

Cuadernos de Dirección Aseguradora

125

El futuro del seguro: Bancaseguros

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



UNIVERSITAT DE BARCELONA





125

El futuro del seguro: Bancaseguros

Estudio realizado por: Marta Fernández Ayala
Tutor: Víctor Pomar Serra

Tesina del Curso de Postgrado en Dirección de
Marketing de Entidades Aseguradoras y Financieras
Curso 2003/2004

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

El Postgrado en Dirección de Marketing de entidades Aseguradoras y Financieras ha sido una grata sorpresa para mí, no solo por el estudio y perfeccionamiento de nuevos conceptos, sino el conocer diferentes puntos de vista gracias a catedráticos, profesionales y compañeros de aula que me han enseñado a ver diferentes puntos de vista de todo el sector y de su propia experiencia.

También quiero agradecer a mi tutor Víctor Pomar i Serra, Delegado de zona de la red comercial de Ascat Correduría de Seguros del Grupo Caixa Catalunya, y a la colaboración de Joaquim Codina i Puig, Director del área comercial de Ascat Correduría, que me han apoyado y asesorado en mi tesina.

Resumen

Estamos frente a un mercado asegurador que cambia, evoluciona y compite poco a poco con más fuerza. España se sitúa como el tercer país en distribución de seguros a través de la Banca-seguros, después de Francia y Portugal. El sector seguros se considera uno de los sectores más sólidos del mercado español, representa el 7% del Producto Interior Bruto de nuestro país.

La Banca-seguros fue una revolución para el mercado asegurador en su momento, y sigue evolucionando y compitiendo cada día más con las compañías de seguros tradicionales. No ha sido fácil el camino a recorrer, pero en el futuro predice un éxito rotundo en la distribución de seguros a través de las oficinas bancarias.

Resum

Ens trobem davant d'un mercat que canvia, evoluciona i competeix poc a poc amb més força. Espanya es situa com el tercer país en distribució d'assegurances mitjançant la Bancassegurances, després de França i Portugal. El sector assegurances es un del més consolidats en el mercat espanyol i representa el 7% del Producte Interior Brut del nostre país.

La Bancassegurances va ser una revolució pel mercat assegurador en el seu moment, però segueix evolucionant i competint cada dia amb més amb les companyies d'assegurances tradicionals. No ha estat fàcil el camí, però el futur dilueix un èxit categòric en la distribució d'assegurances mitjançant les oficines bancàries.

Summary

Actually Spain is third country in distribution of insurances by means of Bancassurance, behind France and Portugal. Insurance sector is one of the stronger sectors in the Spanish market; represents the 7% of the PIB of our country.

Bancassurance will be a revolution for our insurance market, and still evolves and competes every day with the traditional insurance companies. It hasn't been easier the means, however the future expects the exit on insurance distribution around bank's office.

Índice

1. Que es la Bancaseguros.	9
2. Diferentes modelos que se están aplicando en Bancaseguros.	11
Modelo Distribuidor Puro.	
Modelo de Alianzas Estratégicas.	
Modelo Joint Venture.	
Modelo de Integración Vertical.	
Modelo de Estrategia de Integración.	
3. Cuales son las causas de éxito de Bancaseguros en el mercado asegurador.	15
La nueva legislación y fiscalidad.	
Alianzas con aseguradoras extranjeras.	
Sinergias internas.	
Beneficio al cliente.	
Innovación y tecnología.	
4. Marketing: distribución de productos de seguro a través de la banca.	23
5. Diferente consideración de productos Vida y no Vida.	27
El caso europeo.	
El caso de España.	
6. Dos tipos de cliente.	33
7. Información y Formación.	35
8. Fidelización del cliente: servicio post-venta.	37
9. Conclusiones.	39
10. Bibliografía.	41

El futuro del seguro: Bancaseguros

1. Qué es la Bancaseguros

Es el fruto de los diversos acuerdos, fusiones, absorciones o holding entre las entidades financieras y las compañías de seguros tradicionales para la comercialización de productos de seguro a través de la red de oficinas bancarias.

En principio parece ser un mercado incipiente y con mucho potencial para el éxito empresarial de ambas entidades, pero ya nos encontramos con la primera traba en el camino, son empresas jurídicamente diferentes y sujetas a distintas normas y leyes. De todos modos esto no ha sido un impedimento para que los bancos vieran el beneficio que podían obtener incrementando sus ingresos vía comisiones gracias la comercialización de productos de seguro con bajo riesgo dentro de sus oficinas. Por otro lado podemos decir que para la entidad aseguradora también ha tenido un gran atractivo el gran número de oficinas (se supone aproximadamente 1 oficina por cada 1000 habitantes) y las grandes carteras de clientes que la banca le puede proporcionar. Sabemos que ha sido una buena alternativa en ambas entidades para solucionar los estrechos márgenes que tenían los grupos financieros en el desarrollo de su actividad y para disminuir la presión que las aseguradoras soportaban en sus cuentas de resultados.

Las ventajas que ofrece la Bancaseguros a las entidades financieras han sido la posibilidad de establecer nuevas relaciones con sus clientes mejorando la oferta de bienes y servicios, actuando como único proveedor de servicios financieros. De esta manera se defienden de la competencia fidelizando a sus clientes y construyendo un posicionamiento de imagen. Además tiene un mejor aprovechamiento de los costes de distribución por poseer una red de sucursales e incrementar el negocio de su base de clientes con la venta cruzada de productos y servicios financiero-aseguradores.

Desde el punto de vista de la entidad aseguradora, las ventajas que le ofrece este sector es la posibilidad de dispersar su cartera de asegurados a través de canales de distribución alternos que le facilitan procesos de venta más ágiles con una mayor frecuencia en el contacto con el cliente gracias a las oficinas bancarias.

Este canal diversificado suele comercializar productos sencillos que brindan un mayor entendimiento y confianza al cliente. Desde el punto de vista cuantitativo, facilita el incremento de su capacidad de distribución con costes efectivos que desencadena economías de escala, y consigue mayores ingresos y a la vez una disminución del riesgo. Es decir, maximiza el binomio riesgo-rentabilidad.

Esta claro que este canal de distribución de seguros a través de bancos y cajas esta creciendo cada vez más en España y en algunos países de Europa, sobretodo en el ramo de Vida (prácticamente dos tercios del negocio de vida español se vende a través de este canal), y está mellando en otros canales de distribución como el pequeño mediador de seguros. En particular, las características del seguro de Vida son sencillas y al no necesitar especialistas para su comercialización, como sucede con los Fondos de Inversión o Planes de Pensiones, ha hecho que sea fácil su distribución a través de las sucursales bancarias.

Posteriormente, repararemos en como las entidades bancoaseguradoras también se han lanzado a la comercialización de productos de seguro Generales que históricamente habían estado dominados por las agentes y corredores.

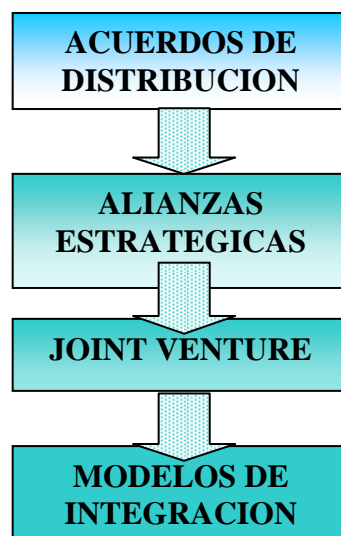
Veremos que no solo existe un modelo de Bancaseguros, ya que su desarrollo depende en gran medida de la cultura organizativa, del perfil y hábitos de compra de su segmento de mercado, del equipo humano que esta al frente de la empresa, y de las sinergias alcanzadas entre Banco, Aseguradora y Cliente. Trataremos temas tan importantes como son los distintos puntos de vista de las dos entidades, y de cómo se pueden mejorar las sinergias entre ellas para llegar al verdadero éxito, como son las nuevas tecnologías de la información, la formación y desarrollo de equipos profesionales, el refinamiento en las redes de distribución, le diversificación de productos bancarios y de seguros, los cambios en la operativa y administración de las entidades, el marketing en Bancaseguros, y todo con el único fin es incrementar la calidad y el servicio al cliente.

2. Diferentes modelos que se están aplicando en Bancaseguros

Tal y como se ha comentado anteriormente, el concepto de Bancaseguros se conoce como la sinergia entre aseguradoras y bancos-cajas de ahorro para la venta de seguros a través de la red de sucursales bancarias. Pero está demostrado que no existe un modelo único y universal para este sector que aporte un éxito seguro, sino que se han aplicado diferentes modelos que no han afectado de la misma manera a todas las entidades ya sea por factores internos de la organización, por factores externos del mercado o por la estrategia definida en cada entidad.

En España los inicios de los procesos de integración de bancos y cajas con entidades de seguro se basaron en su gran mayoría en acuerdos de distribución, pero poco a poco ha ido evolucionando a modelos de integración más complejos y a la vez más dificultosos a la hora de implantarlos en las organizaciones. El siguiente esquema nos muestra el desarrollo de los acuerdos de distribución de menor a mayor grado de integración entre aseguradora y banco.

Esquema 1: Proceso de Integración.



En general se identifican cinco modelos operativos de Banca-seguros según el grado de asociación entre la compañía aseguradora y la entidad financiera: Distribuidor Puro, de Alianzas Estratégicas, Joint Venture, de Integración Vertical y el de Estrategia de Integración.

2.1. Modelo de Distribuidor Puro

Es aquel en que las entidades financieras distribuyen productos de seguro previo acuerdo con una compañía de seguros determinada. El banco solo

actúa como intermediario del negocio asegurador, sin compartir la base de datos de los clientes con las aseguradoras.

De esta forma la entidad bancaria puede penetrar en el sector asegurador obteniendo una retribución vía comisiones según las ventas realizadas sin asumir el riesgo de siniestralidad ni la gestión administrativa de las pólizas. Es esencial que la aseguradora marque las pautas de suscripción de pólizas, para controlar así el riesgo de siniestralidad, aunque los productos suelen ser sencillos sin grandes complicaciones en su tarificación.

El problema que aflora en este tipo de acuerdos es que la referencia que la aseguradora tiene del mercado a quien dirige sus productos es prácticamente nula, creando productos genéricos que quizás no sean adecuados a la demanda del consumidor.

La ventaja de este modelo es que el banco tiene la posibilidad de ofrecer una nueva línea de productos a su cartera de clientes sin realizar grandes inversiones de capital. Es una buena alternativa utilizada en gran mayoría por bancos de pequeñas dimensiones que no tiene mucha capacidad de inversión para impulsar nuevos negocios.

Esquema 2: Modelo de Distribución Puro.



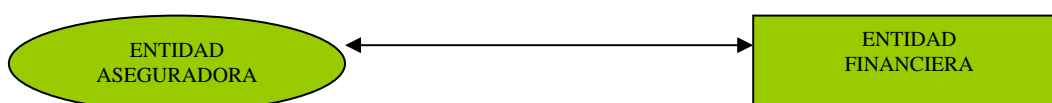
2.2. Modelo de Alianzas Estratégicas

Cuando hablamos de una integración en el desarrollo de productos y en la gestión de canales de distribución en entidades que actúan jurídicamente independientes, estamos ante un Modelo de Alianzas estratégicas.

En el caso de compartir información (aprovechamiento de bases de datos) entre aseguradora y banco se necesitará invertir en tecnologías de la información y en personal bancario para que la sinergia entre ambas entidades no provoque una merma de la competencia.

La ventaja que presenta este modelo para el banco es que este puede seleccionar al mejor proveedor de seguros del mercado, intentando asumir un bajo riesgo en su nuevo negocio.

Esquema 3: Modelo de Alianzas Estratégicas.



2.3. Modelo Joint Venture

Es el acuerdo entre empresas independientes que se unen en capital y riesgo para realizar un proyecto de comercialización de seguros a través de las sucursales bancarias, en el cual ambas tiene una responsabilidad ilimitada participando a partes iguales en dicho proyecto. Presentan una propiedad mutua entre productos y clientes, así que comparten base de datos y mantienen unos compromisos de distribución a largo plazo.

Existen acuerdos de distribución que requieren un gran esfuerzo inversor en recursos de desarrollo tecnológico, financieros y de personal de ventas, pero aparecen nuevas técnicas de asociación empresarial como el Joint-Venture, que permiten amortiguar el esfuerzo necesario. Este sistema no requiere el establecimiento de ningún contrato jurídico, pero si existe un compromiso entre los socios de responsabilidad ante cualquier consecuencia positiva o negativa del proyecto. Es un mecanismo alternativo de las entidades financieras para la penetración en nuevos mercados cuando no se cuenta con los recursos suficientes o se quiere economizar en tiempo y dinero a las entidades implicadas. Quizás el punto en contra de este modelo es que la red bancaria no este preparada para vender productos de seguro, y que la percepción del cliente sea negativa a la hora de recibir un servicio profesional y de calidad equivalente al que estaba recibiendo en materia de productos y servicios financieros.

Esquema 4: Joint Venture



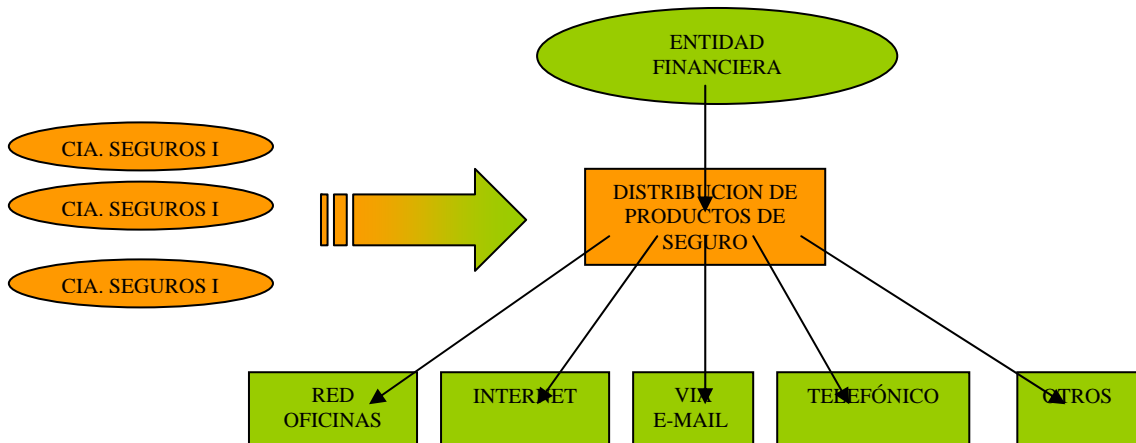
2.4. Modelo de Integración Vertical

Algunas entidades financieras han establecido acuerdos de distribución con diversas entidades aseguradoras para distribuir productos de seguros que complementaban la demanda de sus clientes.

Estas aseguradoras suelen ser compañías con una potente marca en el mercado, así la banca se beneficia ofreciendo al cliente productos de seguros más complejos en su propia oferta de servicios financieros. Existen dos versiones de este modelo: una en la que el banco vende productos de seguro a su mercado propio a través de su red bancaria, o bien que los vende a través de su red bancaria y de otros canales de distribución como Internet, banca on-line y vía e-mail. La ventaja de este modelo es que el banco ya controla la información de los productos de seguros que se divulga a sus clientes, agregando esta oferta como un servicio financiero más de su negocio.

Uno de los conflictos que puede generar este modelo es que las aseguradoras intenten establecer relación con los clientes de la base de datos bancaria, provocando una competencia entre ambas entidades.

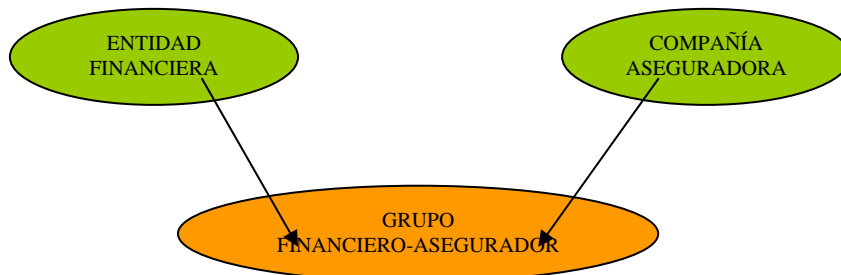
Esquema 5: Modelo de Integración Vertical.



2.5. Modelo de Estrategia de Integración.

Por último, el Modelo de Estrategia de Integración es utilizado por aquellos grupos de servicios financieros con elevado grado de integración, con alta capacidad de venta cruzada y de una oferta completa de servicios integral con calidad de servicio. En este último caso suele existir una integración en los procesos de datos entre banco y aseguradora, una utilización combinada de múltiples canales de distribución y una sinergia entre el personal de ambas entidades. Ambas entidades deben mantener una visión estratégica conjunta con una consecución de objetivos comunes. Desde el punto de vista del cliente, este recibe una oferta completa de productos y servicios bancoaseguradores que favorece su fidelización. En definitiva, las ventajas competitivas de esta forma de distribución son la única visión de los objetivos de ambas entidades, un mayor control de la venta cruzada ("cross-selling") y los clientes reciben una clara y completa oferta de servicios bancarios y aseguradores. La única desventaja que pueden tener este proceso de integración son los diferentes sistemas legales de las entidades integradas.

Esquema 6: Modelo de Estrategia de Integración.



La única desventaja en este último modelo, en el caso de entidades de distinta nacionalidad, es que éstas están sujetas a normativas y leyes diferentes en sus países de origen, lo que puede desencadenar en una dificultad para su integración.

3. Cuales son las causas de éxito de Banca-seguros en el mercado asegurador

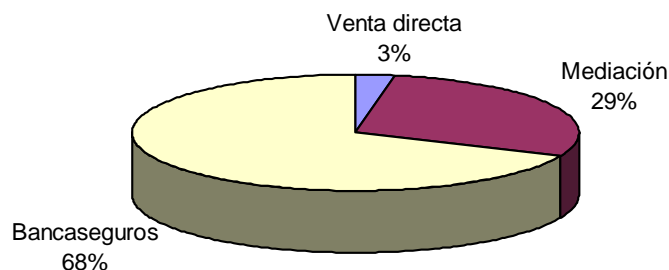
Todos sabemos que la finalidad de los bancos desde siempre ha sido rentabilizar sus productos con el ahorro de sus clientes, a través de los fondos de inversión, cuentas a plazo, cuentas valores, entre otros. Pero el seguro de vida ha sido un bien necesario para la economía familiar que ha ido adoptando importancia. No solo hablamos de seguro de Vida, sino de los planes de Pensiones, rentas vitalicias o Unit Linked. Que mejor intersección del mercado asegurador y financiero que gestionar el ahorro rentabilizando el producto del cliente y la vez asegurar el futuro de él y su familia.

En el 2002 el incremento de negocio de vida a través de la banca se vio distorsionado por la nueva ley de extenalización de los premios a la jubilación de las empresas transformados en seguros de Vida. Pero en el 2003 la Banca-seguros ya factura el 68% del ramo de vida de todo el mercado español gracias a la creación de un modelo muy competitivo en pocos años.

Concretamente, las cajas de ahorros distribuyen más de la mitad de Vida en España.

El siguiente gráfico nos muestra el reparto de la cuota de mercado español en el ramo de Vida.

Gráfico 1: Reparto de cuota de mercado del ramo Vida.



La rentabilidad de los seguros de Vida depende en gran medida de los tipos de interés, de las fluctuaciones del mercado y de la buena gestión financiera, por eso no siempre son rentables para las compañías, sobretodo después sucesos como la bajada de los tipos desde el atentado del 11 de septiembre en Estados Unidos que hizo tambalear la bolsa de Nueva York y hasta hoy todavía no se ha recuperado. El mercado de Vida se ha remontado este último año gracias a la subida de los tipos de interés que ha hecho recuperarse a algunas compañías que estaban sufriendo pérdidas históricamente.

Pero también cabe hablar del beneficio que está generando el ramo de Patrimoniales en las entidades financieras. El sector Bancaseguros se ha percatado del gran nicho de mercado inerte que tenía en su cartera de clientes (autónomos, trabajadores por cuenta ajena, grandes empresas, PYMES y particulares) con necesidades de cobertura de enfermedad, baja laboral, accidente individual y colectivo, negocio y comercio, hogar, asistencia en viaje, retirada de carné, defensa jurídica, responsabilidad civil, entre muchos otros. La comercialización de seguros patrimoniales a través de la banca ha incrementado notablemente en el 2003, generando unos resultados positivos con márgenes financieros elevados.

A continuación veremos los factores que han influenciado en el éxito de la Bancaseguros.

3.1. La nueva legislación y fiscalidad

Una de las primeras causas del éxito del sector bancoasegurador ha sido los cambios en la legislación española que han permitido liberalizar el mercado. Gracias a esta evolución en el ámbito legal, muchos bancos han pasado a ser accionistas de las propias compañías de seguros, incluyendo a estas últimas en el Plan estratégico de la empresa. No debemos olvidar que estos acuerdos y alianzas en algunos casos ha llevado a un mal resultado financiero, ya que la visión estratégica de ambas entidades se mueve en diferentes plazos en el tiempo, la primera busca rentabilidad a corto plazo y la segunda objetivos a largo plazo. De todos modos no debemos decaer en el intento, ya que muchas bancoaseguradoras han conseguido superar este obstáculo con maestría.

La Dirección General de Seguros ha ido normalizando ventajas fiscales que han favorecido el ahorro individual y colectivo. Como ejemplo universal están los Planes de Pensiones, que tratan de rentabilizar el ahorro del cliente para el día de su jubilación y a la vez le permite desgravar de la renta, incluso el cliente no debe tributar en caso de querer traspasar su plan a otra entidad financiera o aseguradora. La tributación de los productos de vida, los planes de jubilación o los Unit Linked en calidad de rendimientos de capital mobiliario, se centra exclusivamente en el momento de cobro de las prestaciones en forma de renta o de capital. Con el real Decreto 27/2003 se modifica el reglamento del Impuesto de la Renta de Personas Físicas en la tributación del ahorro y otras operaciones financieras, de las que podemos destacar la aparición del Plan de Pensiones Asegurado que garantizan el tipo de interés y se asimilan en tratamiento fiscal a los Planes de Pensiones en materia de aportaciones y prestaciones recibidas.

Otra más reciente reforma fiscal permite a los autónomos, profesionales y artistas desgravarse de la declaración del IRPF los seguros de baja por enfermedad, de salud y vida que tengan contratados hasta un límite sobre la prima pagada. Las empresas también podrán deducir del Impuesto de Sociedades las cuotas de los seguros de salud que tengan contratados para los empleados y sus familiares.

La legislación española poco a poco ha ido adaptándose a las necesidades del mercado, y como resultado las entidades financieras y aseguradoras tienen un punto más a favor para adaptarse a las del cliente. .

En el ámbito comunitario se han adoptado diversas normativas que han modificado el sector seguros sustancialmente, produciendo una mayor liberalización del mercado que deriva en una Europa de Mercado Único. En el 2002 entra en vigor la Ley 34/2002 del Servicio de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico que transcribe directivas comunitarias para la expansión de redes de telecomunicaciones e Internet, y la aplicación de la Ley Orgánica de Protección de datos para las compañías aseguradoras (análogo al llamado "Indetrust" de la banca, sistema de seguridad en las transacciones bancarias legitimado por la Comisión Europea) y sobre las comunicaciones y contratos de seguro comerciales por vía electrónica.

Los cambios normativos en materia de las Nuevas Normas Internacionales de Contabilidad, las normas Basilea I y Basilea II, y el reciente Solvencia II también han ejercido influencia en el mercado. Concretamente, el proyecto de Solvencia II trata revisar la solvencia de las entidades aseguradoras para alcanzar niveles de competencia idóneos sin disminuir la garantía de calidad versus cliente.

Precisamente España es uno de los países europeos, que gracias a la estricta regulación en la cobertura total del riesgo de los tipos de interés y la poca exposición en las inversiones en renta variable, tendrá una mejor adaptación que otros países de la Unión Europea a los requisitos que exige el proyecto Solvencia II.

a. Alianzas con aseguradoras extranjeras.

La creciente implantación de aseguradoras extranjeras en el mercado español también ha favorecido para que el sector Bancaseguros haya crecido considerablemente, sobretodo actuando como catalizadores en el desarrollo de nuevas tecnologías para los bancos.

Estas entidades foráneas se han percatado de la facilidad que tenían para introducirse en España a través de las alianzas con bancos autóctonos. Estos tienen una buena imagen, una sobredimensión de oficinas bancarias, grandes carteras de clientes y una red de distribución muy arraigada en el territorio. Además han visto que era un mercado potencial, ya que la cultura aseguradora en la sociedad española no estaba tan desarrollada como en otros países europeos. En Europa se compran seguros, en España se venden. Muchas fusiones y absorciones han tenido problemas por falta de unificación entre bancos y aseguradoras, y se han hecho grandes inversiones con el fin de consensuar servicios bancarios, aseguradores y financieros. Gracias a ese esfuerzo España ha sido escenario de un potente proceso de alianzas internacionales en el sector, llegando a ser uno de los mercados de Banca-seguros más desarrollados de mundo.

b. Sinergias internas.

La buena organización interna de una entidad Bancaseguros es indispensable para el éxito. Nos referimos a los sistemas de información, a la adaptación de las nuevas tecnologías, a la formación de los empleados, al sistema de remuneración, los métodos de venta y a los productos en sí.

Los sistemas de información deben estar integrados para que se comercialicen todos los productos en todas las agencias bancarias, sin olvidar centralizar los departamentos de siniestros y atención al cliente. El Servicio Post-venta en seguros es igual o incluso más importante que la venta, ya que permite fidelizar al cliente y obtener una cartera fuerte y consolidada.

Muchos bancos y cajas se han convertido en entidades bancoaseguradoras desde el punto de vista jurídico, pero el capital humano que está al frente de una organización es fundamental para el buen funcionamiento de la entidad. La formación y reciclaje en seguros para los empleados bancarios ha sido indiscutiblemente necesarias, y tiene mucho camino que recorrer para conseguir que se venda un seguro igual que un producto bancario sin miedo a lo desconocido y para que el cliente perciba una servicio profesional y experto en materia financiera y aseguradora.

Las entidades Bancaseguros son cada vez más exhaustivos en la captación de una red más comercial que meramente administrativa. Se requieren personas dinámicas, capaces de entablar empatía con sus clientes, que sean competentes a la hora de tomar decisiones y profesionales con iniciativa que estén en continua formación.

En el 2001 la Agrupación de Bancaseguros de UNESPA, con consentimiento de la Dirección General de Seguros creó un informe para examinar y evaluar la formación en el sector, y conseguir así que las redes comerciales estuvieran más profesionalizadas y realizarán una distribución más eficiente que aportara un valor añadido al cliente en asesoramiento y servicio.

Con el paso del tiempo se ha visto reducido el número de agentes con menor captación de primas gracias al control y formación que UNESPA y el instituto ICEA han ofrecido al sector, tanto a la mediación como a la Bancaseguros. Por contra se ha producido un aumento de los de mayor volumen de negocio asegurador.

Las características del producto también ayudan a que la red comercial bancaria pueda asimilar los nuevos objetivos marcados por la empresa. El acercamiento del seguro a la actividad bancaria se ha iniciado en el ramo de vida, reforzando la garantía de las operaciones de riesgo de los préstamos al consumo, hipotecas, coberturas de tarjetas de crédito, descubiertos, entre otros. Todo empieza a complicarse en los seguros patrimoniales y su gran diversidad (hogar, comercio, accidentes, salud, baja laboral, etc.). Una solución que se ha adoptado con éxito es la creación de productos fáciles de entender por el cliente y vendedor, es decir, con garantías simples, pocas opciones de selección y de fácil tarificación.

En algunos productos financieros existen lo que vulgarmente se llaman productos “encartados” o endosados, es decir, se comercializan productos que tiene incluidos coberturas de asistencia en viaje, asistencia en el hogar, accidentes, etc., y de los cuales el cliente no se percata de la prima que paga y a la vez le ofrecen un servicio adicional.

También los incentivos a los agentes financieros que se integren en la entidad bancoaseguradora son muy eficientes para obtener un beneficio mutuo empresa-trabajador. La retribución por comisiones u objetivos han tenido un atractivo para los comerciales y agentes, aunque en algunos casos los empleados de la banca no han percibido un beneficio económico inmediato. Por esa razón la motivación es un aspecto humano que en ocasiones se deja de lado, y la experiencia nos dice que es clave para el éxito comercial y profesional.

c. Beneficio al cliente.

Hemos hablado de legislación, de entidades y mercado. Hablemos de lo más importante: el cliente. Que proporciona la Banca-seguros al cliente que no hagan los bancos y aseguradoras por sí solas: un servicio integral.

El objetivo principal de Banca-seguros ha sido reforzar la garantía de las operaciones de riesgo de las entidades financieras, pero también contribuir al beneficio, tranquilidad y seguridad de sus clientes. El cliente es quien percibe el resultado final en todo este proceso, y por lo tanto, la clave fundamental para la búsqueda del éxito.

Se trata de crear un sistema que pone al alcance del cliente una gran variedad de productos dentro de una misma entidad y oficina, con primas mucho más competitivas que en el mercado tradicional gracias al volumen gestionado en sus carteras, y en consecuencia ofrecer un servicio integral eficiente y una calidad de servicio.

Esta claro que para las compañías no está siendo fácil llegar a ese punto, pues se necesitan optimizar los procesos operativos y administrativos, invertir en nuevas tecnologías, formar a los vendedores y crear nuevos productos para personalizar las necesidades del cliente, tal y como hemos comentado anteriormente.

La mayor cultura financiera del cliente y la información continua que el mercado les ofrece, ha hecho que las entidades financieras tengan que estimular al cliente para que encuentre atractiva no la compra de un producto, sino la confianza y seguridad que la entidad y las personas que trabajan en ella le ofrecen en sus servicios. Por esa razón la mayoría de bancos, cajas y aseguradoras han invertido en Departamentos de Atención al cliente con el fin de recibir las quejas e incidencias, junto con la implantación de programas de fidelización del cliente que mejora el servicio del consumidor. Existen sistemas de información y estudios de mercado que miden la satisfacción del cliente e identifican las motivaciones de baja para la toma de decisiones estratégica. De

este modo se trata de prevenir la huida de los clientes y disminuir la siniestralidad, ya que es más fácil mantener y rentabilizar la propia cartera que salir al mercado a buscar nuevos clientes. Está demostrado que es cinco veces más caro conseguir nuevos clientes que mantener los existentes, y que un cliente insatisfecho se lo transmitirá a siete personas versus a una o dos en caso de haber obtenido el servicio deseado.

Las entidades Bancaseguros están afinando en la selección y clasificación de sus clientes en grupos homogéneos creando carteras con objetivos análogos que facilitan la consecución de los objetivos predeterminados. La segmentación del mercado en grupos homogéneos (como particulares, colectivos, empresas, instituciones, incluso en financieras inmobiliarias) permitirá a las entidades dirigir el esfuerzo hacia las necesidades reales del consumidor.

Un ejemplo es la creación de la Banca Personal, dirigida a un segmento de clientes con un cierto nivel de recursos patrimoniales que necesitan un asesoramiento personalizado constante e íntegro. O bien la formación de los Gestores de Empresas especializados en todos los aspectos que envuelven a una empresa.

d. Innovación y tecnología.

El efecto 2000, la creciente competitividad de los mercados, las diferentes fusiones y adquisiciones en el sector bancoasegurador han provocado un efecto inversor en innovación tecnológica al negocio financiero y asegurador. El mercado demanda rapidez, agilidad y eficacia en la creación y venta de nuevos productos y a la vez en la obtención de una alta calidad de servicio, por eso ha sido una necesidad para el sector invertir en nuevas plataformas tecnológicas para mejorar su competencia.

Las entidades financieras y aseguradoras han sido un referente en la inversión de Tecnologías de la Información (TI). Según un estudio comparativo de los costes en TI de veintisiete grupos aseguradores españoles realizado por ICEA, las aseguradoras con estructuras de costes más flexibles en tecnología obtienen mejores resultados de negocio y unos menores costes de explotación.

Las principales inversiones se realizan en los diversos canales de distribución existentes en el mercado, como Internet, la banca on-line, la banca por teléfono y vía e-mail. Aunque en el año 2003 ha habido un incremento de la inversión en tecnología del 16 %, en el 2004 se ha ralentizado, ya que en muchas ocasiones el cliente prefiere un servicio personalizado, es decir, necesitan tener a su alcance un emplazamiento físico donde consultar y resolver las cuestiones que considere oportunas.

Según datos estadísticos el 62% de las entidades tradicionales ofrecen un servicio on-line a sus clientes en el ámbito publicitario e informativo de sus productos y servicios. Solo el 37 % de éstas ofrecen una contratación de productos a través de la Web. En el caso del mediador, el 18,75 % ofrecen el

servicio de una Web y en la mayoría de los casos están inmersos en cambios de diseño más avanzados tecnológicamente.

Desde mi punto de vista, el esfuerzo inversor en ocasiones debería centrarse más que en los canales de distribución en las herramientas informáticas que el empleado de la compañía utiliza para realizar su trabajo a diario. Para las compañías no tener en cuenta la sinergia en los procesos informáticos les genera unos costes elevados y en ocasiones difíciles de mantener.

El problema de muchas entidades ha sido disminuir el trabajo administrativo a la mínima expresión para poder centrarse en la labor comercial, muchas de las cuales han iniciado ya una paulatina eliminación del personal de operaciones back-office. Para eso se necesita renovar programas informáticos que sean compatibles entre entidad aseguradora y bancaria, implantar una comunicación interna fluida y efectiva, crear sistemas integrales de gestión, centralizar los trabajos administrativos en un solo departamento, implantar más cajeros automáticos modernos, centralizar los departamentos de siniestros y atención al cliente, todo con la única finalidad de que las oficinas bancarias se conviertan en centros de negocio y asesoramiento financiero-asegurador a clientes.

La incompatibilidad y el desfase de programas informáticos y la falta de comunicación entre entidades ha provocado tiempos de espera innecesarios, y en consecuencia la insatisfacción del cliente que puede provocar la huída del cliente por el mal servicio recibido. Está demostrado que la tecnología informática debe ser eficiente en los procesos operativos para que los empleados de las sucursales puedan trabajar con terminales de un sistema central.

En el proceso de fusión y acuerdos mercantiles en el sector Banca-seguros, en ocasiones, no se ha tenido en cuenta que la coexistencia de dos carteras por separado, lo que ha imposibilitado la identificación de las necesidades reales de cada cliente, ya que no podíamos saber la posición integral del mismo. Para algunas entidades que no han invertido lo suficiente para hacer frente a este problema les ha supuesto la ruptura de sus acuerdos mercantiles. A estas alturas ya nos encontramos en muchas entidades ha implantado "agregadores" financieros que permiten alcanzar la información de cuentas, recibos, tarjetas, seguros y valores del cliente de forma conjunta en un mismo portal personalizado.

Muchas oficinas bancarias no poseen programas informáticos avanzados que le permitan acceder a la información de coberturas, de cálculo de las primas de seguro, de modificación contractual de seguros con agilidad delante de la demanda del cliente, sobretodo en seguros patrimoniales. Estas deben solicitar a la aseguradora la información necesaria para desempeñar su trabajo, y estas buscar la información necesaria seleccionando las diferentes opciones a su alcance, para posteriormente devolverla lo antes posible y atender así la demanda del cliente. Este proceso sin duda crea unos brutales tiempos de espera innecesarios y perjudiciales para el proceso de venta.

Una de las soluciones que se han aplicado es asignar y formar agentes especializados por oficina bancaria para hacer llegar la información con la mayor brevedad posible al cliente. Pero a día de hoy, algunas entidades han implantado sistemas de cotización en pantalla que permiten la emisión instantánea de las pólizas de seguro, incluso con herramientas que verifican y aprueban los requisitos de asegurabilidad o que informan de los siniestros registrados.

Compañías aseguradoras, corredurías y entidades Banca-seguros han invertido en un sistema integral de gestión llamado Rector, que ha tenido gran aceptación en el sector. Se trata de un programa que ha logrado simplificar los procesos de venta, reducir el tiempo y desplegar con mayor facilidad las ofertas de productos, permitiendo la cotización en línea, la emisión y mantenimiento de pólizas, el control de siniestros, la gestión de cobros, y la gestión de la facturación y contabilidad en general.

Aunque parezca mentira la inversión en cajeros automáticos de las oficinas bancarias en estos últimos años, ha ayudado a disminuir los procesos administrativos y a centrar más a las sucursales a ser puras comercializadoras de productos bancarios y aseguradores. Es decir, se ha automatizado la operativa bancaria no solo para disponer de dinero sino para el ingreso en efectivo, ingreso de cheques, pago de recibos, gestión de tarjetas de crédito, actualización de libretas, posibilidad de realizar traspasos y transferencias a otros bancos, consultar de saldos, venta de entradas, recargas de móviles entre otros, incluso fuera del horario de oficinas.

En España ya ha aparecido la figura de “punto de venta financiero”, modelo intermedio entre la oficina bancaria y los cajeros automáticos que se basa en el modelo de “vending financiero” totalmente automatizado y multifuncional. Estos “kioscos financieros” conectados a la red de los bancos están situados en zonas de gran tránsito de personas (como aeropuertos, estaciones de servicio, edificios privados, grandes superficies, centros empresariales, etc.).

Poco a poco el número de oficinas bancarias convencionales experimentará un proceso de racionalización y optimización, a favor del aumento del número de puntos de venta financieros que son más flexibles y operativos, y producen menos costes de infraestructura para las entidades. El crecimiento de la banca a través de la apertura de nuevas sucursales bancarias pasará a la historia, beneficiando a la distribución de seguros a través de canales alternativos en el sector Bancoasegurador. Según la perspectiva del sector bancario, la maduración del sistema de comercialización de agentes financieros se irá trasladando a centros en forma de franquicia más orientado al cliente con la creación de servicios que den un valor añadido y que permitan optimizar la red bancaria. De todos modos, aún hay una gran parte de la sociedad que o no se fían o prefieren que una persona física atienda sus necesidades diarias. Aquí entraríamos en un tema más subjetivo, ya que la cultura del ciudadano irá cambiando poco a poco con los años, y solo la publicidad y el marketing podrán ayudar a concienciar del beneficio mutuo que aportan los avances tecnológicos.

4. Marketing: distribución de productos de seguro a través de la banca

Las transformaciones provocadas por la creación de un Mercado Único en Europa y la competencia creciente en el mercado asegurador inciden en la creación de nuevos canales de distribución. Existen diversos géneros de distribución de seguros como son la venta directa, el marketing directo, las grandes superficies y las redes bancarias, pero en este capítulo nos centraremos en la comercialización de seguros a través de las entidades Bancaseguros.

En el mercado bancoasegurador adoptar una estrategia de nuevos canales de distribución ayudará a las compañías a obtener más rentabilidad en el negocio, a dispersar su cartera de riesgo, mejorar el servicio al cliente y ser más competitivo en el mercado.

Las compañías que diversifican sus canales no dependen de una sola vía de comercialización como fuente de ingresos, tal y como ocurría en las entidades que optaban por la distribución de un modelo de banca tradicional. Al dispersar la cartera de clientes con los nuevos canales de distribución, se obtiene un mayor volumen de primas de grupos homogéneos de asegurados de diferente riesgo. Es decir, se produce una segmentación del mercado que hace más fácil a las entidades dirigir sus esfuerzos de comercialización hacia las necesidades reales del cliente. De hecho existen estudios de marketing que analizan las perspectivas de negocio del mercado, y que han sido muy útiles también para el desarrollo y éxito de la distribución en Bancaseguros.

Para diversificar sus canales de distribución, dichas entidades han asumido una fuerte inversión a corto plazo para poder obtener una rentabilidad a largo plazo. También les ha permitido ser más competitivos en el sector ya que generan un valor añadido al cliente ofreciéndole un servicio integral y la comodidad en el acceso de la compra de productos de seguro y servicios financieros según la preferencia del consumidor.

Es muy importante que para poder implantar un sistema multicanal la empresa de Bancaseguros evalúe y diseñe un Plan Estratégico adecuado y acorde a la inversión en nuevas tecnologías y plataformas de venta.

La nueva Ley de Mediación de Seguros y los procesos de desintermediación financiera en la banca facilitaron la aparición de nuevos canales de distribución, como Internet y la banca on-line, aportando un acceso más directo al cliente a través de las técnicas de Marketing relacional (CRM) o "Marketing one to one".

El Marketing relacional se fundamenta en mantener una estrecha relación entre las empresas comercializadoras de bienes y servicios y sus clientes, con la finalidad de conocer el comportamiento, gustos y estilos de vida de estos clientes para poder lanzar una oferta personalizada y atractiva al consumidor.

Las entidades Bancaseguros que ha optado por implantar el CRM en su estrategia, han pretendido segmentar sus bases de datos para poder dirigirse al mercado de manera efectiva. El objetivo principal es conseguir fidelizar al cliente, incluso llegar a recuperar a los que están insatisfechos por mal servicio. Es esencial procesar las bases de datos de nuestros clientes para ver cuales son los puntos fuertes y débiles de nuestra estrategia, y para utilizarlo como ventaja competitiva en nuestro próximo negocio.

Por otro lado el Marketing Directo es una herramienta también ha sido extensamente utilizada por las entidades financieras y de seguros. Es aquella que combina la publicidad, relaciones públicas, promoción, correo directo, telemarketing, Internet y e-mail marketing. Desde mi punto de vista, en algunas entidades el bombardeo de publicidad y el correo masivo ha agobiado al cliente de tal forma que ha desvirtuado la ventaja competitiva principal, ofrecer un servicio integral. En cualquier caso también es una herramienta que apoya sobretodo el lanzamiento de nuevos productos y servicios.

El modelo multicanal ideal más utilizado por la Bancaseguros es aquel que combina los diferentes pero compatibles modelos de oficina bancaria tradicional con la banca por Internet, telefónica y on-line.

El siguiente esquema muestra una alternativa eficiente en la gestión de una distribución muticanal del sector que estamos tratando.

Esquema 6: Distribución multicanal.



La importancia de esta combinación sobreviene porque la distribución de productos de seguro y financieros a través de la banca tradicional se había quedado obsoleta. Lo único que han conseguido estas últimas es ser devoradas por la competencia que junto con los costes de infraestructura elevados que deben soportar puede desencadenar en su desaparición del sector.

Algunas entidades financieras han obtenido beneficios con la comercialización de productos a través de Internet, ya que las infraestructuras que tenían eran prácticamente inexistentes con bajos costes, facilitándoles una oferta de precios más competitivos.

Para que la comercialización de productos a través de Internet tenga éxito es importante la construcción de una marca o "Branding" en el diseño de una página Web. Normalmente las entidades que apuestan por este canal de distribución se posicionan en el mercado dirigiéndose a un segmento en concreto del cual ya tiene identificadas sus necesidades. Por eso es muy esencial el posicionamiento de marca para penetrar en el mercado a través de Internet.

Aunque también hay que decir que otras que optaron por la distribución exclusiva on-line han sufrido pérdidas importantes, ya que la cultura del cliente no ha evolucionado tan rápido como la tecnológica o bien por la falta de cobertura de una marca potente y conocida en el mercado. De todos modos se prevé que en un futuro el servicio de Internet aumente la contratación de servicios bancarios y aseguradores on-line.

Otras entidades han utilizado en gran medida los sistemas de distribución del Call-Center (banca telefónica) y e-mail Center. Gracias a este modelo han visto mejorar la agilidad y rapidez en la repuesta al cliente y han simplificado las transacciones y sistemas internos que ha beneficiado el servicio al cliente. Para llegar a obtener una buena gestión de la banca por teléfono y vía e-mail han tenido que invertir en tecnología, modernizar los sistemas de gestión, formar a su personal en la herramienta y los conocimientos de producto. Es sabido que del personal que trabaja en un Call-Center salen buenas canteras de profesionales ya que su trabajo diario les exige estar informado constantemente e incluso auto formarse. Estos profesionales deben estar asistidos por un departamento especializado para poder afrontar la diversidad de cuestiones y problemas que les plantean sus clientes.

Hoy en día el Telemarketing (Call Center) permite a los consumidores realizar órdenes de compra, obtener información, realizar reclamos y sugerencias, y acceder a un servicio Post-venta con la mayor brevedad y rapidez posible. Para muchas empresas ha sido una herramienta competitiva que ha mejorado su estrategia de calidad atendiendo a sus clientes de forma personalizada.

Existen consultoras que se ha aventurado a crear sistemas totalmente innovadores en le mundo bancario como son los Open Finance. Son aquellos donde el cliente podrá elegir la mejor opción del mercado con independencia de la entidad que la ofrezca. Es lo que en el sector asegurador podríamos comparar con las Corredurías de seguros que ofrecen una diversidad de productos de diferentes compañías y el cliente es quien tendrá al alcance las diferentes alternativas de consumo según sus preferencias o necesidades. Así el cliente puede tener contratado sus seguros cada uno de una compañía pero dentro de una misma entidad, y serán gestionados por un mismo agente o asesor que actuará como intermediario. Pero en el mundo del corredor

persiste un problema en poseer carteras de clientes que para ellos son integrales, pero que para las compañías de seguros no rentables el hecho de tener gran número de pólizas de un solo ramo. El ejemplo más claro es el de automóviles, en el que las compañías se ven obligadas a restringir la suscripción de pólizas si el cliente no posea otros seguros que disminuyan el riesgo.

En resumen, el Open Finance o Open Bank es una concepción del mercado enfocada a la elección del cliente de su mejor alternativa, siempre y cuando estemos nosotros los asesores y comerciales profesionales como mediadores en su decisión. Desde este punto de vista de la Banca-seguros, podemos afirmar que la que tendrá mayor éxito será la que consiga ofrecer todos los productos y servicios financieros, bancarios y de seguros en una misma entidad.

De todos modos los últimos estudios realizados en el mercado, como el de la consultora Cap Gemini & Young en el 2004, descubren que el 60% de los usuarios de servicios bancarios y de seguros prefieren las sucursales como lugar de comunicación entre el personal bancoasegurador y el cliente. Pero estamos ante un mercado en constante evolución, y las entidades Banca-seguros deberán dirigirse a modelos abiertos de distribución dado el desarrollo tecnológico que invade nuestra sociedad

En definitiva, debemos encontrar un equilibrio entre las diferentes posibilidades de distribución que existen así podremos ser competitivos en el mercado.

5. Diferente consideración de productos de Vida y no Vida

El 2003 fue un año de recuperación mundial en el sector seguros fuertemente afectado por las pérdidas bursátiles de años anteriores. Veremos como los diferentes ramos Vida y no Vida presentan una evolución diferente en el tiempo.

El crecimiento internacional del seguro de vida ha sido menor, sobretodo en EEUU y Gran Bretaña, ya que los ingresos por primas han sufrido un descenso importante respecto al 2002 en todos los países industrializados. Las compañías de seguros se encuentran con una adquisición menor de productos de ahorro tradicionales a causa de la reducción de los rendimientos garantizados. También se produce un recorte en las participaciones en beneficios y una desconfianza del consumidor en las inversiones en renta variable que dificultan la reactivación del sector.

En cambio, los seguros no Vida en los países industrializados registraron un aumento de las primas en el 2003 gracias al incremento de los precios y a una política de suscripción más selectiva, mejorando así los resultados técnicos.

El sector asegurador espera que el 2004 sea un año de recuperación. La evolución favorable de los mercados con el aumento de los tipos de interés y las plusvalías generadas por las acciones de las compañías están siendo un impulso para el ramo de vida. Respecto al seguro no Vida se espera un crecimiento menor que en el 2003, pero seguirá evolucionando positivamente siempre y cuando se mantenga la siniestralidad estimada.

En definitiva la mejor coyuntura económica de los mercados a partir del 2003 ha ayudado al sector a recuperarse. Las empresas empiezan a tener mejores resultados económicos y los consumidores van recuperando la confianza en las inversiones en renta variable. Otro factor es la subida de las cotizaciones de las acciones que disminuyen los riesgos crediticios soportados por las entidades aseguradoras, aunque algunas de ellas no se han visto beneficiadas por este hecho, ya que durante la recesión de los mercados se vieron obligadas a desprenderse de parte de sus activos para sobrevivir en el mercado.

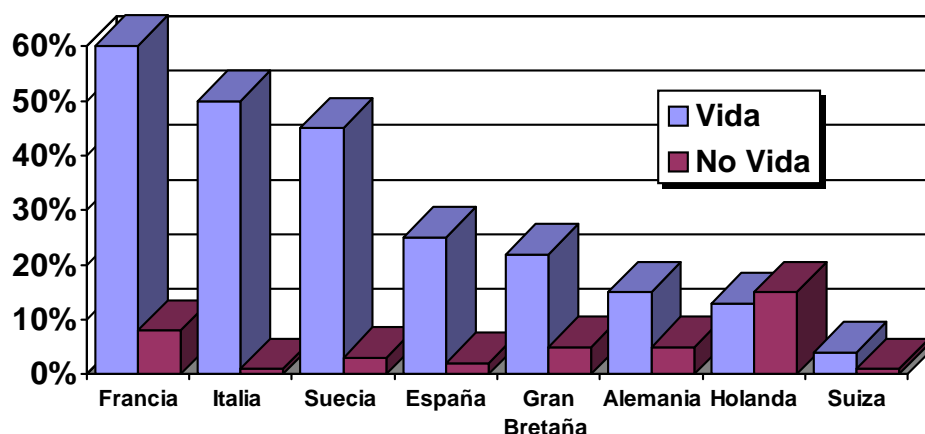
En resumen las compañías de seguros que gestionaban Vida, pese al retroceso de primas, reflejaron una mejora a partir del 2003 por diversas causas: auge en el mercado de las acciones en bolsa, traspaso del riesgo de la inversión a inversiones menos volátiles y más seguras, venta y reestructuración de algunos ramos de negocio, reducción de costes, y aumento de participación en beneficios y de la garantía de los intereses.

5.1. El caso europeo.

En Europa ha habido un incremento paulatino de los seguros de no Vida respecto a los de Vida. Pero en sus inicios el sector Bancaseguros se centró

en este último ramo por la relación directa que estos tenían con las operaciones de riesgo financieras y por la buena coyuntura del mercado, tal y como muestra el siguiente gráfico de la penetración de este canal de distribución por ramos según datos del año 2000.

Gráfico 2: Penetración de Bancaseguros en Europa.



Con el paso de tiempo el panorama europeo ha ido cambiando y evolucionando en materia bancoaseguradora.

Francia ha sido uno de los países pioneros en este sector, gracias a la nueva legislación existente en materia de seguros. El mayor crecimiento de la Bancaseguros francesa se ha perpetrado en seguros de ahorro individual, manteniéndose aún hoy como el primer mercado en volumen de primas.

En Italia en 1990 se instauró una nueva ley que permitía a los bancos tener participaciones de las aseguradoras, e hizo que el sector se desarrollara rápidamente. De este modo la cuota de Vida en el mercado bancoasegurador pasó del 8% en 1992 al 50% en el 2002, y hoy en día representa más del 60% de nueva producción de vida con más del 70% representado en productos de ahorro "Unit Linked".

En Bélgica, al igual que España, el proceso de alianzas con entidades extranjeras, principalmente luxemburguesas, y las numerosas adquisiciones, fusiones o reestructuraciones entre aseguradoras y bancos permitieron un gran desarrollo en este sector. Así hoy en día el 56% de la cuota de mercado de Vida es distribuido a través de los bancos, convirtiéndose en el primer canal de distribución de Vida en este país.

También cabe mencionar Portugal, que en el 2003 fue el país europeo con mayor grado de penetración del mercado Bancoasegurador, un 82% de la cuota de mercado pero con un mercado de vida estrecho.

En cambio, en el mercado británico no ha sido posible un crecimiento del mercado de Vida en este sector. A principios de los años 90 era de un 15% alcanzando en el 2003 un 9% a causa de la estricta legislación en materia de

comercialización de seguros a través de la banca lo que no ha posibilitado su desarrollo. En Gran Bretaña son los corredores quienes lideran el mercado de seguros.

Un caso parecido es el de Alemania, que como consecuencia de las limitaciones en la regulación de seguros ha mantenido el dominio las redes de agentes tradicionales. De todos modos los acuerdos y cooperaciones entre bancos y aseguradoras han viabilizado la entrada al mercado del sector banco asegurador.

El caso único de toda Europa es la evolución del mercado holandés en materia de No Vida, ya que es le ramo dominante el sector seguros. Tal y como muestra el gráfico, Bancaseguros creció más en el ámbito de seguros Patrimoniales que en Vida, éste último está liderado por los brokers y agentes tradicionales. Una de las primeras causas que explican este desarrollo, es que en Holanda son las entidades aseguradoras quienes adquieren los bancos para ampliar sus canales de distribución, y no al revés como sucede en el resto de Europa. Otra causa es que el gobierno holandés controla el sector seguros de tal forma que regula la contratación de salud y de accidentes.

En España las numerosas alianzas internacionales durante los últimos diez años entre bancos y cajas de ahorro con grupos de seguros han consolidado el mercado Bancaseguros tal y como veremos a continuación.

5.2. El caso de España.

La Bancaseguros en España presenta una evolución similar al escenario europeo con relación a la diferente consideración de los ramos Vida y no Vida. La caída del seguro de Vida en el 2003 fue de un 32'26 % que permitió a los seguros de no Vida remontar y generar un 57% de total de negocio del sector, situándose este en el quinto o sexto país en el ámbito europeo en volumen de primas de no Vida.

En el 2003 se produce un punto de inflexión en el ramo Vida, ya que el crecimiento calculado en el 2002 se genera por las aportaciones masivas de las empresas a los planes de pensiones de empleo en un proceso de externalización que el Estado español obligó por ley.

Los dos ramos han obtenido un resultado técnico positivo, pero en no Vida ha aumentado de tal forma el volumen de primas que ha hecho mejorar su resultado técnico en un 60 %. Este suceso también ha estado influenciado por la disminución del número de aseguradoras registradas (en este último año han desaparecido ocho entidades nacionales en el sector) y por la entrada de aseguradoras no residentes en territorio español que han impulsado la economía española sobretodo asociándose con entidades bancarias nacionales con potencial de marca.

El siguiente cuadro nos muestra el reparto del volumen de primas total en millones de euros del sector Bancaseguros en los dos últimos años.

Cuadro 1: Volumen de primas total en millones de euros.

RAMOS	2002	2003
VIDA	26.627	17.675
NO VIDA	21.773	23.832

En el ramo de Vida, Bancaseguros lidera la gestión del ahorro individual, pero cuando nos referimos a los seguros colectivos todavía sigue dominado en gran mayoría por las redes agenciales. Por eso muchos bancos y cajas de ahorro españoles últimamente se están apresurando en la adquisición de carteras colectivas para aumentar su negocio en este ámbito.

Por otra parte el ramo de no Vida se estrenó en el mercado bancoasegurador a través de las pólizas de hogar vinculadas a los préstamos inmobiliarios que las financieras ofrecían. Posteriormente se ha amplió la oferta a salud y automóviles, hasta llegar a la actualidad, donde ya se distribuyen prácticamente todo tipo de seguros generales.

En cualquier caso el ramo estrella que ha impulsado el mercado bancoasegurador ha sido el negocio de Vida. Según datos del 2003 las entidades de seguro que distribuían seguros a través de oficinas bancarias gestionaban un 53 % del ahorro materializado en provisiones correspondiente al 56 % de número de asegurados.

Los siguientes gráficos nos muestran en dos lapsos de tiempo diferenciados el reparto del negocio de Vida en número de asegurados y provisiones técnicas según los diversos canales de distribución.

Gráfico 3: Reparto en nº de asegurados del negocio de Vida.

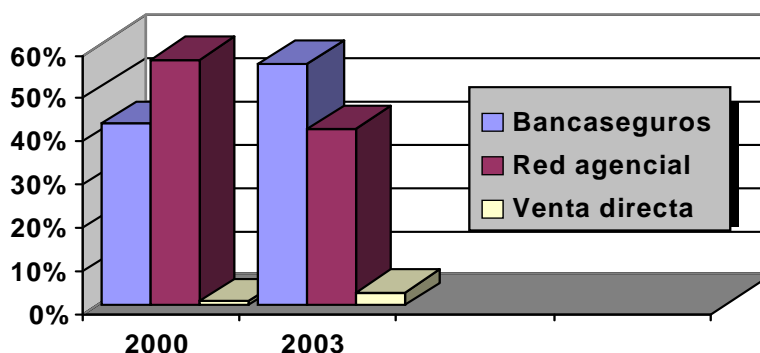
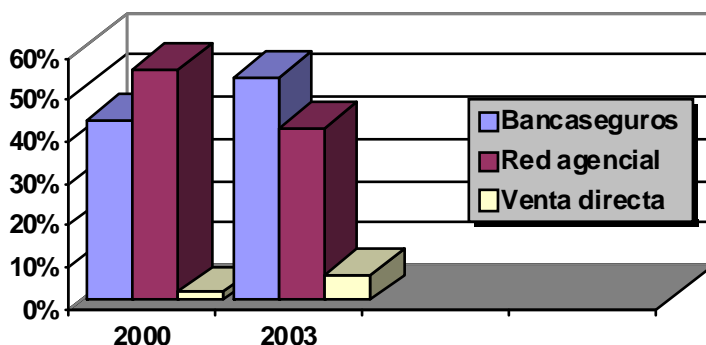


Gráfico 4: Reparto en provisiones del negocio de Vida.



Tal y como vemos en los gráficos el sector Bancaseguros ha dado un giro en estos últimos años en el ramo de Vida, y ha conseguido desbancar a los sistemas tradicionales de distribución como la red agencial o las corredurías de seguros.

6. Dos tipos de cliente

Las entidades de seguro que llegan a acuerdos de comercialización de sus productos a través de oficinas bancarias se encuentran con una doble problemática. Tiene que centrar su estrategia en el lanzamiento de una oferta atractiva para la cartera de clientes que posee el banco, para eso debe conocer muy bien el segmento del mercado al cual se dirige, estudiando a priori las perspectivas de mercado que se le presentan para fijar los objetivos a cometer. Es decir, el consumidor será quien nos dé la clave del éxito en nuestro negocio.

Pero existe otro tipo de cliente al que la entidad bancoaseguradora va a tener que cuidar si quiere que su negocio llegue a buen fin. Hablamos de los empleados de la entidad financiera que van a actuar como intermediarios en la distribución de seguros desde las numerosas ventanillas bancarias. Desde mi punto de mira, el “cliente intermediario” es el que actúa como prescriptor de productos de seguro y como detector de necesidades de los clientes.

El siguiente esquema refleja los dos tipos de clientes según la perspectiva de la entidad aseguradora.

Esquema 7: Dos tipos de cliente.



En anteriores capítulos hemos comentado que una de las causas de fracaso en los acuerdos de distribución es la insuficiente convergencia entre entidad aseguradora y financiera.

Imaginemos que somos empleados de un banco o caja, que después de llegar a un acuerdo de comercialización con una compañía de seguros extranjera o bien por la constitución de una sociedad filial que se dedica al ramo de seguros, nuestra Dirección decide que todas las oficinas bancarias deben comercializar productos de seguro a parte de toda la infinidad de productos financieros existentes. Es normal que para cualquier trabajador de un sucursal este nuevo Plan estratégico se le haga una cuesta arriba y tenga reticencias a la hora de vender un seguro.

Por supuesto que la entidad bancaria debe proporcionar a sus empleados formación en este tipo de productos, tanto a nivel técnico como en su comercialización. Pero la entidad aseguradora es quien tiene la labor de dar apoyo absoluto a las oficinas, incentivar y motivar en la venta de seguros,

estimular durante las campañas puntuales, ofrecer un departamento de apoyo a oficinas y controlar los resultados obtenidos en cada segmento y zona. En definitiva para la aseguradora las sucursales bancarias y sus empleados no dejan de ser un cliente añadido para la consecución de sus objetivos.

7. Información y Formación

En el 2002 la Conferencia Europea de Institutos de Formación en Seguros, con apoyo de ICEA, reunió a los responsables de los centros europeos de formación más destacados de Europa con el objetivo de homogeneizar planes de estudio, y comparar así las titulaciones en todo el territorio europeo.

ICEA pone a disposición de las entidades del sector un Sistema compartido de Formación on-line para proporcionar una formación a distancia a bajo coste que garantice el reciclaje de agentes de seguros, empleados de oficinas y sucursales, empleados de bancaseguros y de venta directa.

La necesidad del sector bancoasegurador de aumentar la productividad y disminuir los costes ha provocado un aumento paulatino de la gestión de primas periódicas de seguros por empleado, que supone para éste una mayor carga de trabajo. Por esta causa la iniciativa de ICEA y UNESPA respecto a la Formación profesional, ha facilitado la mayor preparación y formación de estos empleados para poder ser eficientes y productivos en el desempeño de sus tareas diarias. Incluso para ver el alcance de esta iniciativa de ambos organismos, se han realizado varios concursos, bajo consentimiento de la Dirección General de Seguros y Planes de Pensiones, en los cuales se premia la profesionalidad de los agentes tanto en el trabajo realizado como en la formación recibida.

Según un estudio de ICEA en el 2001, la inversión en formación se duplicó respecto a años anteriores, sobretodo en lo referente a productos y técnicas de venta. Se calcula que el 80 % de los agentes comerciales optaron por la formación presencial respecto al 6 % que lo hicieron a distancia.

Desde el punto de vista la Información, un informe presentado por el organismo de Tecnologías de la Información y Redes para las Entidades Aseguradoras (TIREA) revela que la Intranet Corporativa que las entidades han implantado, ha demostrado su eficacia como herramienta de autoformación y difusión de documentación a toda la plantilla de las entidades de banca y seguros. La Intranet también ha sido medio para la comunicación interna entre personal y entidad, y para tener alcance a toda la información del sector.

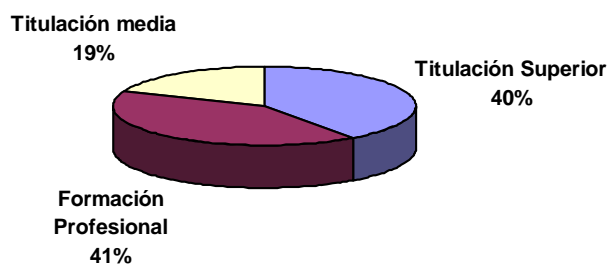
Por otra parte la Formación Interna se ha potenciado para unificar y ampliar conocimientos en gestión de siniestros, en estrategias de optimización, en comunicación oral y escrita, en técnicas de venta, en atención telefónica, en materia de productos, en prospección del mercado, entre otros.

TIREA también ha puesto en práctica lo Servicios Básicos de Telecomunicaciones para facilitar la comunicación entre los distintos intervinientes de tecnologías de Internet, garantizando al máximo el nivel de seguridad, calidad y atención a usuarios.

Los servicios más destacados que ofrece son la utilización del correo electrónico, la conexión corporativa a Internet, el acceso a grupos virtuales de trabajo, a foros y documentación en general de todo el sector.

TIREA en su informe del 2003, divide la cualificación del personal del sector según el tipo de formación adquirida ya sea impartida en la propia empresa o en centros externos, tal y como muestra el siguiente gráfico.

Gráfico 5: Cualificación del personal.



En conclusión, las novaciones tecnológicas, la profesionalización del personal y la implantación de nuevas herramientas de comunicación e información externa e interna han fomentado el desarrollo de la Bancaseguros.

8. Fidelización del cliente: Servicio Post-venta

Conseguir clientes nuevos hoy en día es un ejercicio costoso para las empresas, por eso es muy importante mantener y cuidar a los existentes en nuestra cartera.

Cualquier cliente espera tener respuesta y soluciones a todas las cuestiones o quejas que nos presente, y aunque no tenga la razón debemos ser rápidos y ágiles para que la competencia no nos capte a nuestro cliente que en ese momento quizás sea más vulnerable a escuchar otras ofertas. A demás durante ese tiempo podemos identificar otras necesidades que nos pueden generar nuevas oportunidades de negocio en el futuro.

Es por esta razón que la Dirección de las entidades financieras y de seguros se han preocupado en crear Departamentos de Atención al Cliente, Departamentos de Quejas y Sugerencias, y de Defensor del Cliente y del Asegurado.

También han invertido en entrenar a su personal en como hacer frente a las diversas situaciones que se pueden encontrar delante de un cliente. Una estrategia empresarial enfocada a un servicio al cliente debe involucrar a todos los miembros de la organización, desde la alta Dirección hasta el último empleado.

Estos departamentos nombrados anteriormente nos servirán para analizar y estudiar los puntos fuertes y débiles en la comercialización de nuestros productos y servicios, y nos servirán para un proceso de retroalimentación o "feed-back" para el diseño de una nueva estrategia con la finalidad de ofrecer mayor calidad en nuestro servicio.

9. Conclusiones

Como resultado del trabajo realizado podemos atestiguar que la Bancaseguros es uno de los sectores más favorecidos de la liberación de los mercados y de los procesos de integración de servicios financieros. El tratamiento fiscal español también ha sido una ventaja competitiva para los productos financiero-aseguradores.

Ante las facilidades que ofrecen los factores externos para las entidades Bancaseguros, hay que mejorar los factores internos de la organización aprovechando las economías de escala.

En ese caso los puntos clave para obtener los resultados esperados serán:

- Cultura de las organizaciones.
- Estrategia a determinar.
- Segmentación del mercado.
- Creación de línea de productos.
- Selección de canales de distribución.
- Implantación de tecnología.
- Equipo humano profesionalizado.

Toda entidad Bancaseguros debe asumir el compromiso del banco para con la estrategia aseguradora. Debe existir una simbiosis de los intereses del banco con la aseguradora, con una estrategia cierta conjunta que no provoque un conflicto cultural entre las organizaciones. Este aspecto depende en gran medida del grado de integración de las sociedades bancoaseguradoras.

Desde luego que la segmentación del mercado, la elección de una línea de productos para cada segmento, y por último, la utilización de las diversas alternativas de distribución de estos productos serán factores claves para que nuestro negocio tenga éxito. Es decir, hay que saber fehacientemente que es lo que podemos ofrecer, hacia donde nos dirigimos y que medios tenemos para hacerlo. Después de analizar la situación podremos implantar nuestra estrategia de manera efectiva con un aprovechamiento de los costos y unos resultados positivos, aumentando los beneficios en la cuenta de resultados.

La tecnología también ha permitido desarrollar el sector Bancaseguros con más fuerza. En cualquier caso queda mucho por hacer en este ámbito, ya que la adecuación de plataformas informáticas, la implantación de Tecnologías de la Información, y la utilización de Internet en las transacciones financieras y aseguradoras tiene un proceso de adaptación en las entidades y en la sociedad en general. Pero queda claro que la innovación tecnológica simplifica la compra de un seguro, agiliza los procesos informáticos y administrativos, proporciona un servicio de calidad, y en definitiva beneficia al cliente y a la entidad bancoaseguradora.

Por último, el personal bancoasegurador debe estar formado por profesionales que sepan adaptarse a los cambios que la organización aplique, y tener

capacidad de trabajar en equipo y de colaboración, siempre y cuando esta política sea transmitida a todos los escalafones de la entidad. Para eso se debe apoyar el desarrollo del capital humano a través de la formación e incentivos, y así obtener un rendimiento de la aplicación de todos los procesos comentados anteriormente.

En definitiva, la Bancaseguros es el futuro del seguro, solo debemos alcanzar la miscelánea adecuada para llegar al éxito.

10. Bibliografía

- LIMRA (2002): Bancassurance in Europa. Copyright LIMRA.
- Strang, George (1998): Bancassurance & Direct Marketing. Copyright LIMRA.
- Pérez Torres, José Luis (1986): Conociendo el seguro, Teoría General del seguro. Editorial Umeser SA.
- Hernández Puértotas, Juan (1994): Más seguros que nunca. Colección ESADE.
- Rivera Saganta, Jorge (2004): La dirección General en una empresa de Bancaseguros.
- Boletín Oficial del Estado (2003): Real Decreto 27/2003, modificación del Reglamento del IRPF.
- CECAS (2000): Manual básico del seguro.
- Cap Gemini Ernt & Young (2003): El sector asegurador en España.
- TIREA (2003); Análisis del entorno: El sector tecnológico, Entidades aseguradoras, Aspectos jurídicos.
- Comisión Técnica Bancaseguros de UNESPA (2001): Que es una entidad bancoaseguradora?
- MMI Consulting (2004): Bancaseguros. Ventajas de Bancaseguros para los bancos y aseguradora.
- Swis Re Group Language services, SIGMA (2004): El seguro mundial en el 2003. La industria del seguro en vías de recuperación.
- Artículo "Mas Marketing Insurance Consulting" (2004): Banca y Seguros abogan por un Mercado único en la Unión Europea.
- Inmark internacional (1999-2003): La Bancaseguros. Modelos de Bancaseguros.
- C.T.B de UNESPA (2000-2001): La problemática de los canales de distribución.
- Olaya, Carlos Alberto, presidente de MMI Consulting. Fuente LIMRA. (Abril 2004): Los 10 errores más frecuentes en la implantación de un modelo de Bancaseguros.
- Artículo de ICEA (2004): El seguro de Vida por canales de distribución en el 2003.
- Artículo de Europa Press (Julio 2004): La caída de los seguros de Vida permite a los de No Vida copar el 57% del sector.
- Boletín Económico Financiero Cajamar (2001): Perspectivas del sector bancario.
- Firma de Información (2004): Informe de tendencias ganadoras en bancos.
- Carrion Maroto, Juan, Socio Director de EvaluarRH consultaría estratégica y de Recursos Humanos (2000): Business Intelligence y Gestión de Conocimientos.
- Jáuregui, Alejandro (2003): El Telemarketing como medio para llegar a ser efectivos.
- Segura, Francisco (2003): Artículo sobre Branding: imprescindible si haces negocios en Internet.
- Computerworld (2001): Artículos sobre tecnología e innovación: "La red global Indestrust brinda un entorno seguro a los bancos", "Pros y contras del agregador financiero", "Cuando la innovación marca la diferencia", "El sector de Finanzas y Seguros invierte más de medio millón de pesetas anuales en tecnologías de la Información", "Llegan los seguros a través de Internet", "Gestión ágil y eficaz de la

atención al cliente”, “La implantación en las Cajas de Ahorro de servicios de Banca privada”.

Diversos artículos y noticias de la revista de Mercado Asegurador y La Vanguardia

Marta Fernández Ayala

Diplomada en **Ciencias Empresariales** por la **Universidad de Barcelona**.

He realizado cursos en “**Productos de VIDA y PLANES de PENSIONES**” en AVIVA, (GROUPAMA) y en “**Gestión y Asesoramiento al cliente**” en ING Group.

He iniciado mi experiencia laboral en entidades bancarias como el “**BANCO de SANTANDER y CAIXA GIRONA**”, posteriormente he trabajado como asesora comercial de “**ING Nacional Nederlanden**” y de agente comercial en “**DAYBEL Correduría de Seguros**”. Actualmente estoy como comercial de oficina bancaria en “**CAIXA CATALUNYA**”.

Estando mi carrera profesional centrada en una entidad financiera, el sector seguros sigue siendo de gran interés para mi formación, sobretodo teniendo en cuenta que la Bancaseguros es el futuro de nuestro mercado español.

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

PUBLICACIONES

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

- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^{ra} 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: "Problemàtica del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero 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.- Dolores Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009

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

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

