siendo muy potente, dónde puede llegar mucho más rápido al cliente final utilizando la red bancaria, es decir, las oficinas de toda la vida. Es uno de sus puntos fuertes. Como contrapartida, estos movimientos y esta reestructuración, hace que haya cierre de oficinas y rotación de personal y hay una desconfianza en el sector por todos los productos que han “colocado” en los últimos tiempos, sobre todo en los productos de activo con el “Boom” inmobiliario y esto hace que se haya creado una desconfianza en la población.

Como podéis ver en el grafico siguiente el decrecimiento de sucursales ha ido en caída libre y como consecuencia, también los despidos de la gente que trabajaba en el sector.



Fuente Banco de España.

Analizando el grafico vemos que su punto álgido fue en 2008 y casi duplica en nº de oficinas que había en el año 1981. Después de la crisis, el descenso de oficinas en el año 2014 se ha puesto al nivel de mediados de los 80.

Si analizamos la evolución de los empleados, aquí, la diferencia es más abismal ya que desde que analizamos los datos a inicios de los 80, nunca el sector bancario había tenido tan pocos empleados.

Estos datos nos indican que, a simple vista, su punto fuerte es su canal de distribución y vemos que tanto las oficinas bancarias como los empleados están en cifras históricamente bajas.

Pero quiero apuntar como apunto positivo, que aunque la banca tenga menos oficinas, el sector de la banca seguros continúa creciendo. Muchos dicen que

por su posición dominadora sobre el cliente con necesidades financieras, otros dicen que utilizan prácticas de venta no muy éticas, que tienen muchas oficinas y llegan a toda la población, etc. Pero con los datos aportados anteriormente han pasado una crisis importante y han continuado creciendo a través de varias estrategias.

Según artículo del diario económico Cinco Días del 30/09/2014, por ejemplo, CaixaBank ha aumentado un 30% las ventas respecto al año anterior gracias a su campaña triple protección que han llevado a cabo las 6000 oficinas, o por ejemplo Bankia ha aumentado sus ventas hasta controlar el 9% de la cuota de mercado gracias a los descuentos que hace en sus pólizas que pueden llegar al 50% de descuento en el seguro de auto o al 45% en el de hogar.

Algunas entidades, como el Banco Santander, están apostando por convertir a todos sus empleados en agentes de seguros y comisionar por la venta de ellos. Esto, lo que lleva es a tener una red de agentes nada que envidiar a la de las compañías tradicionales, pero, a mí me surgen varias dudas en este modelo de distribuir remunerando a los empleados. Puede que al ser comisionista quiera vender el producto sin fijarse en las garantías, simplemente para ganar un dinero extra. También me surge la pregunta si todos los empleados de una entidad bancaria están bien formados en todos los ramos de los seguros.

Con estas dudas, he visto que otras entidades, lo que han utilizado es un experto en seguros que lleva una zona de sucursales. Cuando hay una posible venta, que sea más compleja o de un ramo más complicado, lo avisan para ir a asesorar.

La banca utiliza distintos modelos comerciales para vender. Tiene sus propias compañías, hacen Joint Ventures o alternan las dos cosas.

Las estrategias comerciales que utiliza el sector de la banca seguros pueden ser las siguientes:

**Formación** de los empleados: hay bancos que tiene correduría propia con gente muy experta y formada para la venta de este segmento. Hay otros que utilizan el e-learning para formar a todos sus empleados y así ofrecer todos sus productos. La diferencia es la calidad en la venta. La suma de experiencia y la formación dan como resultado un buen asesoramiento y al final una buena venta.

Como opinión personal creo que la banca seguros, y sé que hay alguna entidad que ya lo está valorando y poniendo en práctica, tendría que tener **especialista en el producto** de seguros. Igual que tiene gestores de grandes patrimonios, tener un especialista dividido por ejemplo en zonas donde apoye a la red comercial en la venta y asesoramiento de los seguros. Esto daría una imagen de seriedad y creo que cambiaría un poco la visión que se tiene actualmente por el público en general. La creación de una figura experta en los bancos que no la tienen, les haría subir un escalón a la excelencia de la venta de los seguros donde se podría convertir en una fortaleza donde les llevaría a incrementar sus ventas, pero también muy importante, en dar un paso adelante en la profesionalización de esta línea de negocio.

Pero continuando con el punto de la formación, creo que los empleados de la banca no están igual de formados que los agentes o los corredores, que tiene unas horas obligadas que tienen que realizar antes de vender seguros o el mismo corredor, que se tiene que sacar un título.

Otro de los modelos que están utilizando en la banca, es convertir a todos los empleados de la red comercial en agentes. Cómo? Pues incentivarlos con comisiones solo por la venta de los seguros. Esto tiene dos visiones muy diferenciadas. La primera es que todo el mundo tenga en mente el ofrecimiento del producto ya que está compensado económicamente y la contrapartida es que el dinero puede hacer que la venta no sea la correcta.

Yo creo que uno de sus buques insignias es la **venta cruzada**. La unión de la venta cruzada con una red de oficinas hace una suma con resultado ganador. Acción muy eficaz que aporta gran parte de los resultados pero a veces incluso muy insistente y agresivo. Algunos para hacer la venta cruzada no esperan que el cliente vaya a la oficina y utilizan todos los datos del cliente a través de un cuadro de mando donde están todas las variables y así, poder ofrecer todo lo que su cliente pueda necesitar y no lo tenga en su entidad. Creo que en este punto, tendríamos que diferenciar entre venta cruzada o Cross selling y la colocación del producto o la amenaza. Me explico: No es lo mismo asesorar a una pareja que piden una hipoteca sobre los seguros de vida que no firmar la hipoteca si no se contrata el seguro de vida. Este tipo de acciones dan mala imagen a las empresas y sus clientes se sienten coaccionados, y que es verdad, el banco es un experto en estas estrategias pero tiene que vigilar que esto no se le gire en contra.

Y me gustaría entrar más en profundidad en este tema ya que hay varias encuestas o estudios realizados por bufetes de abogados expertos en consumo, Adecose o Facua, lanzando datos que pueden dañar la imagen de la venta de seguros de la Banca.

Me he querido centrar en una encuesta realizada por el foro de juristas expertos en derecho del consumo para el consejo general de colegios de mediadores de seguros donde nos dan datos bastante relevantes en este tema:

- El 90% de los españoles se ha visto obligado o condicionado de alguna manera a la contratación de algún tipo de seguro, para que le concedan un préstamo hipotecario.
- Otro dato muy relevante es que, los encuestados comentan que la diferencia entre contratar un seguro a través del banco o a través de un agente o corredor está en la profesionalidad.
- Otro dato es que los clientes tienen seguros que no necesitan o a veces duplicados porque han tenido que contratarlos por la firma de un préstamo.

- Otro dato que arroja este estudio es que la información que reciben a la hora de contratar un seguro es mucho más transparente, clara, precisa y más especializada desde los agentes y corredores que desde el banco.
- El 50% de los encuestados dicen que el seguro que tienen contratado esta hecho a la medida de la entidad bancaria y no a la del cliente.

Con el primer dato, podemos ver que la imagen del consumidor hacia la Banca Seguros pueda que no sea la más profesional. Lo que da entender este dato, es que la gente a lo mejor no ha estado asesorada o si lo ha estado, no ha podido decidir si quería contratarlo o no.

La segunda aportación, nos comenta que los encuestados comparan los dos canales por más o menos profesional. Es un dato que los bancos tendrían que tener sobre la mesa para poder cambiar la dinámica de esta situación ya que actualmente es dañina para su imagen.

La tercera reflexión, la gente encuestada relaciona la firma de un préstamo con seguros vinculados, tengan o no tengan y los necesiten o no los necesiten. Esto hace que la gente vea el seguro como algo obligatorio y no por las garantías que este contratando para cubrir en un futuro.

Rompiendo una lanza a favor de las entidades bancarias, es verdad que no los obligan a contratar el seguro, pero si utilizan otras herramientas como la mejora de condiciones en los préstamos hipotecarios si se contrata o no el seguro, es decir que si no se contrata se sube el diferencial del préstamo. Esto se puede ver como una acción comercial y otros lo verán como un chantaje.

Lo que está claro y como resumen es que numerosas quejas llegan cada mes a colegios de mediadores de seguros, a Facua, etc. y las más comunes son:

- Duplicidad de pólizas
- El cambio de las condiciones sin la autorización del tomador.
- Pólizas que no cubren los riesgos propios por la que fue contratada
- Etc.

Con estos datos, la conclusión que saco es que, la banca seguros tiene una red muy potente pero algo se está haciendo mal. La dinámica de la venta de seguros tendría que variar, ya que hay mucha queja generalizada.

## 3.5 Análisis D.A.F.O de la Banca Seguros

### Debilidades

- La Marca España o la crisis económica son una gran debilidad. La crisis económica ha comportado que a veces la gente deje de confiar en el banco de toda la vida.
- La capitalización o la falta de liquidez. Hemos pasado un periodo de restructuración del sector bancario y se ha creado una desconfianza.
- La morosidad
- La imagen
- Experiencia en el sector.

### Amenazas

- Posibles irregularidades en la venta de los seguros.
- La post venta o la tramitación de siniestros.

### Fortalezas

- Penetración en el mercado
- Proximidad con el cliente final.
- Abanico de productos financieros y aseguradores
- Venta cruzada.
- Red de oficinas

### Oportunidades

- Especializarse en el mercado de no vida.
- Ampliar cartera de productos propios.

Creo que el mediador Banca seguros es muy potente y que en poco tiempo se ha hecho un sitio dentro del mundo de los seguros pero también creo que le queda mucho por hacer. Después de todo este análisis veo varios temas importantes que se tendrían que tratar para conseguir una mejor excelencia en el sector.

El primero, es una amenaza, y es la imagen que tiene la banca al vender los seguros. Hay un gran índice de gente que tiene el seguro con el banco por obligación y cada mes se reciben quejas de las maneras en que se han contratado. Es un tema que tendrían que cortar en seco y utilizar otros modelos comerciales para poder cambiar esta imagen que se ve por parte del consumidor. Estoy seguro que no todos los bancos ni sus empleados lo gestionan mal, pero la cantidad de quejas que se reciben es que algo no se está haciendo bien.

Después de hablar con varios empleados del sector, los problemas en que coinciden todos para que haya un descontento general en la satisfacción post venta son los siguientes:

- La presión desde alguna entidad en la venta de los seguros, muchas veces a corto plazo, que hace que se traslade a los empleados y no vendan el producto correcto que necesita el empleado o los vendas mal para salir bien en la foto.
- Hay algunos empleados que comentan que su trabajo diario se ha convertido en vender seguros y no en gestionar operación de activo como préstamos o hipotecas o gestión de su patrimonio haciendo que “aburran” el producto asegurador.
- Hay algunos que no se sienten preparados para vender seguros ya que cada vez se amplía más la gama de productos y no tienen la formación necesaria.

Son temas que están en el día a día y que los bancos tendrían que ir solventando. Creo que tienen una solución no muy complicada y que en poco tiempo podrían cambiar la imagen que se tiene en el sector.

El problema que pueden tener en un futuro es la fidelización de sus clientes. Si muchos han contratado la póliza por obligación o porque les beneficiara en la hipoteca, no están con ellos por el producto si no por conveniencia en ese momento. Si esto no lo solventan, en unos años pueden perder la gran parte de clientes que contrataron el seguro por esta vía.

Por otro lado creo que el tema del Big Data o la gestión de la información del cliente lo trabajan de manera espectacular y esto les hace tener una segmentación del cliente brutal y a simple vista saben cuáles son las necesidades del cliente y se ponen todos los mecanismos activos para poder gestionar esta venta.

Y como otro tema a tratar y esto como una oportunidad real de negocio, es especializarse en ramos de no vida. Como veremos más adelante, la banca seguros domina el ramo de vida, pero le queda mucho por recorrer en el de no vida.

Pero creo que son segmentos muy especializados y la venta no la tendría que llevar cualquier empleado de la sucursal, a no ser que tuviera la formación específica para la gestión de dicha venta. No es lo mismo un infraseguro en un hogar que una pyme o comunidad.



## 4. Compañías Aseguradoras

### 4.1 Historia y actualidad

Haciendo un repaso de la historia de del mundo y las compañías aseguradoras podemos ver que, las instituciones del seguro son muy antiguas. Encontramos información en las épocas de los romanos y de los griegos. Se sabe que la gente, antiguamente se juntaba para hacer frente a desgracias ocurridas en su población, ya que así, como un principio de fraternidad en el que se apoyaban mutuamente. Pero probablemente las civilizaciones más antiguas en hacer “seguros” fueron los hindús o los babilonios, y estos primeros contratos se conocían bajo el nombre de Gruesa, y consistía básicamente en un acuerdo con los banqueos de la época y los propietarios de los barcos.

Podríamos segmentar la historia en 3 etapas:

La primera etapa ira desde los inicios de hasta el siglo IV, donde estarían las épocas de los babilonios, los griegos, los romanos.

Una segunda etapa que va del siglo V hasta VIII donde aquí ya surgió el seguro contra incendios, el marítimo y el de vida.

Tenemos fechas importantes como el primer contrato de seguro que se tiene constancia es en 1347 en Italia. En Holanda, la Compañía de las indias Orientales fue la primera gran compañía moderna que aseguró en transporte marítimo y por culpa del gran incendio registrado en Londres en 1710 donde se quemaron 13200 casas, 89 iglesias y una catedral se creó una “ fire office” para dar ayuda y auxilio a todas las víctimas y a partir de ese momento se plantea la manera de indemnizar económicamente a las víctimas y se crea el seguro más antiguo del mundo que es el seguro contra incendios.

Y como última etapa estaría desde el siglo XVIII hasta nuestros días donde se ha regulado el sector asegurador y tiene un abanico de productos para satisfacer todas las necesidades, como por ejemplo, uno de los últimos seguros acabados de creas es el de ciber riesgo.

De las compañías que tradicionales de seguros podemos ver que Catalana occidente por ejemplo lleva más de 150 años operando en nuestro país.

### 4.2 Modelos Comerciales y canales de distribución a través de cuatro compañías aseguradoras.

Para hablar de modelos comerciales y de sus canales de distribución, vamos a seguir la misma fórmula que hemos establecido para analizar la banca seguros y he escogido 4 compañías aseguradoras para poderlo ejemplificar. Las compañías son las siguientes:

- Mapfre
- Zurich

- Grupo Catalana
- Reale

## Mapfre

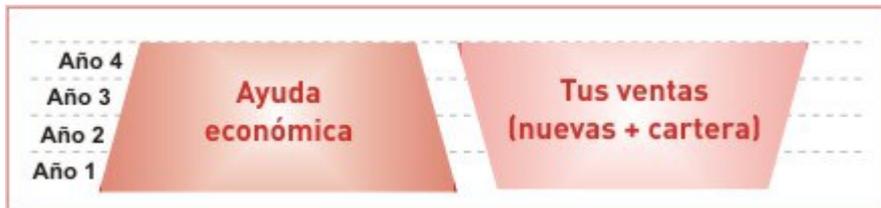
Es una compañía que lleva desde el 1933 operando en España. De las que vamos analizar es la más grande ya que una multinacional aseguradora con presencia en 49 países de los cinco continentes y negocio en más de 100 países.

Aquí en España es una compañía que ha apostado por dos líneas muy diferenciadas en su modelo comercial y de distribución.

La primera es a través de sus agencias que en España cuenta con 2978 oficinas. Creo que es un dato muy importante. Anteriormente hablábamos de lo potente que es la banca con su red de oficinas. Pues creo que Mapfre no tienen nada que envidiar. Como lo estructura:

Primero de todo el agente que se quiere hacer de Mapfre, o como ellos llaman el plan de carrera o APM (Agente Profesional Mapfre)

El Programa APM tiene una duración establecida de 4 años. Para ello, a lo largo de los 4 años que dura este Programa APM, han establecido un modelo para que el agente reciba subvenciones que le garanticen unos primeros ingresos hasta que su actividad profesional como mediador de seguros le vaya proporcionando, mediante del cobro de comisiones por nueva producción y cartera, unos ingresos suficientes.



Fuente: [www.Mapfre.es](http://www.Mapfre.es)

Estas ayudas económicas mensuales varían en su importe cada año, siendo más elevados los dos primeros años, y que va bajando progresivamente en los dos siguientes ya que entienden que con la nueva producción y la cartera tienen que ir generando comisiones.

Como podemos ver, esta compañía en un principio apuesta por agentes exclusivos con dos variables muy importantes: La formación y una subvención económica.

Un modelo que apuesta por formar a su cantera de agentes y moldearlos a la estrategia de la compañía.

El segundo modelo que utilizan es totalmente al contrario del que estábamos hablando. Tienen pactos con la banca seguros. El año 2014 cerraron un acuerdo con Bankia para ser su distribuidor oficial.

Es decir, esta compañía apuesta por un lado por la creación de agentes y por otro lado la banca seguros.

## **Zúrich**

Zúrich, es una compañía Suiza, que lleva 130 años en España. Es una compañía que trabaja con todas las líneas de distribución de seguros. Trabaja con agentes que actualmente en España en activo tiene 1243, con corredores y como antes hemos comentado con el Banco Sabadell a través de una Joint Venture.

Zúrich igual que Mafre tiene un plan de formación para los agentes de nueva creación que se llama programa Start donde actualmente tiene 200 agentes en formación.

Compañía que apuesta por todos los canales pero que actualmente tiene críticas por parte del sector de corredores por la alianza con la banca, ya que la ven como su enemigo.

## **Grupo Catalana**

Catalana occidente es una compañía que lleva más de 150 años en nuestro país. Es una compañía que ha ido creciendo a medida que iba comprando otras compañías. Actualmente el grupo lo componen las siguientes empresas:

- Catalana occidente
- Norte hispana
- Seguros Bilbao
- Plus ultra
- Atradius
- Credito y caución.

Como punto diferenciador con las otras compañías analizadas es que no tiene ningún vínculo con ningún banco.

Como datos importantes del grupo catalana:

- Tiene más de 20.000 mediadores
- Más de 1.400 oficinas
- Presencia en más de 50 países
- Más de 6.500 empleados
- Un volumen de negocio de 4.220 millones de euros.

Como vemos es una compañía y antes hemos comentado, una de sus estrategias ha sido la adquisición de compañías donde cubrieran un nicho de mercado que en su momento no cubriesen o no fueran potentes. Por ejemplo, la compra de Nortehispana para ser más competentes en el seguro de decesos.

Es un grupo que depende la compañía distribuye con un mediador u otro. Por ejemplo, catalana lo hace a través de agentes y con un plan de formación y captación de talento. Varios programas de captación de agentes y un a formación que dura unos 3 años.

En cambio Plus Ultra utiliza mucho el corredor. Esta mucho más especializado en empresas y esta línea de distribución le esta funcionando muy bien.

## **Reale**

Compañía de procedencia italiana con más de 185 años de historia. En España lleva unos 30 años.

Es una compañía que como modelo principal es la mediación tradicional donde tiene más de 300 y trabaja con más de 3000 mediadores entre corredores y agentes.

Aunque la parte más importante del negocio lo tenga con la mediación tradicional, también trabaja con la banca. Por ejemplo el ramo de comercio con el BBVA o está en el ramo de auto con el Santander.

Aunque la mediación sepa que trabaja con los bancos, a diferencia de otro ejemplo que hemos visto anteriormente, su buque insignia es agentes y corredores y es donde pone más énfasis.

## **4.3 Conclusiones**

Después de ver las 4 compañías, podemos sacar algunas conclusiones.

- Que principalmente las compañías tradicionales distribuyen todos sus seguros a través agentes y agencias, corredores y banca Seguros.

- Mafre sobretodo y Grupo Catalana utilizan un modelo parecido a la banca Seguros a través de multitud de agencias comparándolo como una red de sucursales bancarias y llegando mucho más fácilmente al público objetivo.
- Grupo Catalana es la única que no tiene ninguna relación con la Banca Seguros y que solo distribuye a través de la mediación tradicional.
- Mapfre es una compañía que focaliza su distribución a través de agentes y agencias y de la Banca seguros.
- Zúrich ha apostado muy fuerte en los últimos años a distribuir a través del banco Sabadell y esto le está pasando factura en el canal Corredores.
- Reale apuesta por la mediación tradicional como su principal línea de distribución sin dejar de lado al banco pero sin crear ningún tipo de conflictos.
- Mapfre y Grupo catalana sobretodo que apuestan por las agencias y Zúrich tienen unos planes de formación muy completos que supera a los de la Banca.

Después de estas conclusiones, vemos que las compañías adoptan diferentes estrategias, pero uno de los puntos comunes que he podido ver es que la formación es un punto muy importante dentro de la mediación tradicional.

Ya por ley, un agente para poderlo ser tiene que hacer 200 horas y después 20 horas al año. Un corredor se tiene que sacar el título para poder vender seguros de unas 500 horas y hacer un examen final.

Con lo que analizamos en la Banca seguros con las quejas en las formas de vender y la formación que viene regulada por ley para agentes y corredores me hace pensar en una cosa. Que las personas que están en las sucursales bancarias y esto nos puede llevar a pensar en que:

- Hay un agravio entre distintos mediadores. Los empleados de la Banca que venden seguros y que actúan de agentes realizan estas 200 horas de formación?
- Y si fuera así, como es que en un sector hay tanta queja y en el otro casi no hay?

También vemos que los agentes son un pilar muy importante entre las compañías. Les intentan poner todas las facilidades posibles, como subvenciones, formación, acompañamientos a visitas, línea directa con trabajadores de la compañía, etc. Y donde hacen un gran trabajo de captación de nuevos clientes.

## 4.4 Análisis D.A.F.O de las compañías Tradicionales

### Debilidades

- No identificación de la marca por el consumidor.
- La mala gestión en los siniestros.
- El Big data o no aprovechamiento de toda la información del asegurado.

### Amenazas

- La banca Seguros.
- Seguro low cost o con garantías muy básicas.
- Crisis económica
- Competencia on-line para el sector más joven
- El cambio de leyes, sobre todo para los productos de vida ahorro.

### Fortalezas

- Experiencia y conocimiento del sector.
- Amplia gama de producto
- Producto o seguros más flexibles y abierto que se pueden adaptar al asegurado
- Asesoramiento y seguimiento del cliente

### Oportunidades

- Volver a ganar terreno en el ramo de vida a través de mejores productos, precios más económicos, etc.
- Creación de nuevos seguros para riesgos que van saliendo, como por ejemplo, el ciber riesgo.
- Gestión para aumentar el cliente multipoliza.

## **Estrategias para las compañías tradicionales**

Que pueden hacer las compañías que utilizan la distribución tradicional a través de los agentes y corredores para luchar con la banca seguros? Pues la respuesta la resumiría en una frase:

Renovarse o morir.

Creo que las compañías que utilizan modelos comerciales tradicionales y con la fuerza que entra la banca seguros tienen que empezar en aplicar acciones distintas o innovadoras y sobretodo adaptando y teniendo presencia en líneas que actualmente aun no explota.

Una línea importante a seguir es el Big Data. Creo que la Banca seguros gestiona muy bien este tema y las compañías tienen que empezar a utilizar mucho mejor la información que tienen de sus clientes y sobretodo interpretarla para poder tener una mejor gestión del pricing, de la selección de riesgos o el análisis del asegurador. Las redes sociales también es un foco de información que está al abasto de todo el mundo y donde podemos complementar el perfil de un asegurado. En resumen, quien gestione mejor el Big Data, tendrá más facilidad en captar o retener clientes que otras compañías.

Las aplicaciones para móviles puede ser una línea también muy importante. Actualmente todo se hace a través del terminal telefónico. Desde transferencias bancarias hasta pedir una pizza. Creo que se tendría que utilizar este filón para diferenciarse. Gestionar un siniestro, contratar una póliza, avisar a la grúa a través del envío de una ubicación, etc, puede facilitar el trabajo al asegurado.

La utilización de gps conectado a la compañía, por ejemplo en el seguro de auto, se puede analizar el riesgo y sacar conclusiones más fidedignas. No todos los jóvenes conducen rápido y de noche por ejemplo.

Facilitar a los agentes y corredores seguros abiertos y adaptados a cada tipo de cliente. No tener productos cerrados, si no, que a medida que el asegurado nos da la información ir adaptando el seguro que necesita. Es una forma de diferenciarse.

Antes hablábamos de las redes sociales. Creo que los agentes y corredores acabarán estando en las redes sociales y desde allí realizarán las ventas.

Cambio de mentalidad de los agentes y corredores. Anteriormente el cliente venía a tu oficina. Ahora no. El negocio está fuera y se tiene que ir a buscar. Tienen que ser pro activos, ágiles y muy comerciales. No se pueden sentar en una silla a esperar que entre el negocio. Esto se ha acabado.

Continuando con el cambio, tienen que empezar a copiar a la banca. Todos critican su modelo, pero porque no lo copian? Porque no hacen ellos venta cruzada de sus clientes? Porque tienen clientes con una sola póliza? Si en teoría, están mejor formados, con una estrategia más comercial, poniendo mucha más énfasis a la explotación de su cartera y realizando ofertas a sus asegurados de venta cruzada, no podrían vender mucho más?

Y esto nos lleva a otro punto, que también tendría que poner de su parte las compañías y es reducir el trabajo administrativo para que la mayoría del tiempo de tu jornada laboral se dedique a la venta, asesoramiento y gestión de tu cartera y a las acciones de captación.

En definitiva, los agentes y corredores y a través de las compañías, tienen que adaptarse más al cliente, hacer seguros a su medida, utilizar la información que tienen tanto en las propias compañías como en internet y digerirla y tener presencia tanto en redes sociales como aplicaciones de móviles, puede ser la clave para luchar contra la banca seguros.

Y como segundo paso, asimilar que el mercado a cambiado, que no se pueden esperar a que los clientes entren por la puerta si no que los tienen que ir a busca, potenciar la venta cruzada de la cartera y reducir el trabajo administrativo.

## 5. Tres Protagonistas del Mundo Asegurador

Después de ver los diferentes modelos de distribución y sus estrategias he querido plasmar en esta tesina, la visión de dos protagonistas del mundo Asegurador.

Por un lado el director General de Norte Hispana que pertenece al grupo catalana, Augusto Huesca. Grupo catalana, como anteriormente hemos dicho, grupo que no tiene ningún tipo de relación con la banca.

Y por otro lado, Jordi Rosich, director Territorial de Reale en Cataluña. Reale, compañía que apuesta mayoritariamente por la distribución a través de la mediación tradicional, pero que también participa en acuerdos con la banca.

Estas dos personas no están elegidas al azar, si no, lo que se ha intentado es plasmar dos puntos de vista distintos para poder ver dos fotografías de situaciones distintas de la distribución y modelos comerciales en el sector de los seguros. Queremos saber porque lo hacen de esa manera, que nos den sus puntos de vista y sobretodo saber que esperan que pase en el sector en un futuro.

### 5.1 Augusto Huesca

Después de conversar con el Sr. Augusto Huesca nos trasmite su confianza en las compañías que no operan en banca seguros, como su grupo y que una de las claves de llevar tanto tiempo y ser el segundo grupo más grande en España son las líneas constantes y el paso firme que han ido siguiendo, evitando los bandazos en las tomas de decisiones.

Cree que la clave para competir es dar asesoramiento, mucho servicio y adaptación a los tiempos que vendrán.

Nos comenta que dentro de 10 o 15 años, el mundo asegurador cambiara y que irán saliendo nuevos seguros adaptándose a las necesidades de los asegurados y de los que ya tenemos, se diferenciaran por los nuevos servicios que den en ellos.

Nos habla, por ejemplo, de su producto de decesos, un producto de toda la vida, que actualmente ya dan el borrado digital como un servicio más y una adaptación a los tiempos que vivimos de la era digital.

Nos comenta que será clave la aprovechar las nuevas tecnologías para interactuar con el cliente y dar un servicio mucho más ágil y rápido.

Cree que la mediación tradicional ha de salir a buscar al cliente y no esperar que entre por la puerta. Tiene que estar muy formado y poder dar toda la información que su cliente necesite.

Cree que los corredores y los agentes tienen mucha más formación y conocimiento del producto asegurador.

## 5.2 Jordi Rosich

Después de conversar con el Sr. Rosich nos comenta que es verdad que la banca ha crecido mucho en algunos ramos y que está muy integrada en el mundo asegurador y que lo ha hecho para buscar rentabilidad para su negocio, pero también nos comenta que cree que la gente de la banca que vende los seguros, mayoritariamente colocan y que no son expertos como lo puede ser un agente o un corredor.

Cree que la mediación tradicional se ha de ganar la confianza del cliente, del asegurado, y que los vea como asesores en riesgo. Han de ser más próximos y hacer un gran esfuerzo para conseguir que sus clientes sean integrales.

También nos comenta que es verdad que Reale también trabaja con la Banca pero intenta que no hay conflictos. Les da las mismas condiciones unos que otros. Cree que se puede estar en todos los sitios para no perder oportunidades de venta.

El sector dentro de unos años cree que habrá grandes cambios. Cree que los seguros en masa como auto y hogar se venderán de forma distinta a la que actualmente se hace. Cree que cuando la firma digital está integrada en el sistema será un gran avance. También cree que el perfil del comprador cambiara mucho al que tenemos actualmente y que las compañías se tendrán que adaptar para poder dar servicio a este nuevo perfil.

## 5.3 Javier Valle

1-. En el sector seguro, Bancassurance es el canal que ha crecido más en estos últimos años. Según datos de Icea, el ramo que ha crecido más comparándolo con la mediación tradicional es en el ramo de vida. En referencia a este ramo, cree que la mediación tradicional pueda ganar terreno a la bancassurance si las compañías aseguradoras lanzan para agentes y corredores productos con mejores tarifas, garantías, rentabilidades en vida riesgo/ahorro?

Dada la capilaridad de oficinas de los bancos, y con la evolución tecnológica imparable, resulta difícil para la mediación tradicional competir con Bancaseguros y la venta directa por canal online en los “productos masa” que no requieren de un asesoramiento especializado. En mi opinión, la mediación tradicional debe evolucionar hacia un posicionamiento de asesor experto en productos concretos más complejos y de mayor valor añadido.

Efectivamente, como comentas, Bancaseguros es el canal que más ha crecido, sobretodo en vida, en los últimos años. Particularmente, de acuerdo con los últimos datos de ICEA (2013), de las primas de nueva producción, Bancaseguros produce el 73% de vida y el 17% de no vida. Está claro que la gran producción de vida viene propiciada en gran parte por la vinculación de seguros de vida con operaciones de hipotecas y préstamos. En mi opinión, esta tendencia general continuará, con crecimientos:

- En los productos de vida, tanto en los seguros de vida vinculados (dado que la recuperación económica previsiblemente hará aumentar el número de hipotecas y préstamos) como en los seguros de vida libre y productos de vida ahorro (que por su naturaleza son muy asimilables a los productos bancarios y por lo tanto encajan muy bien en su estrategia y propuesta de valor para el cliente).

-En los productos de no vida, dónde hay un gran potencial de recorrido. En general, los bancos se están posicionando como proveedores integrales, ofreciendo al cliente una propuesta de valor completa que incluya la cesta de seguros básicos de la unidad familiar, esto es, además del seguro de vida, el seguro de hogar, auto, salud y decesos.

2-. Zúrich es una compañía con más de 1.200 agentes activos, y trabaja con más de 500 corredores. Cree que la joint venture con Banc Sabadell ha dañado la relación con los mediadores? En caso afirmativo, como se intenta gestionar la situación?

No considero que se haya dañado la relación. Zúrich es un modelo de compañía en la que conviven los distintos canales de mediación tradicional de agentes y corredores y bancaseguros (con la Joint venture con Banc Sabadell y el acuerdo de distribución con Deutsche Bank)

Para el supuesto concreto que comentas, de potencial conflicto entre la Joint Venture con Banc Sabadell y la red tradicional, hay que señalar que, como canales diferenciados, la propuesta de valor a los clientes es diferenciada, adaptada a las características particulares de cada tipo de cliente respectivamente y, en este sentido, no hay una competencia directa de los canales.

3-. Uno de los puntos débiles de la Bancassurance, es la falta de conocimientos en seguros de los gestores de oficina. En Zúrich existe el programa Start, dónde se forma a personas que quieren emprender un negocio de seguros. En estas formaciones se les forma desde cómo gestionar una cartera, formación de productos, análisis de riesgos,... se imparte alguna formación también para los gestores de oficinas para que puedan asesorar al cliente? ¿Cree que se debería incrementar las formaciones a los gestores para intentar reducir el índice de quejas?

Considero que has mencionado un punto clave. Efectivamente Bancaseguros tiene la ventaja de contar, como he mencionado anteriormente, con una capacidad de oficinas muy relevante, sin embargo a veces les puede faltar el expertise propio del negocio asegurador, elemento clave para poder ofrecer una venta de calidad, con el asesoramiento necesario y deseable para que el clien-

te tenga una buena experiencia de cliente. Para incidir en este aspecto, desde la Joint Venture con Banc Sabadell hemos abordado un proyecto transversal de “transformación de la red”. Dicho proyecto transversal será llevado a cabo por los denominados “directores de seguros”, una red de expertos que tienen el objetivo de dinamizar la red, proporcionando a los gestores, no solo formación en producto, sino también en técnicas de venta, y mejorar de esta forma el asesoramiento que los mismos ofrecen al cliente y la gestión de dudas y quejas de los mismos.

4-. Por último, me gustaría saber cómo ve el mercado asegurador dentro de una década?

Pregunta difícil porque el futuro no está escrito y cualquier predicción es una suposición... pero yo te respondería que anticipo dos potenciales efectos.

-Operaciones de M&A: Con los requisitos de Solvencia II, las entidades pequeñas/medianas pueden no ser capaces de cumplir con los requisitos de capital exigidos y ello puede derivar a que sean absorbidas por las grandes empresas.

-Entrada de nuevos competidores. Ahora mismo un competidor de las compañías tradicionales es el canal de bancaseguros, pero es cuestión de tiempo que aparezcan nuevos competidores de otros sectores (Google, Amazon, supermercados, etc.)

## 6. Conclusiones

Iniciamos esta tesina viendo como estaba el sector asegurador, tanto a nivel general como con las entidades mediadores que hemos utilizado como ejemplo y también separándoles por ramos.

Los primeros datos que nos aportaba es que la banca domina el ramo de vida en el sector español de seguros y que en un principio nos daba como dominante del ramo de no vida los corredores y agentes. Pero un poco más adelante vemos que este dato no es del todo correcto ya que la banca, los últimos años se ha posicionado muy bien. Con lo que nos lleva a pensar en una primera conclusión:

La banca tiene un poder dominante en el ramo de vida y la dinámica en el ramo de no vida va en aumento.

Seguidamente nos hemos centrado en analizar la Banca seguros, sus modelos de distribución comerciales y estratégicos. Hemos visto que dependiendo del banco utilizan un tipo de distribución u otro y que pactan con alguna compañía o varias de seguros o lo hacen con la suya propia. Lo que creo que es más importante es que tienen una red de sucursales donde hacen una fuerza comercial brutal, utilizando la gran BBDD que tienen para poder hacer una muy buena venta cruzada. Creo que tienen una infraestructura ideal para ser líderes y que la gestión de su Big data es excepcional. Pero como contrapartida creo que en algunas entidades, a los empleados les falta formación y esto hace que se tenga una desconfianza. Según la encuesta que vimos, la gente no va al banco a que le asesoren para un seguro si no que normalmente se lo han “colocado”. Esto creo que le está haciendo mucho daño y todo lo que ganan por un lado, lo pueden llegar a perder todo por la manera de vender, de asesorar y de dar el servicio posterior al asegurado. También es sabido, que en algunas entidades, la presión que ejercen sobre sus empleados para la venta de seguros, hace que se realice las malas praxis y esto se tendría que cambiar.

Después hemos hablado de las compañías de seguros. También que modelos de distribución, comerciales y estratégicos utilizan. Como resumen creo que la mediación tradicional como los corredores y los agentes tendrían que dar un paso adelante igual que las compañías.

Los mediadores tendrían que ir a buscar al cliente o asegurado fuera de sus oficinas, potenciar el cliente integral a través de la venta cruzada, crear un círculo de confianza con su cliente, especializarse en seguros que no sean masivos.

Las compañías tendrían que avanzar también a gestionar su Big data. Facilitar mucha más información de sus clientes y cruzar datos para que sus mediadores puedan hacer buenas campañas de venta y asesoramiento. También tendrían que entrar más en las nuevas tecnologías ya que así facilitarían mucho el trabajo tanto a sus mediadores como a los asegurados y se posicionarían mas en el mundo actual.

Como resumen podremos decir que los dos protagonistas analizados, ni la banca esta tan bien aunque tenga en algún ramo casi todo el mercado, ni la mediación tradicional tan mal. Los dos tienen que empezar a cambiar líneas estrategias para que se les afecte mucho más en un futuro. El futuro se lo llevará quienes empiecen actuar hoy.

## 7. Bibliografía

### Fuentes de internet:

Diario Expansión. Fecha de consulta Junio 2015  
<http://www.expansion.com/2014/05/20/empresas/banca/1400599647.html>  
Fecha de consulta Junio 2015

Diario cinco días.  
[http://cincodias.com/cincodias/2014/09/29/mercados/1412008071\\_452110.html](http://cincodias.com/cincodias/2014/09/29/mercados/1412008071_452110.html)  
Fecha de consulta Junio 2015

Diario Abierto  
<http://www.diarioabierto.es/246133/adeconse-alerta-de-las-malas-practicas-de-la-banca-en-venta-cruzada>  
Fecha de consulta Junio 2015

Web Rankia  
<http://www.rankia.com/blog/elblogdelseguro/2305979-encuesta-uruarios-banca-seguros>  
Fecha de consulta Junio 2015

Web Monografías  
<http://www.monografias.com/trabajos64/evolucion-historica-origenes-seguro/evolucion-historica-origenes-seguro.shtml>  
Fecha de consulta Junio 2015

Mapfre  
<http://www.mapfre.com/museoseg/es/estaticos/contenido.cmd?pagina=estaticos/presentacion>  
Fecha de consulta Junio 2015

Banco de España  
<http://www.bde.es/bde/es/>  
Fecha de consulta Junio 2015

Banco Santander  
<https://www.bancosantander.es/es/particulares>  
Fecha de consulta Junio 2015

Banco BBVA

<https://www.bbva.es/particulares/index.jsp>

Fecha de consulta Junio 2015

La Caixa

<https://portal.lacaixa.es/>

Fecha de consulta Junio 2015

Banco Sabadell

<https://www.bancsabadell.com/cs/Satellite/SabAtl/>

Fecha de consulta Junio 2015

Mapfre

<https://www.mapfre.es/seguros/particulares/>

Fecha de consulta Junio 2015

Grupo catalana Occidente

<http://www.grupocatalanaoccidente.com/es-ES>

Fecha de consulta Junio 2015

Zurich

<http://www.zurich.es/seguro/inicio/homepage.htm>

Fecha de consulta Junio 2015

Reale

<https://www.reale.es/es>

Fecha de consulta Junio 2015

## **Informes y Estudios**

Icea

Apuntes Política de Empresa por José Luis Pérez Torres

Apuntes Política de Empresa por Carles Grau

## **Eduard Escardó Lleixà**

Nacido en Barcelona el 31 de julio de 1980

Soy diplomado en Empresariales por la Universidad Abierta de Cataluña.  
Master en Banca comercial por la Universidad de Alcalá de Henares.

Mi trayectoria profesional siempre ha estado enfocada en el ámbito comercial.

En el 2009 entre en el Banco Santander como asesor financiero y posteriormente como gerente de empresas.

En febrero del 2014 entre a formar parte de Reale como gerente de red.



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

**PUBLICACIONES**

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

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanco: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011

- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza 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.- Jaime Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005

- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de 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 Llambich 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.