

**Cuadernos de Dirección Aseguradora**

**251**

**Solución integral para las Pymes**  
Un nuevo concepto de Seguro

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



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

# 251

## **Solución integral para las Pymes**

Un nuevo concepto de Seguro

Estudio realizado por: Agustí Pascual Bergua  
Tutor: Josep Esclusa Rof

Tesis del Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras

Curso 2018/2019

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



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

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

## Presentación y agradecimientos

Quiero agradecer a toda la comunidad del Máster de Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, profesores, compañeros, tutor y Dirección, por todo lo compartido y aprendido durante este año.

Gracias a Xavier, Julián, Carlos, Vicente y Josep Manel por haber confiado en mí y encomendarme cantidad de retos para desarrollarme profesionalmente en el Grupo Zurich.

Gracias a Patrick por enseñarme tanto a nivel personal y profesional, de forma tan genuina.

Gracias a Rosa y Jose Luís por haber compartido conmigo vuestro conocimiento del negocio de Pymes. También a Ana, Arlet, Laura, Nuria y Israel por este último año de esfuerzo y dedicación con el equipo, y de paciencia conmigo.

Gracias a mis padres y hermano por haberme dado siempre tanto, y gracias a Manuela y Lluís por compartir este año inolvidable de felicidad auténtica que será el primero de muchos en familia.



## Resumen

Las soluciones que el mercado asegurador pone a disposición del cliente Pequeña y Mediana Empresa (PYME) se basan en un enfoque tradicional tanto en el diseño de producto como en su distribución.

Este trabajo pretende realizar un análisis detallado del perfil de cliente PYME y proponer una solución en base a sus necesidades aseguradoras considerando también aquellos aspectos relevantes en cuanto a tecnología e innovación claves para construir una propuesta de valor integral.

**Palabras Clave:** PYME, propuesta de valor, diseño de productos, lienzo de propuesta de valor, mapa de valor, perfil de cliente, necesidades aseguradoras.

## Resum

Les solucions que el mercat assegurador posa a disposició del client Petita i Mitjana Empresa (PIME) es basen en un enfoc tradicional tant pel que fa el disseny de producte com en la seva distribució.

Aquest treball pretén realitzar un anàlisi detallat del perfil de client PIME proposar una solució en base a les seves necessitats asseguradores considerant també aquells aspectes rellevants en tecnologia e innovació Claus per construir una proposta de valor integral.

**Palabras Clave:** PIME, proposta de valor, disseny de productes, llenç de proposta valor, mapa de valor, perfil de client, necessitats asseguradores.

## Summary

The solutions currently made available by the insurance market to small and medium-sized firms (SME) continue to be based on a traditional approach to insurance, in terms both of product design and product distribution.

This paper undertakes a detailed analysis of the SME customer profile and provides a solution to their insurance needs that takes into consideration such key aspects as technology and innovation in building a holistic value proposition.

**Keywords:** SME, value proposition, product design, value proposition canvas, value map, customer profile, insurance needs.



# Índice

1. Introducción.....	9
1.1. Presentación del problema.....	9
1.2. Objetivo de la tesis.....	10
1.3. Metodología.....	10
2. El cliente .....	11
2.1. La PYME en España.....	12
2.1.1. Número de empresas y análisis de la PYME por tamaño.....	12
2.1.2. Distribución sectorial de la PYME.....	14
2.1.3. PYME y empleo.....	15
2.1.4. La productividad de la PYME.....	17
3. El seguro para la PYME.....	19
3.1. El mercado asegurador para la PYME.....	19
3.2. Necesidades aseguradoras de la PYME.....	23
3.2.1. Necesidades para el negocio.....	27
3.2.2. Necesidades para protegerse frente responsabilidades.....	27
3.2.3. Necesidades para los empleados.....	28
3.3. Propuesta actual de las aseguradoras para el cliente PYME.....	28
3.4. Consideraciones estratégicas.....	29
4. Tendencias en tecnología e innovación .....	33
4.1. La liquidez de la expectativa del cliente.....	33
4.2. Nuevos modelos digitales.....	33
4.3. El tratamiento de los datos masivos y la Inteligencia Artificial.....	34
4.4. La omnicanalidad.....	34
4.5. Las soluciones paquetizadas.....	35
5. La solución integral como propuesta de valor para la PYME.....	37
5.1. Perfil de cliente.....	38
5.1.1. Trabajos.....	38
5.1.2. Frustraciones.....	38
5.1.3. Alegrías.....	39
5.2. Mapa de valor.....	39
5.2.1. Productos y servicios.....	39
5.2.2. Aliviadores de frustraciones.....	39
5.2.3. Creadores de alegrías.....	40
5.3. Encaje de la propuesta de valor.....	40
5.4. Estructura de la información.....	41
5.5. Propuesta aseguradora.....	43
5.5.1. Protección para el negocio.....	43
5.5.2. Protección frente a responsabilidades.....	43
5.5.3. Protección para los empleados.....	43
5.6. Aspectos claves para la implantación de la solución.....	44
6. Conclusiones .....	45
7. Bibliografía .....	47





# Solución integral para las Pymes

## Un nuevo concepto de Seguro

### 1. Introducción

“Ningún tipo de seguro existiría salvo que alguien quisiera comprarlo. Muchas formas de aseguramiento se desarrollaron debido a las demandas de los clientes”. Así es como introducen el concepto de las necesidades cambiantes de los clientes en su libro *'How Insurance Works. 1994'* los autores Smith y Wiening.

Con la salvedad del rol que han tenido las instituciones que regulan la necesidad de asegurar a las personas así como su actividad empresarial, esta reflexión sigue siendo válida 25 años después. En una economía globalizada, en un sector Seguros en constante transformación impactado fuertemente por la evolución de la sociedad y la tecnología, en un entorno empresarial en que el cliente ocupa el centro de toda estrategia corporativa y las nuevas formas de marketing otorgan a los clientes un poder sin precedentes.

En este entorno dinámico del sector, las aseguradoras, la mediación y los clientes, los seguros para empresas no han cambiado de forma significativa en la forma en que se diseñan los productos y se distribuyen las pólizas.

#### 1.1. Presentación del problema

Las soluciones actuales de las aseguradoras para la PYME no cubren las necesidades del cliente PYME debido al enfoque tradicional tanto en el diseño de producto como en la distribución y la forma en que mediación y aseguradoras se relacionan con el cliente.

La propuesta de valor de las aseguradoras en general se basa en un enfoque por productos, en vez de por cliente. Los productos suelen tener poco margen de flexibilidad y el nivel de personalización es limitado, resultando en una percepción de relevancia escasa para el cliente (salvo la obvia necesidad del seguro en caso de siniestro).

Adicionalmente, las soluciones aseguradoras para actividad empresarial de la PYME siguen siendo difíciles de entender para el cliente. Los estudios demuestran que existe un nivel de infra-seguro muy relevante en la PYME. Los empresarios y trabajadores valoran que su seguro les permita focalizarse en el desarrollo de la actividad empresarial que genera su fuente de ingresos, por lo que existe una oportunidad enorme para las aseguradoras si lograran transmitir al asegurado el conocimiento de lo que necesita, el apoyo en caso de necesidad y la posibilidad de continuar con su actividad empresarial en caso de que algo inesperado impactara su día a día.

## **1.2. Objetivo de la tesis**

El objetivo de la tesis es, a partir de la observación y el análisis de las necesidades aseguradoras de la PYME así como de las soluciones aseguradoras actuales y las tendencias del sector asegurador, conceptualizar una solución innovadora en forma de propuesta de valor para el cliente PYME.

## **1.3. Metodología**

La metodología usada para la elaboración de esta tesis ha consistido en el estudio y la revisión de los datos disponibles sobre las Pyme y los seguros para empresas, la revisión y lectura de artículos sobre el desarrollo de productos y su relación con la estrategia empresarial aplicada en el marketing.

Para la conceptualización de una solución de protección integral de seguro para Pyme, se ha utilizado la metodología del lienzo de la propuesta de valor, que permite representar visualmente el conjunto de razones por las que un cliente y lo que ofrece una empresa encajan. Esta metodología se basa en la observación de lo que necesita el cliente y la definición del producto o servicio que satisface esas necesidades.

Aunque el alcance de este trabajo se limita a la aplicación de una solución aseguradora que representa una innovación en España, se han utilizado datos para análisis y fuentes de ámbito internacional.

## 2. El cliente

El término PYME es el acrónimo de Pequeña y Mediana Empresa. En España, su definición está regida por la regulación de la Unión Europea que determina la clasificación de una empresa como PYME cuando el número de empleados es menor de 250, su facturación no supera los 50 millones EUR o el balance en sus Cuentas Anuales no supera los 43 millones EUR.

Existe asimismo una clasificación que distingue entre distintas categorías de PYME, estableciendo umbrales en función de los empleados, la facturación o el balance de la empresa tal como muestra el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Umbrales para la determinación de categoría de PYME**

<b>Categoría de empresa</b>	<b>Efectivos: unidades de trabajo anual</b>	<b>Volumen de negocio anual</b>	<b>Balance general anual</b>
Mediana	<250	<= 50 millones EUR	<= 43 millones EUR
Pequeña	<50	<= 10 millones EUR	<= 10 millones EUR
Micro	<10	<= 2 millones EUR	<= 2 millones EUR

Fuente: Guía del usuario sobre la definición del concepto de PYME. Unión Europea.

Esta clasificación pone de manifiesto que desde su propia definición, el tejido empresarial de las PYME es diverso. A efectos del objetivo de este trabajo, se ha utilizado la clasificación en función del número de efectivos exclusivamente.

La Unión Europea también hace referencia al acceso a recursos como criterio para una empresa ser considerada como tal, explicitando en la Guía del usuario sobre la definición del concepto PYME que “si una empresa tiene acceso a un volumen significativo de recursos adicionales, podría no cumplir los requisitos para ser considerada una PYME”.

Esta definición ha sido adoptada por los estados miembros de la Unión Europea a fin de homogeneizar las medidas de apoyo a las PYME, y garantizar la eficacia de las políticas de incentivación económica y una competencia justa dentro del mercado único. La PYME es un foco de atención para la Comisión Europea debido a su importancia económica. En el documento referenciado en el párrafo anterior se ejemplifica esta importancia con datos como que “nueve de cada diez empresas son pymes, y que estas generan dos de cada tres puestos de trabajo”.

Al igual que en aspectos de competencia y apoyo institucional, las necesidades aseguradoras de las empresas también varían según el tamaño. Las soluciones que necesitan las empresas de mayor tamaño, son más complejas; mientras que la PYME puede llegar a tener necesidades parecidas a la de los individuos, requiriendo soluciones más sencillas en cuanto a propuesta, necesidad de entender con mayor claridad los beneficios del seguro, con opciones paque-

tizadas, accesibilidad digital y auto-servicio, y sin necesidad de negociación del precio.

## 2.1. La PYME en España

Al igual que para Europa, la importancia de la PYME para la economía de España también es muy relevante. El Instituto Nacional de Estadística (INE) dispone de un sistema de información donde reúne todas las empresas españolas, el Directorio Central de Empresas (DIRCE). Este organismo publica anualmente estudios focalizados en la PYME, facilitando información que nos permite segmentar el tejido empresarial del país de distintas formas.

### 2.1.1. Número de empresas y análisis de la PYME por tamaño

En España hay 3.330.971 empresas PYME según el DIRCE. De los datos se desprende que la relevancia de la PYME en el tejido empresarial de España es muy elevada, representando el 99,88% de las empresas. En base a los distintos umbrales en función de los empleados, un 55% de la PYME es una microempresa sin empleados, y un 40% de las empresas tiene menos de 10 empleados.

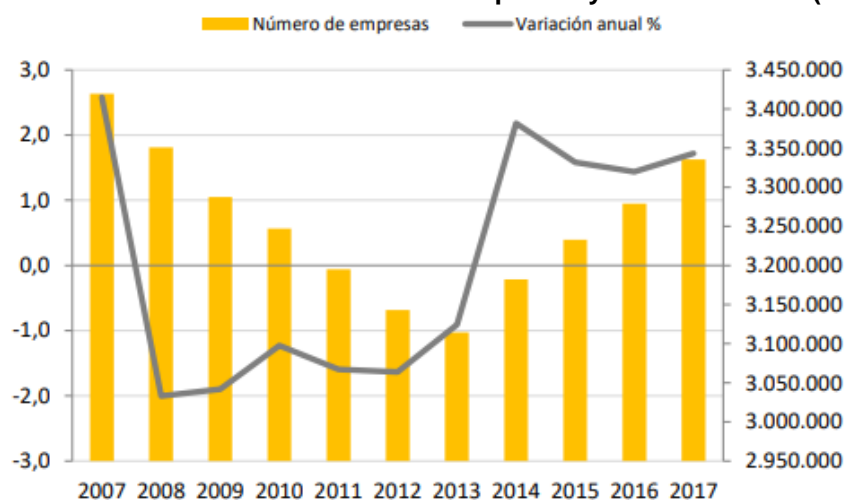
**Cuadro 2. Empresas en España según estrato de asalariados y porcentaje total**

Micro Sin asalariados	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
1.844.760	1.338.538	126.191	21.482	3.330.971	4.432	3.335.403
55,3%	40,1%	3,8%	0,6%	99,9%	0,1%	100,0%

Fuente: INE, DIRCE 2018 (datos a 1 de enero de 2018).

El número de PYMEs en España evoluciona en el tiempo de forma estable acorde con la evolución empresarial. El número de empresas en España muestra una tendencia positiva desde 2013, con un crecimiento entre el 1% y el 2% en los últimos años.

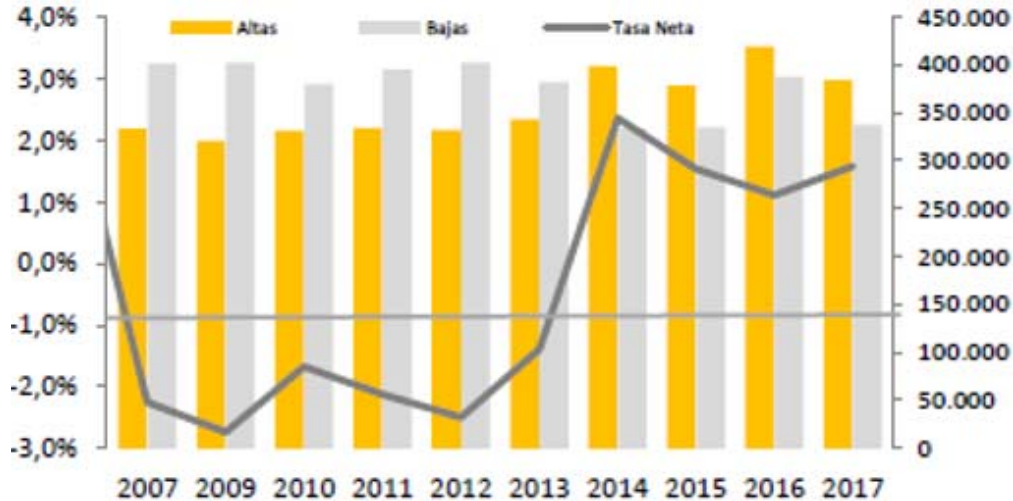
**Gráfico 1. Evolución del número de empresas y variación anual (%). 2007-2017**



Fuente: INE, DIRCE 2018 (datos a 1 de enero de 2018).

Este número total de empresas es el resultado de la variación neta entre las empresas que comenzaron su actividad económica y las empresas que dejaron de existir y cesaron su actividad. Como muestra el Gráfico 2, el saldo es positivo desde 2014, fruto del incremento de altas de empresas desde la finalización de la crisis en España que se sitúa entorno a las 400.000.

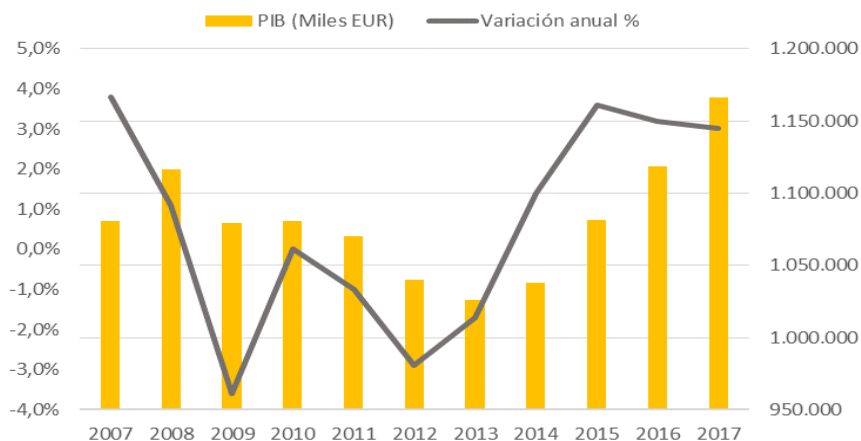
**Gráfico 2. Evolución de altas y bajas de empresas y tasa neta (%). 2007-2017**



Fuente: INE, DIRCE 2018 (datos a 1 de enero de 2018).

Los datos sobre la creación de empresas guardan una fuerte correlación con la evolución económica del país. En el Gráfico 2 se muestra una evidente similitud entre la variación interanual del PIB y la creación del número de empresas del Gráfico 1.

**Gráfico 3. Evolución del PIB anual de España en Miles de EUR y variación anual (%). 2007-2017**



Fuente: INE, Contabilidad Nacional (PIB)

Esta mayor representatividad de las empresas de menor tamaño en la economía es consecuencia de las debilidades estructurales, que limitan el crecimiento y la consolidación de las empresas de nueva creación. Según Huerta y Salas, 2018, estas debilidades limitan la capacidad de generación de empleo de calidad y la productividad del país.

Las empresas de menor tamaño en general tienen menor capacidad de diversificación. Este hecho es relevante para el sector asegurador, puesto que permite una segmentación menos compleja de las características de los clientes PYME.

### 2.1.2. Distribución sectorial de la PYME

En cuanto a la distribución por sectores productivos, la gran mayoría de la PYME se dedica a los servicios, alcanzando el 81,4% a 1 de enero de 2018 según el DIRCE, siendo el comercio la actividad con mayor representatividad.

**Cuadro 3. Distribución sectorial de las empresas españolas**

Industria	Construcción	Comercio	Resto de Servicios	Total
206.559	411.990	747.865	1.968.989	3.335.403
6,2%	12,4%	22,4%	59,0%	100,0%

Fuente: INE, DIRCE 2018 (datos a 1 de enero de 2018).

El Instituto Nacional de Estadística dispone de un sistema de clasificación que permite mayor detalle sobre la distribución del tejido empresarial en función de la actividad: la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009).

**Cuadro 4. Distribución sectorial de las empresas españolas según CNAE**

CNAE	SECTOR	Peso sobre el total	Volumen de empresas estimado <sup>1</sup>
G000	Comercio al por menor y al por mayor y Reparación de Vehículos	24%	814.431
F000	Construcción	18%	585.634
I000	Hostelería	10%	320.315
M000	Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	7%	249.561
L000	Actividades Inmobiliarias	7%	232.769
C000	Industria Manufacturera	7%	232.164
H000	Transporte y Almacenamiento	5%	168.670
S000	Otros Servicios	5%	159.751
N000	Actividades Administrativas y Servicios Auxiliares	4%	126.439

J000	Información y Comunicaciones	2%	81.225
A000	Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	2%	69.506
P000	Educación	2%	65.622
K000	Actividades Financieras y de Seguros	2%	56.227
R000	Actividades Artísticas, Recreativas y de Entretenimiento	2%	54.636
Q000	Actividades Sanitarias y de Servicios Sociales	2%	54.452
D000	Suministro de Energía Eléctrica, Gas, Vapor y Aire Acondicionado	1%	39.850
O000	Administración Pública y Defensa; Seguridad Social Obligatoria	0,4%	11.773
E000	Suministro de Agua, Actividades De Saneamiento, Gestión de Residuos y Descontaminación	0,2%	6.936
B000	Industrias Extractivas	0,1%	4.750
U000	Actividades de Organizaciones y Organismos Extraterritoriales	0,01%	364
T000	Actividades de los Hogares	0,01%	327
	Total	100%	3.335.403

Fuente: INE, CNAE-2009. Clasificación Nacional de Actividades Económicas (datos a 1 de enero de 2018).

### 2.1.3. PYME y empleo

La aportación de empleo de la PYME en el mercado de trabajo de España es muy relevante para la economía del país, alcanzando en 2018 un 65.9% de los asalariados.

Las empresas con menor número de asalariados concentran mayor porcentaje de aportación al mercado laboral, como se muestra en el cuadro 5.

**Cuadro 5. Empleo empresarial según estrato de asalariados y porcentaje sobre el total en España**

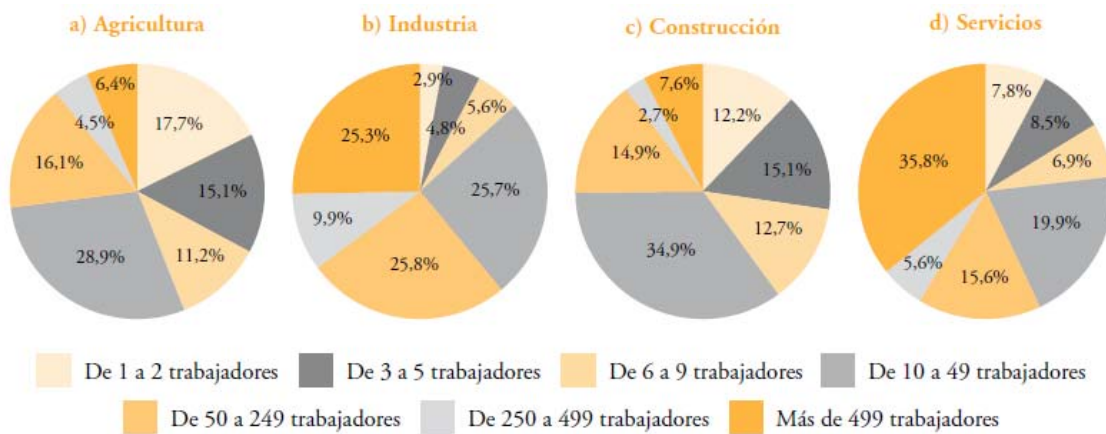
Micro 0-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249	Grandes 250 y más	Total
5.076.757	3.014.168	2.405.347	10.496.272	5.427.071	15.923.343
31,9%	18,9%	15,1%	65,9%	34,1%	100%

Fuente: INE, DIRCE 2018 (datos a 1 de enero de 2018).



Otra variable que evidencia la heterogeneidad de la aportación de la PYME al mercado laboral es el sector de actividad tal como se muestra en el Gráfico 5.

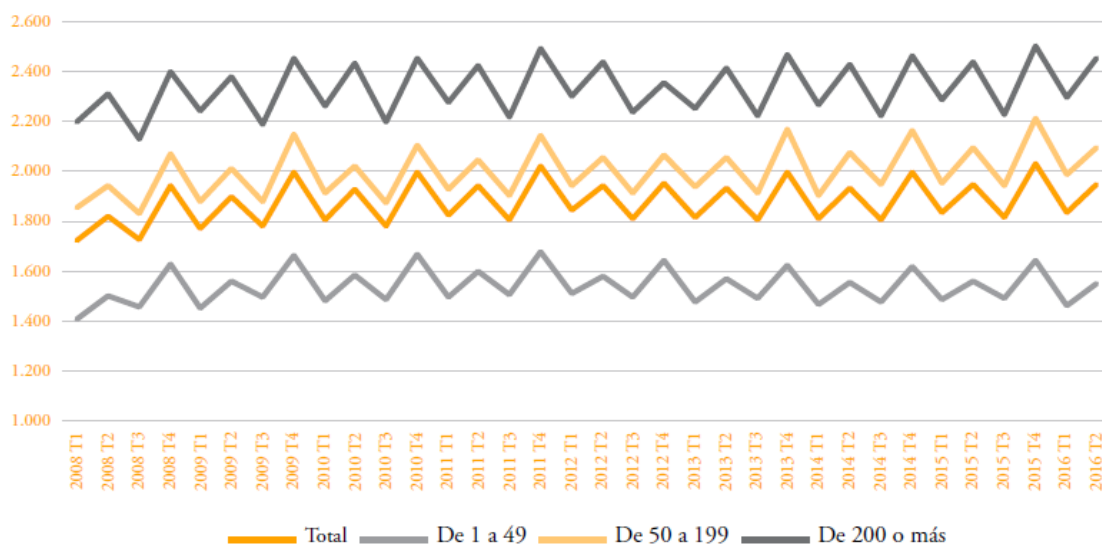
**Gráfico 5. Distribución de trabajadores asalariados por tamaño de empresas en los diferentes sectores. 2016**



Fuente: COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID, Nº 149, La evolución de las Pymes en España. (2016)

Existen también diferencias en los salarios que las empresas pagan a sus asalariados en función del tamaño de la empresa. El salario que las micro y pequeñas empresas pagan a sus empleados es un 63% y un 70% de lo que pagan las empresas de más de 200 asalariados como se muestra en el gráfico 4.

**Gráfico 4. Salarios por tamaño de empresa y evolución trimestral. 2008-2016**

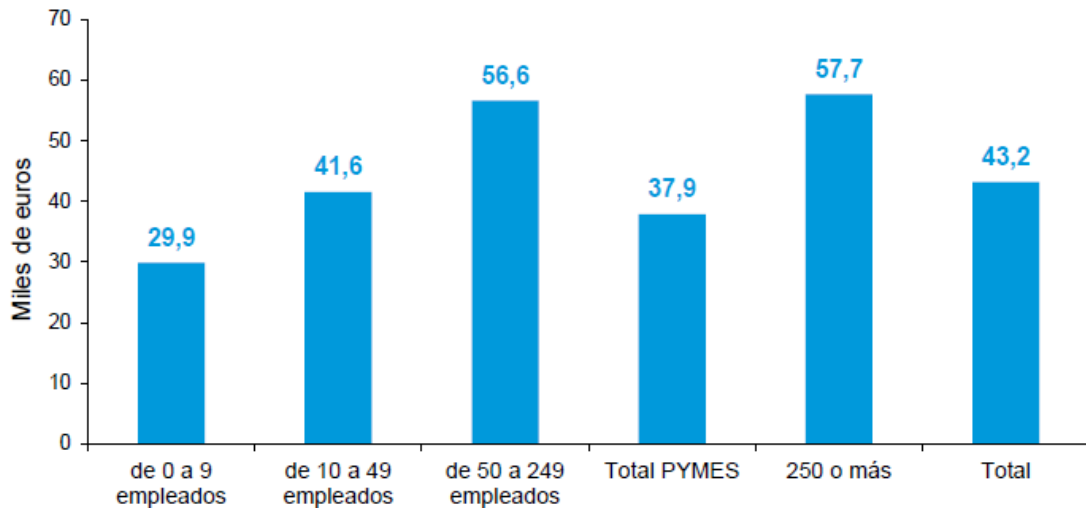


Fuente: COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID, Nº 149, La evolución de las Pymes en España. (2016)

#### 2.1.4. La productividad de la PYME

Un factor que caracteriza a la PYME y que podría explicar las diferencias salariales entre la PYME en función del tamaño es la productividad. Los datos evidencian una correlación positiva importante entre tamaño de la empresa y el valor añadido por trabajador.

**Gráfico 5. Productividad de las empresas españolas en función del nº de empleados (valor añadido a coste de los factores/número de personas ocupadas)**



Fuente: ICEA. Análisis y situación de los seguros para empresas. Documento nº 254. 2015.



### 3. El seguro para la PYME

Igual que las personas, las empresas están expuestas a gran variedad de riesgos de los que protegerse. En cuanto a la PYME, la necesidad de hacer uso del seguro como herramienta de transmisión del riesgo tiene mayor relevancia debido a su mayor vulnerabilidad frente la materialización de los riesgos.

El estudio del seguro para la PYME representa un reto dado que la el enfoque generalizado del sector entorno a ramos o tipos de seguros en lugar de tipos de cliente. De la misma forma, las aseguradoras organizan sus mecanismos de control y análisis del negocio así como los datos que comparten externamente en los mismos términos.

#### 3.1. El mercado asegurador para la PYME

En España el volumen estimado de primas de seguros No Vida de empresas ascendió a 7.038 millones de Euros en 2016. La evolución de las primas ha mostrado una tasa anual compuesta de crecimiento negativa del 1.2%, aunque los datos muestran una perspectiva positiva de crecimiento anual hasta el 2020.

Como en otros aspectos clave de la economía española, el peso de la PYME sobre el total de las empresas en el volumen de primas es muy relevante, representando el 68% del total de primas para empresas.

**Cuadro 6. Volumen de primas de empresas por tamaño. 2012 a 2016 y estimación hasta 2020 (millones de Euros)**

	2012		2016		2020		CAGR, 2012-2016	CAGR, 2016-2020
	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total		
PYME	5.011	68%	4.757	68%	5.229	67%		
Gran Empresa	1.093	15%	1.056	15%	1.180	15%	-0,9%	2,8%
Corporaciones	1.270	17%	1.226	17%	1.371	18%	-0,9%	2,8%
Total	7.374		7.038		7.780		-1,2%	2,5%

Fuente: FINACCORD. Commercial Non-Life Insurance in Spain: Size, Segmentation and Forecast to 2020. 2017.

Las primas de las empresas de menos de 10 empleados representan el 44% del total de primas de la PYME, siendo un 30% del total.

**Cuadro 7. Volumen de primas de empresas. 2012 a 2016 y estimación hasta 2020 (millones de Euros)**

	2012		2016		2020		CAGR, 2012-2016	CAGR, 2016- 2020
	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total		
Micro	2.158	43%	2.111	44%	2.390	46%	-0,5%	3,2%
Pequeña	1.487	30%	1.369	29%	1.457	28%	-2,0%	1,6%
Mediana	1.366	27%	1.277	27%	1.382	26%	-1,7%	2,0%
Total PYME	5.011		4.757		5.229		-1,29%	2,39%

Fuente: FINACCORD. Commercial Non-Life Insurance in Spain: Size, Segmentation and Forecast to 2020. 2017.

Por ramos, el seguro de daños es el que mayor volumen de primas generó en 2016, alcanzando el 37%, seguido del seguro de vehículos comerciales que representó un 34% del total de las primas. El seguro de responsabilidad civil pese a representar únicamente el 11% de las primas, muestra un cambio de tendencia en su evolución de primas pasando de una tasa anual compuesta de crecimiento negativa del 4.6% entre 2012 y 2016, a una tasa anual compuesta de crecimiento del 2.7%; a la par con los dos ramos de mayor peso en el volumen total de primas.

**Cuadro 8. Volumen de primas de empresas. 2012 a 2016 y estimación hasta 2020 (millones de Euros)**

	2012		2016		2020		CAGR, 2012- 2016	CAGR, 2016- 2020
	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total		
Auto líneas comerciales	2.295	31%	2.301	33%	2.557	33%	0,1%	2,7%
Daños	2.654	36%	2.602	37%	2.892	37%	-0,5%	2,7%
Responsabilidad civil	975	13%	809	11%	900	12%	-4,6%	2,7%
<i>de los cuales:</i>								
<i>D&amp;O</i>	144	2%	190	3%	216	3%	7,2%	3,3%
<i>Medioambiental</i>	9	0%	11	0%	12	0%	3,1%	3,6%
<i>Mala praxis médica</i>	75	1%	68	1%	80	1%	-2,5%	4,2%
<i>Profesional</i>	154	2%	130	2%	142	2%	-4,1%	2,2%
<i>Otros</i>	593	8%	410	6%	447	6%	-8,8%	2,2%
Transportes	389	5%	361	5%	392	5%	-1,8%	2,0%
<i>de los cuales:</i>								

Aviación	31	0%	39	1%	40	1%	5,9%	0,9%
Bienes en tránsito	171	2%	183	3%	225	3%	1,6%	5,3%
Transporte marino	186	3%	140	2%	127	2%	-6,9%	-2,4%
Otros líneas comerciales	1.061	14%	964	14%	1.040	13%	-2,4%	1,9%
de los cuales:								
Ciberriesgo	3	0%	5	0%	8	0%	17,6%	13,3%
Secuestro	17	0%	18	0%	21	0%	1,3%	4,7%
Defensa jurídica	69	1%	42	1%	46	1%	-11,5%	2,2%
Riesgo jurídico	64	1%	61	1%	61	1%	-1,0%	-0,3%
Caución	89	1%	96	1%	125	2%	1,8%	6,8%
Crédito	712	10%	688	10%	722	9%	-0,9%	1,2%
Otros	109	1%	55	1%	59	1%	-15,6%	1,6%
Total	7.374		7.038		7.780		-1,2%	2,5%

Fuente: FINACCORD. Commercial Non-Life Insurance in Spain: Size, Segmentation and Forecast to 2020. 2017.

Por sectores de actividad económica, no existen diferencias importantes en la evolución del sector. Destacan como sectores con expectativa de mayor crecimiento en volumen de primas el comercio y la salud como muestra el cuadro 7.

**Cuadro 9. Evolución por sector de actividad empresarial del volumen de primas 2012 a 2016 y estimación hasta 2020 (millones de Euros)**

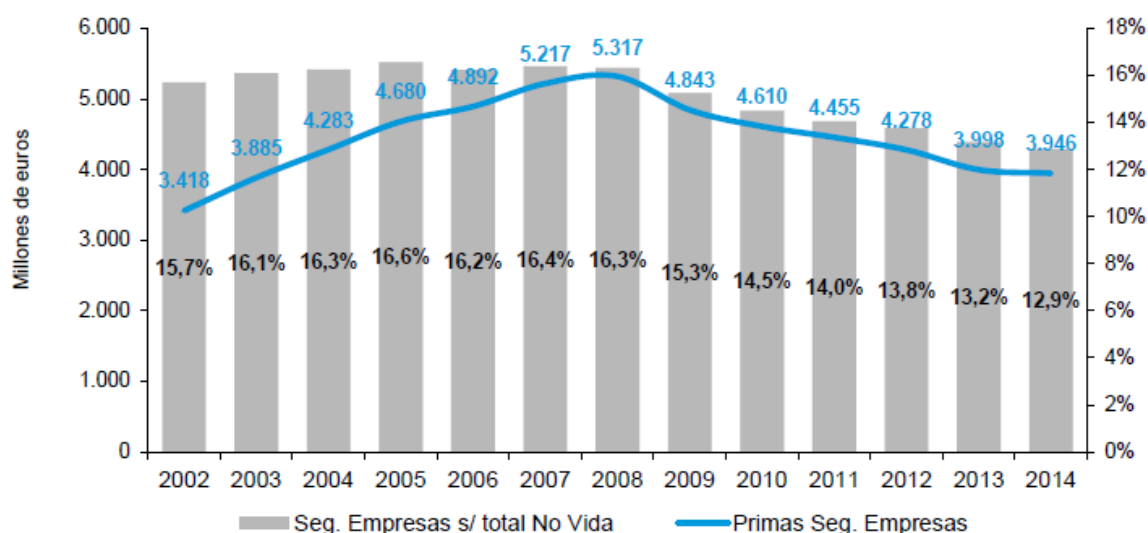
	2012		2016		2020		CAGR, 2012- 2016	CAGR, 2016- 2020
	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total	Primas	Peso sobre total		
Aeroespacial	53	1%	59	1%	63	1%	2,8%	1,7%
Agricultura, pesca y ganadería	878	12%	853	12%	944	12%	-0,7%	2,6%
Construcción	528	7%	509	7%	567	7%	-0,9%	2,7%
Educación	81	1%	74	1%	82	1%	-2,2%	2,6%
Energía	54	1%	52	1%	56	1%	-1,0%	2,1%
Instituciones financieras	239	3%	242	3%	271	3%	0,3%	2,9%
Salud y ciencias de la salud	284	4%	263	4%	296	4%	-1,9%	3,1%
Restauración y hostelería	845	11%	826	12%	918	12%	-0,5%	2,7%
Manufactura	1.196	16%	1.151	16%	1.261	16%	-1,0%	2,3%
Minería	12	0%	11	0%	12	0%	-1,1%	2,3%

Sin ánimo de lucro	68	1%	66	1%	74	1%	-0,7%	2,8%
Servicios profesionales	235	3%	201	3%	221	3%	-3,8%	2,4%
Administraciones públicas	334	5%	308	4%	342	4%	-2,0%	2,7%
Inmobiliaria	465	6%	428	6%	474	6%	-2,1%	2,6%
Venta al por menor y al por mayor	622	8%	589	8%	659	8%	-1,4%	2,9%
Tecnología y medios de comunicación	95	1%	83	1%	92	1%	-3,4%	2,6%
Transportes (no aéreos)	1.133	15%	1.081	15%	1.181	15%	-1,2%	2,2%
Otros servicios	253	3%	242	3%	264	3%	-1,2%	2,2%
<b>Total</b>	<b>7.374</b>		<b>7.038</b>		<b>7.780</b>		<b>-1,2%</b>	<b>2,5%</b>

Fuente: FINACCORD. Commercial Non-Life Insurance in Spain: Size, Segmentation and Forecast to 2020. 2017.

Respecto el total de primas de No Vida, el último dato disponible de ICEA al respecto revela que los seguros para empresas representan un 12,9% (en 2014). En la misma fuente se evidencia la mayor vulnerabilidad de las empresas frente a los periodos de crisis económica. El volumen de primas de seguros para empresas según ICEA decreció un 26% de 2008 a 2014.

**Gráfico 6. Evolución del volumen de primas de los seguros para empresas en España (incluye Multirriesgo Comercio y Industrial, Otros Multirriesgos, Crédito, Caucción, Incendios, Transportes y Otros Daños a los Bienes).**



Fuente: ICEA. Análisis y situación de los seguros para empresas. Documento nº 254. 2015.

En otro gráfico de ICEA, se muestra como la evolución de las primas No Vida de empresas ha crecido un 14,3% desde 2013, todavía un 10% por debajo de

niveles pre-crisis; mientras que las primas del negocio de particulares han recuperado ya niveles de 2007-2008.

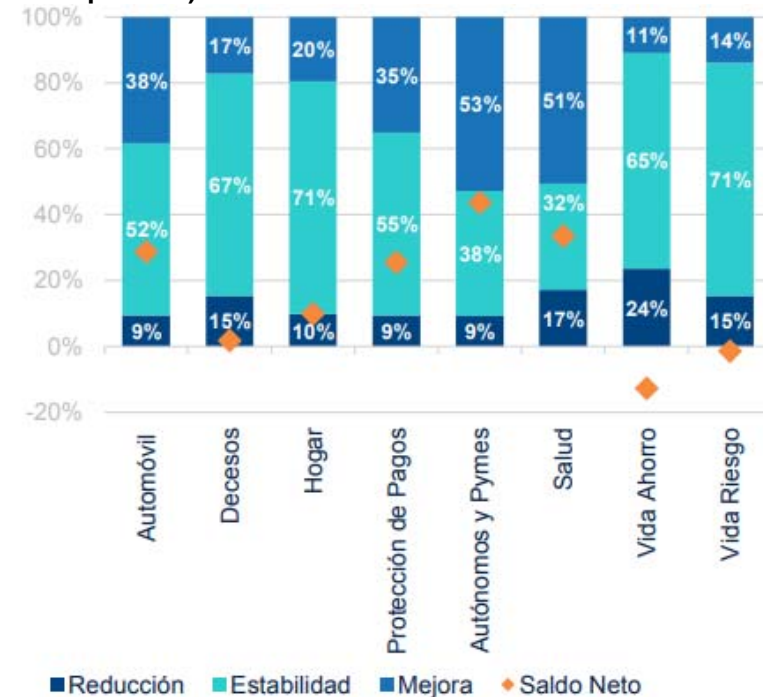
**Gráfico 7. Total seguro directo por segmentos de negocio. 2007-2018.**



Fuente: ICEA. Anuario del Sector Asegurador. 2018

Este peso relativamente tan bajo de los seguros para empresas No Vida respecto el total podría evolucionar al alza según el informe de Situación de Seguros realizado por BBVA, que sitúa los seguros para autónomos y PYME como el ramo que mayor perspectiva de mejora en las contrataciones.

**Gráfico 8. Perspectivas evolución de las contrataciones de Seguros por ramo 1S2019 (% de respuestas)**



Fuente: BBVA. Situación Seguros. 2018

### 3.2. Necesidades aseguradoras de la PYME

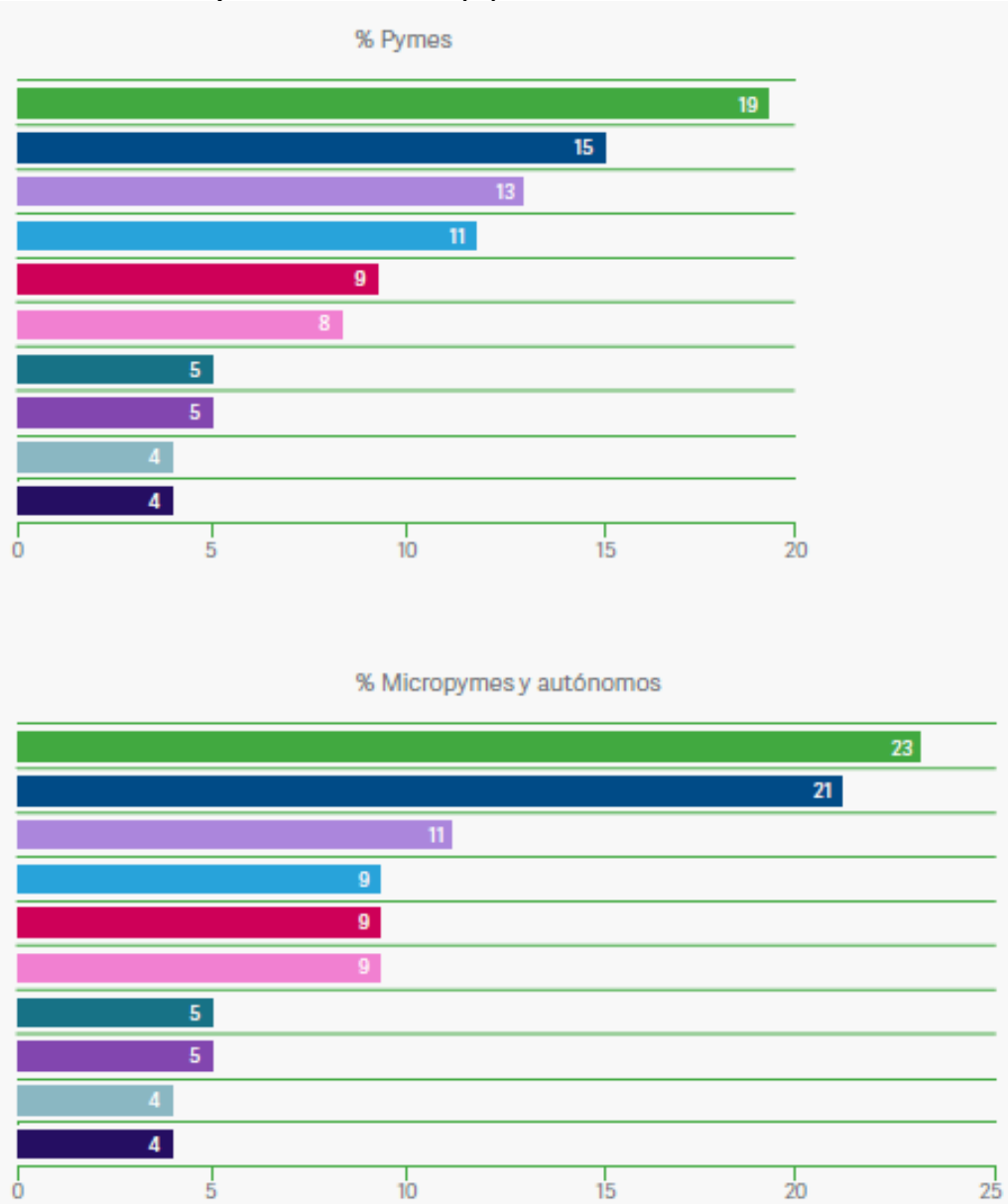
Tal como se demuestra en los datos expuestos en el apartado 2 de este trabajo, una de las variables que define las necesidades de la actividad empresarial



es el tamaño de la empresa. La productividad, su capacidad de retribuir a sus empleados y retener a los empleados cualificados, la obtención de financiamiento, el encontrar socios comerciales, cumplir con el cambiante marco regulatorio, y su supervivencia en el tiempo, son elementos que en el día a día representan retos para el empresario de la PYME.

Según un informe de SAGE, las principales preocupaciones de la PYME están relacionadas con la supervivencia. Destacan la demanda de sus productos (19-23%) y la captación de clientes (15-21%) como mayores preocupaciones, seguidas de la morosidad (11-13%).

Gráfico 9. Preocupación de la PYME (%)

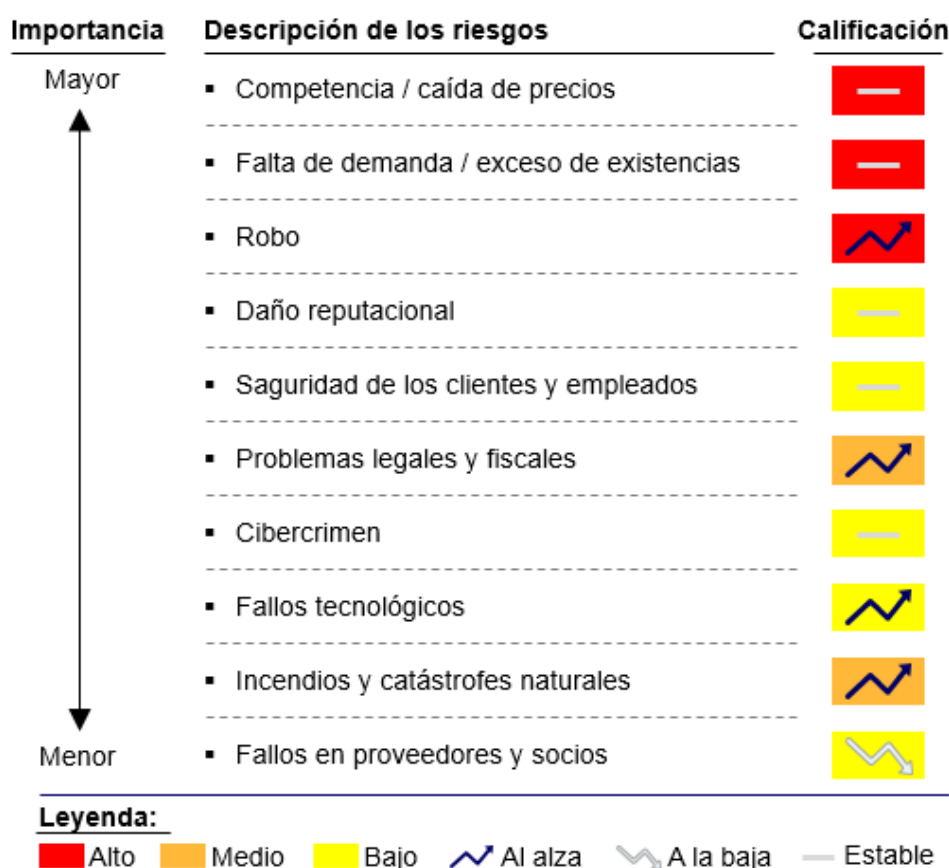


La demanda de sus productos, servicios	La rentabilidad de la empresa, negocio
La captación de nuevos clientes	Eficacia / calidad de servicio / producto
Evolución de mi mercado, sector	La existencia de una mayor competencia
Los impagos / morosidad	Los costes laborales
La situación económica general	Gestión del trabajo / producción

Fuente: SAGE. Radiografía de la Pyme 2018

En cuanto a la percepción de las amenazas que pueden comprometer la actividad empresarial, y su evolución en los últimos años, cabe destacar la criticidad que perciben la PYME en riesgos como la caída de precios o la falta de demanda y el robo.

**Gráfico 10. Riesgos claves percibidos por la PYME española en 2016 y evolución respecto los 3 años anteriores**



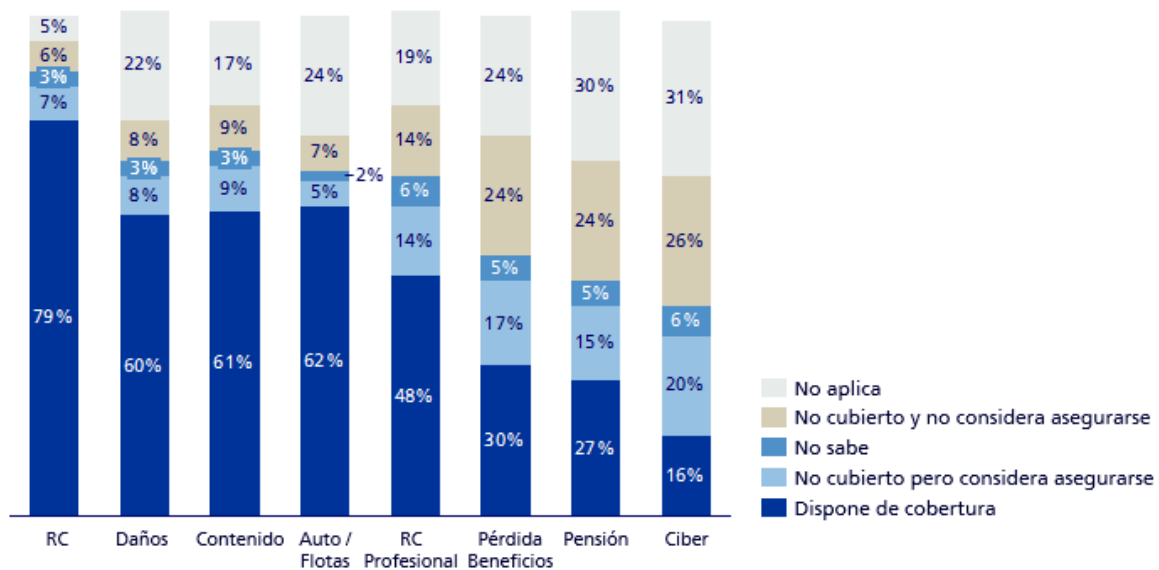
Fuente: Encuesta global sobre riesgos clave para la PYME. ZURICH INSURANCE y GdK

Según una encuesta global realizada por PWC sobre el seguro digital para la pequeña empresa, la PYME conoce las necesidades que tiene para la gestión de su negocio, pero a menudo se encuentra en situación de infraseguro. Los resultados de la encuesta revelan que el 74% de las PYME tenían bastante o mucha confianza en sus necesidades aseguradoras, mientras que un 18% de ellas no tenían seguro de responsabilidad civil, o solo un 16% tenían un seguro de ciberriesgo. En el gráfico 11 se muestra como la PYME se encuentra en si-

tuación de infraseguro tanto en aquellos riesgos críticos como en los emergentes.

El infraseguro puede ocurrir cuando la PYME no tiene cobertura frente a determinados riesgos cuando la suma asegurada no alcanza el valor de los bienes asegurados.

**Gráfico 11. Análisis de la cobertura de las necesidades aseguradoras de la PYME.**



Fuente: STRATEGY&PWC. Global Digital Small Business Insurance Survey. 2017

Las necesidades aseguradoras de la PYME pueden clasificarse en función de muchas categorías: por riesgo, por objeto, por ramo, por momento en el ciclo de vida de la empresa, entre otros. En esencia, estas necesidades aseguradoras tienen relación directa con la noción del riesgo que pueda tener el cliente PYME. Este concepto está intrínseco en cualquier actividad empresarial que desarrolla la PYME, por lo que sea formal o informalmente, el empresario dedica parte de su actividad a gestionar los riesgos.

El seguro para la PYME representa el mecanismo para transformar los distintos tipos de riesgo a los que están expuestos el negocio, el patrimonio o los empleados, que eventualmente podrían llegar a interrumpir la continuidad de la empresa, en un gasto definido en forma de pago de primas. Como en los seguros para otros segmentos de cliente, éstos transfieren el impacto económico de materializarse los riesgos a la aseguradora.

Para agrupar las soluciones aseguradoras actuales, he agrupado estas necesidades en tres categorías: necesidades para el negocio, necesidades para protegerse frente responsabilidades de terceros y, por último, necesidades para sus empleados.

### **3.2.1. Necesidades para el negocio**

Son todas aquellas necesidades que la PYME requiere para el desarrollo de su actividad empresarial. Los tipos de seguro que cubren estas necesidades son los siguientes:

- Seguro Multirriesgos. Repercute una indemnización o reparación en caso de que el local o locales donde se lleva a cabo el negocio, o sus bienes sufran daños ocasionados por múltiple variedad de elementos o situaciones como el robo, daños por agua, incendios, averías, roturas,...Este seguro incluye cobertura sobre la maquinaria, el mobiliario, y los equipos electrónicos para proteger de forma global a los problemas que se puedan dar durante la realización de la actividad empresarial en una localización determinada.
- Seguro Decenal: cubre a promotoras y constructoras, los daños materiales que puedan ocurrir en sus edificaciones con el tiempo.
- Seguro de Vehículos: cubre los daños que puedan suceder en los vehículos que sean propiedad de la PYME, indemnizando o reparando los daños accidentales producidos en la circulación a terceras personas y sus vehículos
- Seguro de Crédito: cubre el recobro o indemnización en caso de impago de las cuentas a cobrar a los clientes.
- Seguro de Caución: garantiza al acreedor de una obligación el resarcimiento de los daños que pueda provocar su incumplimiento.

### **3.2.2. Necesidades para protegerse frente responsabilidades**

Son todas aquellas necesidades que el autónomo/empresa necesita para proteger su empresa frente a responsabilidades de terceros:

- Seguro de Responsabilidad Civil General: responde ante los daños a terceros que pueda ocasionar la empresa.
- Seguro de Responsabilidad Civil Profesional: cubre los daños causados a terceros como resultado del ejercicio de la profesión del asegurado.
- Seguro de Responsabilidad Medioambiental: cubre los daños que el asegurado puede ocasionar al entorno.
- Seguro de D&O (*Directors & Officers*): cubre a los directivos que administran una sociedad, las consecuencias patrimoniales que puedan derivarse de las decisiones que comprometen a la empresa frente a terceros
- Seguro de Ciberriesgo: cubre la indemnización por pérdidas y ayudar a la recuperación de datos y los perjuicios económicos causados a terceros por la pérdida de información o robo de datos.

- Otros RC: cubren aquellos daños ocasionados a terceros, que no responden a las categorías anteriores.

### 3.2.3. Necesidades para sus empleados

Son todas aquellas necesidades que el autónomo/empresa necesita en caso de disponer de personal:

- Seguro de Accidentes: cubre la indemnización en caso de accidente en espacios de la empresa.
- Seguros de Vida Colectivos: instrumentos para materializar los planes de previsión social de las empresas, que cubren el riesgo de fallecimiento o invalidez permanente de sus trabajadores.
- Seguro de Salud: cubre la asistencia sanitaria o la indemnización en caso de enfermedad o accidente. Tiene por lo general la consideración de beneficio social para los asalariados de la empresa.

### 3.3. Propuesta actual de las aseguradoras para la PYME

El negocio de empresas, y por tanto el de la PYME, es un mercado atractivo para las aseguradoras dado su mayor potencial de primas por cliente comparado con particulares. Sin embargo las necesidades del cliente PYME pueden ser más complejas dada la heterogeneidad expuesta en los apartados anteriores de este trabajo. Adicionalmente, la PYME puede necesitar asesoramiento por parte de un mediador, sin la capacidad de pagar por ello de la forma que sí que hacen las grandes empresas.

Ante esta situación, las aseguradoras y el mercado de seguros para empresas tiene una aproximación a los clientes PYME basada en ofrecer soluciones en forma de productos aseguradores para cada una de las necesidades, tal como se ha expuesto en el anterior apartado.

Este enfoque tradicionalista y con falta de enfoque a cliente se evidencia en aspectos como en el seguimiento sectorial que sigue sin contar con una perspectiva de cliente.

**Gráfico 12. Tabla de seguimiento por tipos de seguro y ramos. 2018**

Total Seguro Directo	Ramos
No Vida	
Automóviles	Automóviles RC, Automóviles Otras Garantías
Multirriesgos	Hogar, Comercio, Comunidades, Industrias, Otros
Salud	Asistencia Sanitaria, Reembolso, Subsidios
Total Resto No Vida	Accidentes, Asistencia, Caución, Crédito, Dece- sos, Defensa Jurídica, Incendios, Otros daños a los bienes, Pérdidas pecuniarias, Responsabili- dad civil, Transportes
Vida	
Riesgo	

Ahorro	
Provisiones Técnicas de Vida	

Fuente: ICEA. Informe Evolución 12M2018. 2019

La información que los aseguradores facilitan a sus clientes está regulada por la Directiva de Distribución de Seguros (IDD). Esta regulación corresponde a La Directiva (UE) 2016/97, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de enero de 2016. Ésta exige a las aseguradoras y distribuidores de seguros la obligación de facilitar a los clientes información en un formato estandarizado previa a la contratación, y regula la titulación de los profesionales que distribuyen los seguros.

Asimismo, esta Directiva también establece normas sobre el diseño de productos, su fabricación y comercialización así como el seguimiento del producto cuando se ha comercializado mediante el texto de Control de productos y requisitos en materia de gobernanza (POG). Éste pretende asegurar que los intereses de los consumidores son tenidos en cuenta a lo largo del ciclo de vida de un producto de seguros.

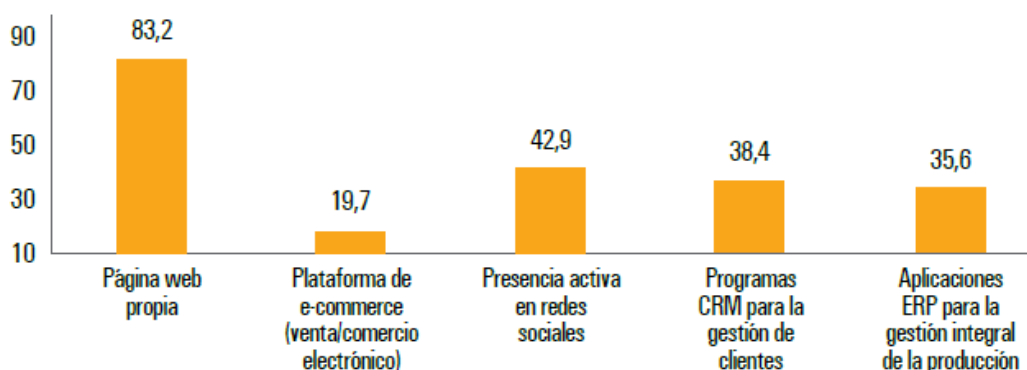
### 3.4. Consideraciones estratégicas

Frente los hábitos digitales crecientes de los clientes, y las disrupciones tecnológicas del mercado, las aseguradoras en su mayoría están redefiniendo su estrategia para encontrar elementos que les permitan hacer frente a la competencia.

En un entorno de tipos de interés bajo, los elementos del negocio asegurador que impactan en la reducción de costes y la satisfacción de los clientes toma mayor relevancia. El aprovechamiento de los cambios tecnológicos para la reducción de los costes operativos y la diferenciación de las propuestas es un elemento clave la estrategia de las compañías.

En cuanto a competitividad y factores de éxito de la PYME, hay múltiples estudios que analizan las variables que benefician a las empresas. En particular, el Informe Pyme 2018 de FEADPYME destaca que las PYME con mejor posición competitiva que sus competidores se caracterizan por, entre otros, la apuesta por estrategias de digitalización orientadas a mejorar la experiencia de cliente, reducir costes e incrementar la innovación en todos sus ámbitos, incluidos los aspectos relacionados con la gestión de la empresa. La PYME tiende a digitalizar los procesos de gestión para tomar decisiones basadas en datos, y la gestión de los riesgos del negocio forma parte de la función de gestión de cada PYME.

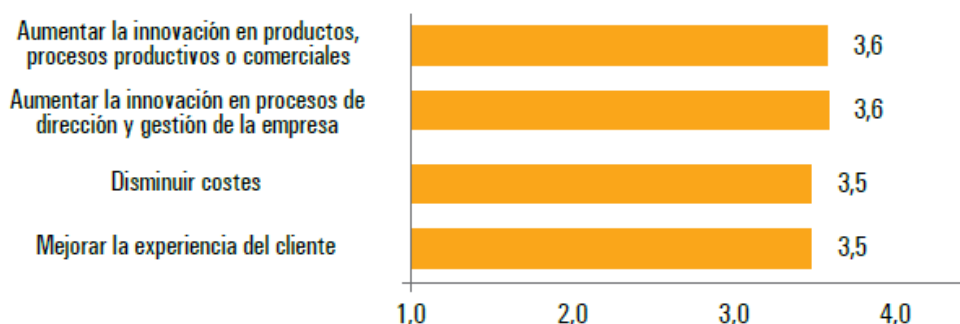
**Gráfico 13. Nivel de utilización de las tecnologías de la información en %**



Fuente: FAEDPYME. Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: Digitalización y Responsabilidad social. 2018

En cuanto al impacto de esta tendencia de la PYME a digitalizarse en sus hábitos de compra de seguros, los datos sobre los objetivos de digitalización incluyen la gestión de la empresa, y por ende, la gestión de sus riesgos. Esto representa una oportunidad para las aseguradoras, que con la transformación de sus productos tradicionales mediante la digitalización, pueden encontrar un espacio de relevancia en la gestión del día a día de la actividad empresarial.

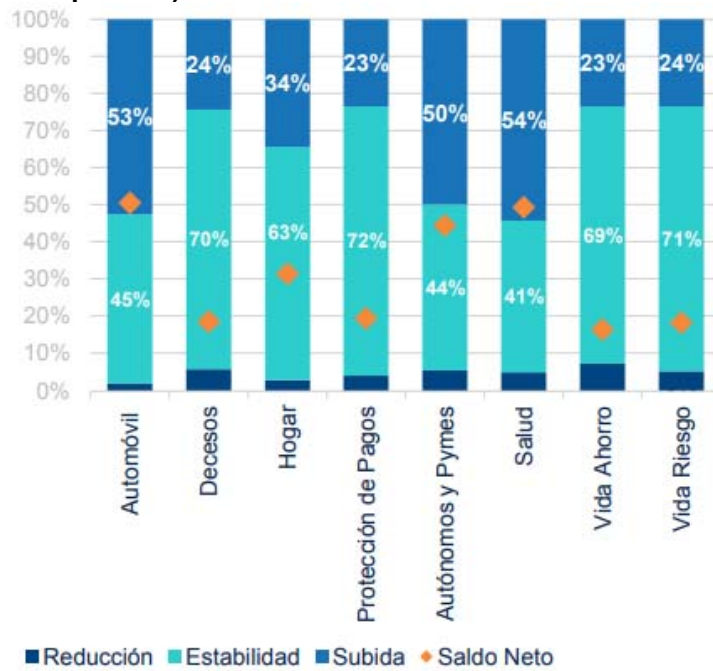
**Gráfico 14. Objetivos de la estrategia de la digitalización**



Fuente: FAEDPYME. Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: Digitalización y Responsabilidad social. 2018

En cuanto a importancia estratégica de los seguros de PYME para las aseguradoras, el estudio sobre la Situación de Seguros en 2018 realizado por BBVA destaca que los seguros para Autónomos y PYME lideran la perspectiva de la evolución de la competencia junto con los seguros de Automóvil y Salud.

**Gráfico 15. Perspectivas evolución de la competencia en Seguros por ramo 1S2019 (% de respuestas)**



Fuente: BBVA. Situación Seguros. 2018

La inversión en nuevas tecnologías está aumentando en el sector liderada por las grandes aseguradoras y la aparición de las Insurtech. Esta inversión se canaliza en aspectos tan relevantes como los expuestos en el siguiente apartado.





## 4. Tendencias en tecnología y marketing

En el anuario del Sector Asegurador 2018, ICEA resume de forma sintética y concisa el estado de madurez de la implantación tecnológica en el sector en España afirmando que “El sector está en fase de transformación, en la que se da mucha importancia al análisis de datos, pero todavía no se extiende suficientemente el uso de la Inteligencia Artificial. Todavía hay mucho camino por recorrer en los productos y servicios que se ofrecen, así como en la mejora de la experiencia de los clientes.”

La transformación del sector está influenciada por tendencias que van más allá de los seguros. A continuación se detallan algunas de ellas seleccionadas por su relación directa con la propuesta de seguro expuesta en este trabajo:

### 4.1. La liquidez de la expectativa del cliente

Los conceptos de experiencia y expectativa de cliente son cada vez más valorados por las empresas en todos los sectores, en el asegurador también. La PYME como cliente no se escapa del rol fundamental ante la estrategia de las empresas que lo tienen como objetivo para sus productos y servicios. La percepción de cada PYME de ser ‘única’, la relación entre la PYME y el mediador de seguros, la expectativa de que los siniestros se gestionen sin problemas, la preferencia de marca para escoger un asegurador, o el hecho de que el empresario y emprendedor tengan una mentalidad característica, son aspectos a tener en cuenta que se ven impactados por la experiencia de los clientes PYME en otros sectores y ámbitos de su actividad, incluido el personal.

Este concepto se conoce como las ‘Expectativas Líquidas’ y fue desarrollado por la consultora Fjord en 2015, referente mundial en diseño e innovación, y establece que los clientes comparan su experiencia la compra de un producto o uso de un servicio con las experiencias que han tenido en cualquier otra categoría.

Esta tendencia impacta en el seguro para la PYME con aspectos como la expectativa de los clientes a recibir ofertas personalizadas, igual que los empresarios lo hacen cuando realizan compras en Amazon, o consumen series y películas en Netflix.

### 4.2. Nuevos modelos digitales

La aparición de modelos no tradicionales en la distribución de seguros personales es un buen predictor de lo que puede ocurrir en el futuro en los seguros para la PYME. Estos modelos alternativos son tienen mayor presencia en países como China, Suráfrica, Holanda, UK, Estados Unidos o Australia.

El proceso de compra y la experiencia de cliente de una PYME no difieren demasiado del de un usuario particular. La economía digital también toma rele-

vancia por el hecho de promover conceptos como el pago por uso o la personalización al máximo de los productos para cada cliente.

Esta tendencia a la digitalización de los clientes puede impactar en el seguro para la PYME en la medida que cada vez más empresarios son nativos digitales. De la encuesta de PWC sobre la Digitalización del Seguro de la PYME se desprende que las empresas creadas en el último año son un 20% más propensas a contratar su seguro online, mientras que las empresas que llevan más tiempo desarrollando su actividad suelen confiar en su agente o corredor.

Este estudio también revela que la PYME prefiere relacionarse con su seguro de forma online detallando resultados como que la PYME prefiere conectar de forma online con el asegurador para adquirir su póliza (en un 36%), declarar un siniestro (en un 36%) y realizar su seguimiento (en un 55%) o actualizar su póliza (en un 38%).

Las aseguradoras deberán revisar toda su cadena de valor para adaptarse a un entorno de servicio asegurador totalmente digital.

### **4.3. El tratamiento de los datos masivos y la Inteligencia Artificial**

La evolución de las metodologías de tratamiento masivo de datos está impactando muchas industrias. El uso de los datos disponibles y a los que las aseguradoras tienen acceso va a ser uno de los aspectos que más se va a tener en cuenta en la redefinición de la cadena de valor de las aseguradoras.

En el seguro para PYME esto puede impactar en la automatización de la evaluación de los riesgos y la preparación de propuestas personalizadas que encajan específicamente a cada cliente. El consecuente impacto en la experiencia de cliente, la optimización de costes y la mayor competitividad puede contribuir a que esta tendencia sea la base de nuevos modelos de negocio.

Otra área fuertemente impactada por esta tendencia es el diseño de productos y la suscripción. El tener acceso a mayor cantidad de datos y disponer de mejores herramientas de análisis va a derivar en una capacidad de generación de propuestas de valor relevantes mucho más potente.

### **4.4. La omnicanalidad**

La tendencia es que los clientes esperarán poder comunicarse con su asegurador de forma digital, pero también desde el teléfono o en persona. En la actualidad, según McKinsey 7 de cada 10 contrataciones de seguros para empresas ya suceden por medio del uso de varios canales de comunicación. Otro dato en esta misma línea es que el 82% de clientes prefiere finalizar la compra de la póliza con un asesor comercial o agente para que le acabe de clarificar las dudas.

El impacto en el seguro para PYME que tiene esta mayor exigencia del cliente en escoger el canal de comunicación que convenga en cada momento, representa una necesidad de digitalización de los servicios de las aseguradoras a fin de poder acceder a ellos desde varios canales.

#### **4.5. Las soluciones paquetizadas**

Las propuestas de valor que incluyen en una misma solución diferentes productos que tradicionalmente los clientes adquirirían o disfrutaban por separado, es una tendencia visible en multiplicidad de sectores. El cliente percibe como positivo el hecho de poder satisfacer todas sus necesidades respecto a un tema con una misma solución.

Este tipo de soluciones permiten lograr una mayor fidelización del cliente.

En el seguro para PYME esta tendencia que define en mayor medida la necesidad de conceptualizar una solución que permita al cliente PYME cubrirse de todos los riesgos que impactan su negocio. Esta propuesta se desarrolla a continuación en el apartado 5.



## 5. La solución integral como propuesta de valor para la PYME

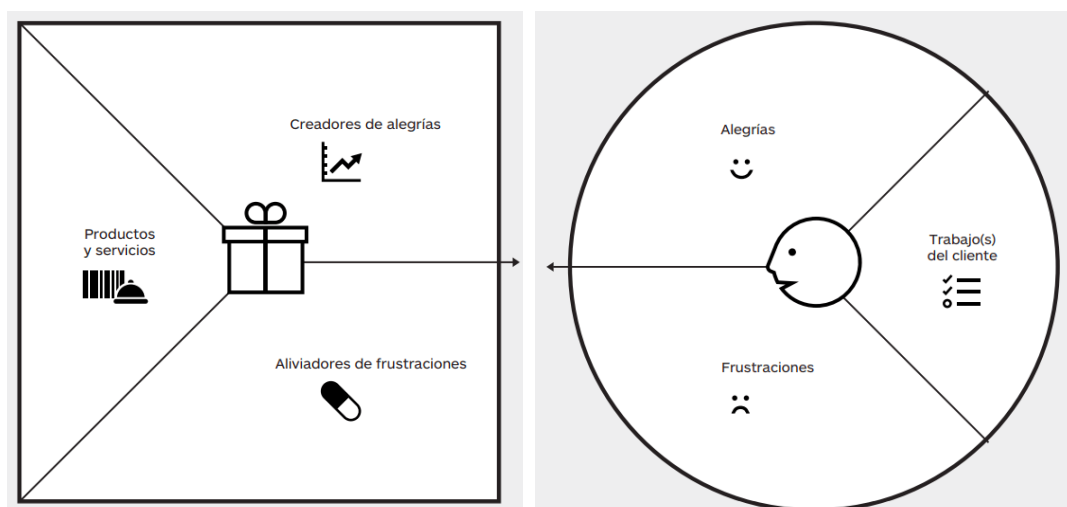
Para el cliente PYME, sus necesidades aseguradoras y los productos aseguradores son desconocidos en general. Hemos destacado en apartados anteriores cómo las empresas tienen mucho margen de mejora en su nivel de protección frente a los riesgos, tal como concluye el Estudio Empresas 360º elaborado MAPFRE.

Este estudio también aporta ejemplos de coberturas específicas como la de paralización de la actividad, siendo 7 de cada 10 de las empresas que no la tienen contratada las que desaparecen cuando ocurre un siniestro importante. Datos como este suponen una evidencia respecto al hecho que en la actualidad en el mercado las aseguradoras tienen un enfoque a cliente poco centrado en las necesidades del mismo. Para tratar de aportar una visión más centrada en las necesidades, en el siguiente apartado se presenta un análisis mediante la metodología del lienzo de la propuesta de valor.

El uso de esta metodología permite realizar un análisis del encaje de una propuesta de valor – en concreto, el de un seguro de protección total – para un segmento de cliente específico – el de la PYME –.

Los autores de esta metodología, Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, definen una propuesta de valor como la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos y servicios de una empresa. La base de esta metodología utiliza un lienzo que contiene por un lado el perfil del cliente para aclarar la comprensión del mismo; y por otro lado un mapa de valor para describir estructurada y detalladamente las características de la propuesta de valor de cualquier negocio.

**Gráfico 16. Lienzo de la propuesta de valor. Mapa de valor (izquierda) y perfil del cliente (derecha)**



Fuente: OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y; BERNARDA, G.; SMITH, A. Value Proposition Design. Wiley, 2014.

## 5.1. Perfil del cliente

Para analizar el segmento de cliente PYME de forma estructurada, dividiremos la información en base a las tres categorías detalladas en el gráfico 16.

### 5.1.1. Trabajos

En este apartado se describen aquellas actividades que la PYME intenta resolver en el desarrollo de su actividad, teniendo en cuenta tanto el aspecto personal del empresario o trabajador, como el componente profesional del negocio. Éstas pueden ser trabajos funcionales, sociales, personales o emocionales, e incluso de apoyo en función del contexto en el que se realizan.

Como ejemplos descriptivos de trabajos de la PYME, y por ende del empresario como tomador de la póliza objeto de diseño de este documento, se detallan los siguientes:

- Vender los productos y servicios de la empresa
- Tomar decisiones
- Gestionar a los trabajadores de la empresa
- Atender a los clientes
- Gestionar a los proveedores
- Mantenerse al día con las obligaciones regulatorias
- Gestionar el local o espacio de trabajo de la empresa
- Relacionarse con otras empresas del sector o instituciones
- Gestionar presupuestos
- Preocuparse por la continuidad del negocio
- Conciliar la carga de trabajo con la vida personal
- Gestionar la reputación del negocio
- Planificar la actividad y los compromisos adquiridos

### 5.1.2. Frustraciones

Las frustraciones de la PYME describen aquello que molesta antes, durante y después de realizar el trabajo. Se puede tratar de obstáculos, de problemas y resultados no deseados, o de riesgos entendidos como resultados potenciales no deseados.

Estos son ejemplos representativos de frustraciones potenciales de la PYME:

- Tener clientes insatisfechos
- Necesidad de reducción de costes
- Falta de tiempo para acometer compromisos
- Clientes potenciales que rechazan el producto o servicio
- Tensiones de tesorería
- Fallos tecnológicos
- Competencia desleal
- Accidentes de trabajo
- Problemas legales y fiscales
- Trabajar fuera de horario laboral

- Personal descontento
- Realización de trabajos o entrega de productos de mala calidad
- Pérdida de información sensible, confidencial o de clientes
- Robo o incendios en las instalaciones

### **5.1.3. Alegrías**

Esta sección hace referencia a los resultados y beneficios que quiere la PYME. Pueden tratarse de alegrías necesarias, deseadas, esperadas e inesperadas.

Algunos ejemplos relevantes para la PYME son:

- Reconocimiento por parte del mercado
- Trabajadores y equipo comprometido
- Consecución de proyectos con colaboración con socios
- Resultados positivos
- Crecimiento de ventas
- Lanzamiento exitosos de nuevos productos y servicios
- Buena reputación entre clientes
- Proyectos a tiempo y en presupuesto

## **5.2. Mapa de valor de la solución integral**

Para analizar el mapa de valor de una solución integral aseguradora para PYME, dividiremos la información en base a las tres categorías detalladas en el gráfico 16.

### **5.2.1. Productos y servicios**

En este apartado se detalla lo que la propuesta de solución integral ofrece, con la posibilidad de tratarse de productos y servicios físicos o tangibles, intangibles, financieros o digitales:

- Tranquilidad
- Facilidad de contratación
- Cobertura ante posibles riesgos para el negocio
- Mecanismos de ahorro
- Indemnización en caso de accidente, siniestro, demanda, etc.
- Apoyo en el restablecer la actividad del negocio en caso de incidente
- Defensa jurídica en caso de reclamaciones
- Acceso a servicios relevantes para la actividad

### **5.2.2. Aliviadores de frustraciones**

Los aspectos de la propuesta de valor que alivian las frustraciones del perfil de cliente PYME, por ejemplo:

- Apoyo en resolver problemas legales en caso de incidente
- Ahorro de tiempo en la gestión de aspectos administrativos
- Indemnización económica en caso de interrupción del negocio
- Sensación de tranquilidad frente a posibles riesgos



### 5.2.3. Creadores de alegrías

Aquellos elementos que crean alegrías expresan como el seguro de protección integral beneficiaría al cliente PYME.

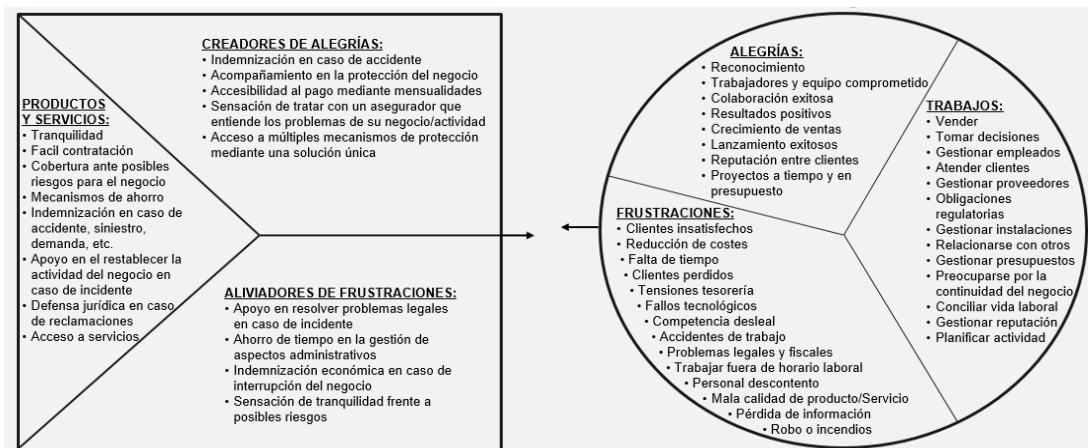
- Indemnización en caso de accidente
- Acompañamiento en la protección del negocio
- Accesibilidad al pago mediante mensualidades
- Sensación de tratar con un asegurador que entiende los problemas de su negocio/actividad
- Acceso a múltiples mecanismos de protección mediante una solución única

### 5.3. Encaje de la propuesta de valor

Del análisis realizado resultan múltiples aspectos relevantes de las necesidades del cliente PYME y de lo que potencialmente cubriría parte de éstas una propuesta aseguradora multi-ramo de protección integral.

En el gráfico a continuación se muestra el lienzo resultante del análisis realizado.

**Gráfico 17. Mapa de valor (izquierda) y perfil del cliente (derecha) de la solución integral de protección para PYME**



Fuente: Elaboración propia.

Aquellos aspectos que desprende el análisis los podemos dividir en tres tipos:

- 1) aquellos relacionados con la tranquilidad que aporta al cliente una solución que cubra la totalidad de los riesgos o necesidades aseguradoras
- 2) aquellos referentes a la facilidad operativa de contratar y gestionar un solo seguro
- 3) aquellos que específicamente resultan de la propia función aseguradora de la póliza y que contribuyen a garantizar la continuidad del negocio

Este encaje es el resultado que en sucesivas fases de diseño y venta del producto, deberán tenerse en cuenta para destacar los aspectos relevantes para el cliente.

#### 5.4. Construcción e información de la solución

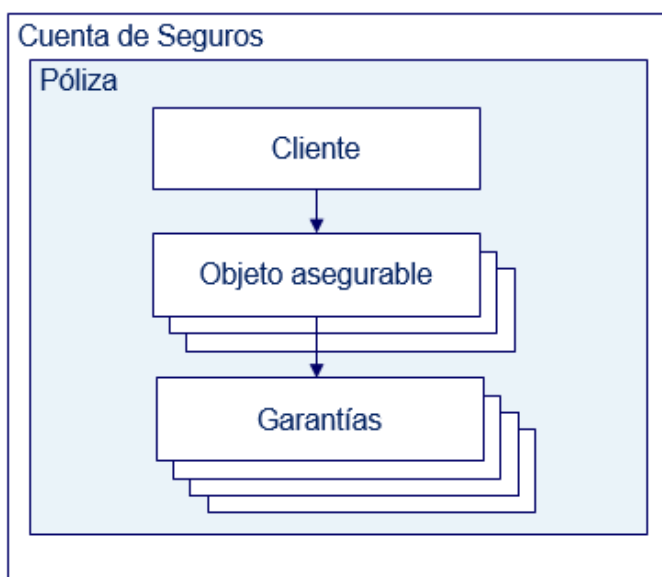
El planteamiento de ofrecer una única póliza a los clientes que incluya todas las coberturas necesarias para un negocio sería de gran aceptación entre los clientes PYME porque le facilitaría la gestión de riesgos, y les permitiría confiar en el asegurador entendiendo que la experiencia su tipo de actividad la protege mejor. El desarrollo de una solución aseguradora va más allá de crear un producto, tiene impacto desde el diseño a la suscripción, la venta o los siniestros.

Uno de los lastres que tienen las aseguradoras para construir propuestas adaptadas a los clientes, es que el negocio se sustenta en sistemas informáticos heredados, que complican la integración de plataformas, datos y soluciones informáticas. Una propuesta integral de nueva creación debería ubicarse en una plataforma ágil y con capacidad de acoger soluciones para todo el ciclo de vida del cliente PYME.

Un aspecto clave es el de la ubicación de la información en el sistema. En la mayoría de sistemas heredados, la información está estructurada por póliza, dentro de un ramo, y con garantías específicas para cada póliza.

Sin embargo, la mejor forma de crear una solución integrar es mediante la Cuenta de Seguros, en la que cada póliza corresponde a un cliente, que tiene varios objetos asegurados sobre los cuales se asignan garantías y coberturas. Lo ideal en este caso, es que a cada garantía y cobertura pueda asignárseles un precio.

**Gráfico 18. Jerarquía de la información en el sistema**

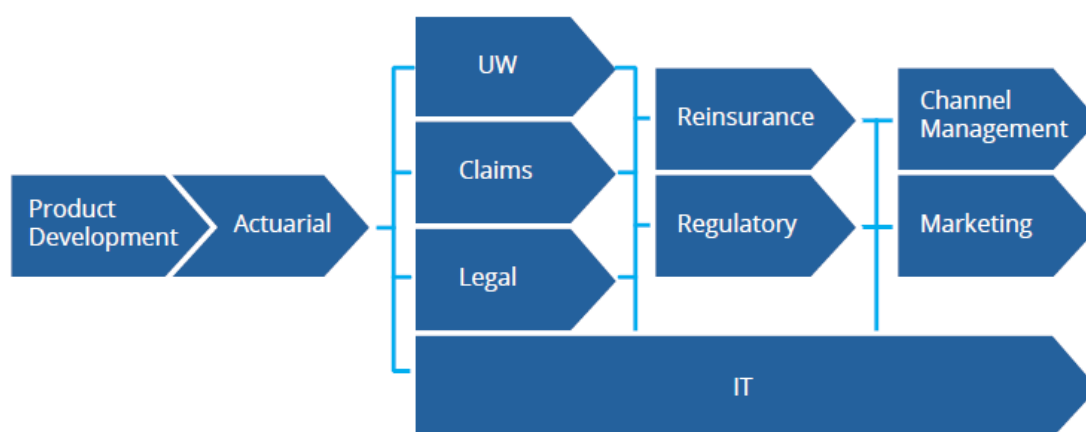


Fuente: Elaboración propia sobre Apuntes del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la UB 2018/19.

Otro aspecto importante en la creación de una nueva propuesta de valor es que requiere de la intervención de múltiples áreas de la compañía aseguradora. La situación en que un departamento técnico crea productos para que otro departamento como el de ventas y distribución los venda, presenta limitaciones para conseguir crear productos exitosos.

Cada nuevo producto o solución debería contar con la colaboración por parte de prácticamente todas las áreas de la compañía aseguradora, y tener un claro enfoque a cliente a fin de crear la mejor solución posible.

**Gráfico 19. Departamentos que intervienen en el desarrollo de una solución aseguradora**



Fuente: PEGA. 5 Steps to Optimizing Product Development in Insurance.

El precio para cada garantía debe estar definido en base al análisis de datos. Lejos de una suscripción tradicional, la automatización de las reglas de suscripción debe estar en el mismo sistema para auto-tarificar cada cliente y definir una solución en base a lo que necesite.

Una vez automatizada la suscripción, cada cliente debería poder acceder al abanico total de coberturas y garantías disponibles, llegando a poder incorporar en su póliza la protección que tradicionalmente contrataba con múltiples pólizas en un paquete que reúne los requisitos básicos para que una PYME esté bien protegida:

- Responsabilidad Civil
- Pérdida de beneficios por interrupción del negocio
- Ciberriesgo
- Daños al local u oficinas
- Accidentes colectivos
- D&O

Cabe destacar adicionalmente que el mediador tiene un papel crucial en el asesoramiento que todo negocio requiere para estar bien protegido.

Por último, es clave la monitorización de la respuesta del mercado, para ir adaptando el diseño a lo que el mercado demanda.

## **5.5. Propuesta aseguradora**

La propuesta que se presenta como solución integral de seguros comprende en un solo contrato coberturas y garantías de los distintos ramos que pueden aplicar a una empresa. A continuación se describen conceptualmente cada uno de los ramos de protección que incluiría la solución:

### **5.5.1. Protección para el negocio**

La protección propia de una póliza de daños estaría incluida en la propuesta, a fin de proteger los bienes materiales del cliente, las instalaciones y local sean de propiedad o alquiler y el contenido del mismo, esté ubicado en la empresa, en el exterior o en tránsito. Incluso cuando la empresa disponga de distintas situaciones, los distintos locales estarían considerados bajo la misma solución aseguradora.

Coberturas propias de la póliza de daños materiales tradicional se ofrecerán bajo esta sección para proteger los bienes de la PYME de riesgos tales como incendio, ruina total del edificio, derrames, daños agua, roturas de cristales, daños eléctricos, daños estéticos o bienes refrigerados, robo y expoliación.

Bajo esta categoría también se considera la avería de maquinaria y de ordenadores, o coberturas tan relevantes para el cliente como la pérdida de beneficios para cubrir las pérdidas derivadas de la imposibilidad de desempeñar la actividad empresarial de la PYME por culpa de un siniestro.

Por último, la protección de los vehículos para el desarrollo del negocio serían objeto de cobertura.

### **5.5.2. Protección frente a responsabilidades**

Ante la eventual reclamación de un tercero ante la posibilidad que el cliente PYME en el desarrollo de su actividad ocasionara daños al mismo, la protección propia de una póliza de responsabilidad civil es parte fundamental de la solución. Ésta debe incluir las distintas coberturas aplicables, como son la responsabilidad civil inmobiliaria, la de explotación o por accidente de trabajo, la de productos o trabajos acabados, de unión y mezcla o contaminación accidental.

En aquellas empresas que desempeñen una actividad susceptible de daños al medio ambiente, también aplicaría la responsabilidad medioambiental.

Una protección que no podría faltar es la de ciberriesgo, la profesional o así como la correspondiente a la protección de directivos.

### **5.5.3 Protección para los empleados**

En cuanto a los empleados, hay varios aspectos relevantes a cubrir. Por un lado las coberturas correspondientes a accidentes que las personas pudieran sufrir desempeñando su actividad laboral en la PYME.

Otra protección muy relevante a considerar en la solución integral es la protección de la salud. Éste además es uno de los ramos que mayor fidelidad puede generar en el cliente, por la relevancia en el día a día de los beneficiarios.

Uno de los retos a incluir en la solución integral es la protección correspondiente a una póliza de vida riesgo, así como los planes de pensiones.

## **5.6 Aspectos claves para la implantación de la solución en el mercado**

La personalización para el cliente debería acompañar toda propuesta de valor, para que el cliente sienta que la solución ha sido diseñada para sí mismo.

Los aspectos claves para la implementación de la propuesta integral en el mercado son los siguientes:

- Estrategia de precios
- Definición de clientes objetivos
- Activos digitales
- Formación de los equipos comerciales
- Comunicación interna y externa.

Como complemento de la solución, una de las áreas adicionales a explorar para completar la propuesta de valor aseguradora, es la vinculación de servicios al contrato o póliza. Mediante los mismos, la percepción de valor en el producto de protección integral por parte del cliente PYME incrementaría dada la mayor usabilidad potencial.

## 6. Conclusiones

En los próximos años, la forma en que la PYME accede a sus seguros va a cambiar, independientemente del tamaño, la productividad, la actividad económica o su grado de digitalización actual. La clave para las aseguradoras es cómo éstas van a adaptar sus propuestas de valor a las necesidades cambiantes de la PYME y las expectativas de los empresarios que las dirigen y deciden cómo asegurar la continuidad de su negocio confiando en una solución aseguradora personalizada.

Considerando las necesidades estándar de una PYME y los aspectos específicos que una propuesta de valor correspondiente a una solución integral han resultado del ejercicio de mapa de valor y perfilado del cliente PYME, aspectos intangibles a tener en cuenta durante el desarrollo y la comercialización de la propuesta. Específicamente, la tranquilidad para el empresario, la facilidad operativa concentrar en una única solución todas las necesidades aseguradoras y de estar protegido de tal forma que se garantiza la continuidad del negocio, se han identificado como claves para el cliente.



## 7. Bibliografía

### Artículos:

SHAH B., GREENE J., “Consumers are setting a different bar for experiences”. The Economist, May 2015.

OLESEN P.B., CHESTER A., HAM S., JOHANSSON S. Commercial lines in-surtech: A pathway to digital. McKinsey&Company, October 2018.

LUBBERS P., “The four emerging themes shaping small commercial insurance”. McKinsey&Company, April 2019.

AGUILAR. M.A., “Soluciones paquetizadas como herramienta de fidelización”. ADN del Seguro, Mayo 2019.

### Libros:

SMITH, B.; WIENING, E.; How Insurance Works, 2<sup>nd</sup> Edition. American Institutud for Chartered Property Casualty, 1994.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y; BERNARDA, G.; SMITH, A. Value Proposition Design. Wiley, 2014.

PÉREZ TORRES, J. L. Fundamentos del Seguro. UMESER S.A. 2011

### Capítulos de libro:

HUERTA, E.; SALAS, V. “Productividad y tamaño de las empresas: ¿dónde están las palancas para el cambio?” En: HUERTA, E.; MORAL, M.J. Innovación y competitividad: desafíos de la industria española. FUNCAS, 2018, págs. 425-462.

### Informes:

MAPFRE. Estudio Empresas 360º. 2016.

FUNDACIÓN MAPFRE. Guía para la protección de la pequeña empresa. 2015.

INSURANCE NEXUS. Global Trend Map 2017.

ZURICH INSURANCE and GdK. Global survey report: Key risks for small and medium enterprises (SMEs). 2016.



COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID. Nº 149 / Octubre 2016. La evolución de las Pymes en España. 2016.

MSG LIFE IBERIA. Enabling the future of Underwriting. 2019.

ICEA. Análisis y situación de los seguros para empresas. Documento nº 254. Noviembre 2015.

BBVA. Situación Seguros. Diciembre 2018.

FINACCORD. Commercial Non-Life Insurance in Spain: Size, Segmentation and Forecast to 2020. 2017.

ICEA. Anuario del Sector Asegurador. 2018.

FAEDPYME. Informe Pyme, España 2018. Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: Digitalización y Responsabilidad social. 2018.

OECD. Entrepreneurship at a Glance 2017.

STRATEGY&PWC. Global Digital Small Business Insurance Survey. 2017

PWC. IDD: Asesoramiento técnico de EIOPA sobre posibles actos delegados. 2016

PEGA. 5 Steps to Optimizing Product Development in Insurance. 2014.

OLIVER WYMAN. The underwriter of the future, Six years on. 2018

### **Fuentes de internet:**

EMPRESA ACTUAL, La CNAE: ¿para qué sirve?, 2016. <<https://www.empresaactual.com/cnae-para-que-sirve/>> (Fecha de consulta: 6 de julio de 2019).

ORESTES, A. Libre mercado. España necesita más empresas grandes para impulsar la productividad. 2019. <<https://www.libremercado.com/2019-05-06/espana-necesita-mas-empresas-grandes-para-impulsar-la-productividad-1276637701/>> (Fecha de consulta: 14 de julio de 2019).

GARCIA, G. Emprendepyme.net. ¿Cuáles son los seguros obligatorios para empresas?, 2018. <<https://www.emprendepyme.net/cuales-son-los-seguros-obligatorios-para-empresas.html>> (Fecha de consulta: 14 de julio de 2019).

IDD CONSULTORIA. Factoría de Proyectos, 2018. <<https://www.iddconsultoria.com/idd-directiva-distribucion-seguros/>> (Fecha de consulta: 15 de julio de 2019).

INMEDIATE.IO. The 5 Current Trends That Can Help Disrupt The Insurance Industry, 2018. <<https://medium.com/@inmediatesg/the-5-current-trends-that-can-help-disrupt-the-insurance-industry-f030323f1d31>> (Fecha de consulta: 15 de julio de 2019).

THREE BY BERKSHIRE HATHAWAY. <<https://www.threeinsure.com/>> (Fecha de consulta 15 de Julio de 2019).

EY GLOBAL. Five tech trends that will define the future of insurance, 2019. <[https://www.ey.com/en\\_gl/insurance/five-tech-trends-that-will-define-the-future-of-insurance](https://www.ey.com/en_gl/insurance/five-tech-trends-that-will-define-the-future-of-insurance)> (Fecha de consulta: 15 de julio de 2019).

### **Fuentes Oficiales:**

Diario Oficial de la Unión Europea. Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión de 17 de junio de 2014.

Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme. Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2015

Retrato de la PYME. DIRCE. Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa; Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. 1 de enero de 2018.



## **Agustí Pascual Bergua**

Nacido en Lleida en 1983.

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universitat Autònoma de Barcelona en 2007, que cursó en combinación con el Programa de Administración y Dirección de Empresas de la Mays Business School de la Texas A&M University dos años en Estados Unidos. Diploma en Marketing Digital por el National College of Ireland en 2015.

En 2008 inició su carrera profesional en PricewaterhouseCoopers como Auditor Financiero para empresas del sector industrial y servicios. En 2011 se incorporó a Zurich Seguros como Consultor de Proyectos en el área de Finanzas de Zurich España.

En 2013 se unió al equipo regional de Zurich EMEA (Europa, Oriente Medio y Africa) en Dublin (Irlanda) como Asistente Estratégico del CEO. En 2016 se incorporó de nuevo en Zurich España para liderar la transformación del negocio de PYME, primero desde el área de Ventas y Distribución hasta 2017 y después desde el área de Gestión de Mercado. En la actualidad es el Director de PYME de la compañía.



## COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”

Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras

Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

### PUBLICACIONES

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

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

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



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

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

- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.

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

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

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

