

277

¿Debería el CEO estar preocupado?

Cambios en el comportamiento de los
consumidores y aceleración de la
digitalización

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



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

277

¿Debería el CEO estar preocupado?

Cambios en el comportamiento de los
consumidores y aceleración de la digitalización

Estudio realizado por: Ricard Alonso Portillo
Tutor: Jaume Iglésies Pié

Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2020/2021

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

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

Presentación y agradecimientos

La pandemia nos ha llevado a vivir a todos una situación que poco imaginábamos hace un tiempo atrás. Desde su inicio en 2020, nuestras vidas han sufrido una profunda sacudida. Desde nuestras maneras de hacer, hasta como nos relacionamos.

Cuando empezó, todo eran incertezas. Ahora que atisbamos la luz al final del túnel, podemos esclarecer alguna certeza. La normalidad como la conocíamos, ya no será la misma.

Poder trabajar en la Oficina del CEO me permite vivir muy de cerca la gestión de una compañía del tamaño de Allianz en un entorno atípico y complejo. Tras los primeros días, cuando todo empezó, en donde la prioridad fue asegurar la continuidad de las operaciones y mantener nivel de servicio, tuvimos que rápido mirar al futuro.

Estábamos viviendo muchos cambios, muy rápidos y de profundo calaje. En medio de muchas dudas, la primera que me surgió es si estamos preparados como sociedad, la segunda si lo está la compañía.

Por lo tanto, no encontré mejor ocasión que en la elaboración de este trabajo, el intentar dar respuesta a todas las dudas que me surgían, y en especial la que más resonaba en mi cabeza: ¿debería el CEO estar preocupado?

Quiero agradecer a Allianz esta nueva oportunidad para seguir creciendo profesionalmente. A muchos compañeros, pero en especial a Pep, por apostar en mí y darme su confianza.

Gracias a mis padres, Juan y Cristina. Por enseñarme la cultura del esfuerzo y la importancia de perseverar. A mi hermano, Albert, y a Cris. Por vuestro apoyo incondicional.

Agradecer también a Jaume por hacer que esta experiencia sea todavía más enriquecedora, y divertida. Por ayudarme a alcanzar el objetivo.

Por último, no puedo dejar de agradecer a Mercedes y José Luis por hacer que todo esto sea posible. Por vuestro esfuerzo y empeño en que el sector asegurador continúe mejorando y desarrollándose.

Resumen

Este documento trata de abordar cuales son los principales cambios en el comportamiento de los consumidores tras las recientes crisis, y especialmente la de la pandemia causada por el COVID-19. También, estudiar cuál es el grado de digitalización del sector, para posteriormente analizar si la actual propuesta de valor de las grandes entidades aseguradoras debe ver en la aparición de las nuevas *insurtech* (compañías aseguradoras de base tecnológica) un riesgo potencial, y por lo tanto despertar algún tipo de preocupación en el consejero delegado. Aprovechando este estudio, iremos más allá para atrevernos a proponer cuales podrían ser algunas de las líneas estratégicas a tener en cuenta en el nuevo contexto actual para una entidad tradicional.

Palabras Clave: cambios, comportamiento de los consumidores, digitalización, *insurtech*, estrategia, propuesta de valor.

Resum

Aquest document busca abordar quins són els principals canvis en el comportament dels consumidors després de les recents crisis, i especialment la de la pandèmia provocada per l'aparició del COVID-19. Al mateix temps, estudiar quin és el grau de digitalització del sector, per analitzar si l'actual proposta de valor de les gran entitats asseguradores hauria de veure en l'aparició de les noves *insurtech* (companyies asseguradores de base tecnològica) un risc potencial, i per tant suscitar algun tipus de preocupació al Conseller Delegat. Tot aprofitant l'anàlisi desenvolupat, ens atrevirem també a proposar quines podrien ser algunes de les línies estratègiques a tenir en compte en el nou context actual.

Paraules Clau: canvis, comportament dels consumidors, digitalització, *insurtech*, estratègia, proposta de valor.

Summary

This study seeks to understand the main changes in customer behaviour in the wake of recent crises, most notably that attributable to the COVID-19 pandemic. Specifically, it undertakes a determination of the level of maturity achieved by digitalization in the sector and analyses whether the current value proposition of traditional insurance entities should see the rise of the new *insurtech* firms (tech-based insurance companies) as a potential risk and, hence, a genuine concern for CEOs. Based on these findings, the study identifies the main strategic initiatives that traditional firms might opt to implement in this evolving context.

Keywords: Change, Customer Behaviour, Digitalization, Insurtech, Strategy, Value Proposition.

Índice

1. Introducción y presentación al problema.....	9
2. Contexto macroeconómico y sector asegurador	11
3. Comportamiento de los consumidores.....	13
3.1. Cambios tras la crisis de 2008.....	13
3.2. Cambios acelerados con la crisis de 2020	16
4. Evolución tecnológica en el sector asegurador.....	21
4.1. Digitalización entidades aseguradoras	23
4.2. Aparición compañías <i>insurtech</i>	26
5. Riders aseguradores digitales.....	35
5.1. Lemonade.....	36
5.2. Root Insurance	38
5.3. Oscar Health.....	39
6. Distintos modelos frente demanda de los consumidores	41
6.1. Hipótesis análisis.....	41
6.2. Metodología.....	42
6.3. Resultado análisis: detección de gaps.....	43
7. Planteamiento de la propuesta.....	47
8. Conclusiones.....	51
9. Bibliografía	55

¿Debería el CEO estar preocupado?

Cambios en el comportamiento de los consumidores y aceleración de la digitalización

1. Introducción y presentación del problema

Toda crisis económica, social, o de otro tipo, suele ser el detonante de importantes cambios en el comportamiento de las personas. En todos sus estratos. En mayor o menor medida. Y son aquellos cambios que comportan una mayor satisfacción a las personas, y por lo tanto a los consumidores, los que perduran en el tiempo.

Ahora bien, si ponemos foco en la crisis de 2020 causada por la pandemia del Covid-19 nos encontramos algo peculiar. Las crisis en algunos otros casos, no son cambio, sino que además actúan como un acelerador de este.

Claramente esta pandemia nos ha obligado a cambiar nuestra manera de vivir, por completo. Hemos tenido que quedarnos en casa sin salir de ella durante un muy largo periodo de tiempo (que ha durado incluso durante parte de la redacción de este documento). En algunos países de un modo más estricto, y en otros de un modo más laxo.

Esto ha causado que hiciéramos las cosas que solíamos hacer de una manera, de otro distinta. Se pusieron de moda las videollamadas entre amigos y familia, las compras por internet de cosas que tiempo atrás no hacíamos normalmente, las tardes de repostería siguiendo a tu cocinero o cocinera preferido por las redes sociales, el teletrabajo, o incluso el sudar en casa siguiendo a tu entrenador o entrenadora a través de la pantalla.

En definitiva, causó que hiciéramos las cosas de un modo diferente. Más digital. Algo que antes se reducía a un público más joven, y que otros hacían de una manera menos asidua; cuando se dejaba de ir arriba y abajo, o conseguían algo de tiempo libre en casa después de hacer todas las tareas tras un día de trabajo, se ha convertido en lo más habitual ¿O quien no sigue haciendo una parte de sus compras por internet?

Por lo tanto, nos encontramos ante un momento de cambio. Uno que pone el foco especialmente en los comportamientos relacionados con lo digital, las nuevas tecnologías y un deseo por la inmediatez.

Si trasladamos esto al consumo ¿Qué efectos y qué cambios debemos esperar? Y en el sector asegurador ¿Están las grandes compañías preparadas para satisfacer a un cliente que cambia y que es cada vez más digital? Si vamos más allá, y aprovechando que nos encontramos actualmente justo en el momento clave ¿Debería el Consejero Delegado de nuestra entidad estar preocupado? Preocupado por el nivel de digitalización o por el posicionamiento que pueden alcanzar los nuevos competidores tecnológicos.

Por ello, en este documento me gustaría analizar cuales están siendo los principales cambios en los comportamientos de los consumidores y, al mismo

tiempo, realizar una radiografía del nivel de madurez digital del sector y de los nuevos competidores, en especial poniendo el foco en los nuevos *riders* aseguradores tecnológicos del mercado a nivel mundial denominados *insurtech* – compañías aseguradoras de base tecnológica – contraponiendo sus fortalezas y debilidades, contra el de una compañía, que llamaremos, tradicional.

Me parece importante poner el ojo en estos nuevos competidores para analizar y entender que están haciendo. Su pequeño tamaño de inicio, y su enfoque tecnológico parece que les confiere las características idóneas para tomar la posición delantera en el actual entorno de amplia digitalización y necesidad de soluciones simples que sean capaces de cumplir con las necesidades y expectativas de los consumidores.

Con esto, no tan solo intentaremos dar respuesta a las dudas planteadas, también intentaremos concluir cuales podrían considerarse las principales líneas estratégicas de una entidad aseguradora que se encuentre inmersa en la definición de su ambición para los próximos años.

Tal como se apuntaba al inicio de este apartado, son aquellos cambios que comportan una mayor satisfacción a las personas o consumidores los que perduran en el tiempo. De este modo, no es difícil deducir que serán aquellas compañías que consigan adaptarse más rápido a los cambios, las que sobrevivan.

Resumiendo, a lo largo del documento trataremos cómo ha evolucionado el comportamiento de los consumidores, la digitalización, la aparición de estos nuevos *riders* aseguradores e intentaremos dar respuesta a nuestra gran duda:

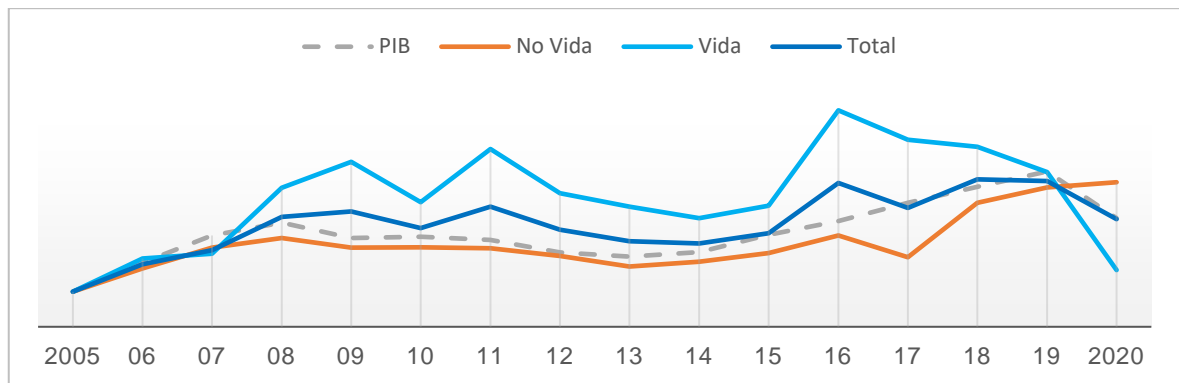
¿Debería el Consejero Delegado estar preocupado?

2. Contexto macroeconómico y sector asegurador

El sector asegurador se ha mostrado siempre altamente resistente ante cualquier crisis económica. Aún en periodos de recesión, el seguro es capaz de capear las peores tempestades y mantener su rumbo. Incluso salir reforzado.

No hace falta ir muy atrás en el tiempo para contrastar esta afirmación. Si nos fijamos en la crisis de 2008, o en la más cercana aún, y en la que pondremos especial atención en este documento, la generada por la situación de pandemia del 2020, podemos ver que el sector asegurador no ha destruido empleo ni ha generado ningún agujero en sus cuentas. Lejos de ello, ha podido seguir creciendo de forma estable, generado beneficio y valor para sus accionistas; que incluso ven en estas entidades un refugio estable.

Gráfico 1. Evolución PIB y Primas de Seguro (2005 = 100)

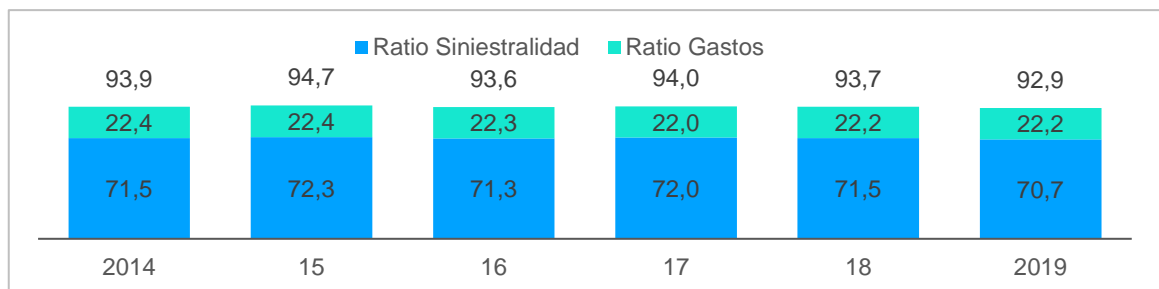


Fuente: Elaboración propia con datos del INE e ICEA

Si miramos los datos del gráfico 1 podemos ver como las primas totales mantienen de media una evolución superior a la del PIB nacional, en especial gracias al empuje de las primas de vida que se disparan tras el estallido de la crisis. En el próximo apartado abordaremos que llevó a los consumidores a incrementar su compra de seguros de vida, y especialmente de ahorro.

Cuando miramos a los datos de rentabilidad, en el gráfico 2, con foco en las primas de seguro de no vida, podemos ver que el ratio combinado tampoco ha visto alterado su composición en gran medida. El ratio de gastos se mueve entorno al 22%, mientras que el ratio de siniestralidad se mueve en el 71%.

Gráfico 2. Evolución ratio combinado seguro No Vida



Fuente: elaboración propia con datos ICEA

Por último, si le damos un vistazo a su capacidad empleadora también podemos constatar que lejos de destruir empleo, es un sector capaz de contener una tasa de actividad estable a lo largo de los años. Claro ejemplo es que durante la crisis de pandemia ninguna gran entidad aseguradora ha llevado a cabo un ERTE en su plantilla, como si lo han tenido que hacer otros muchos sectores.

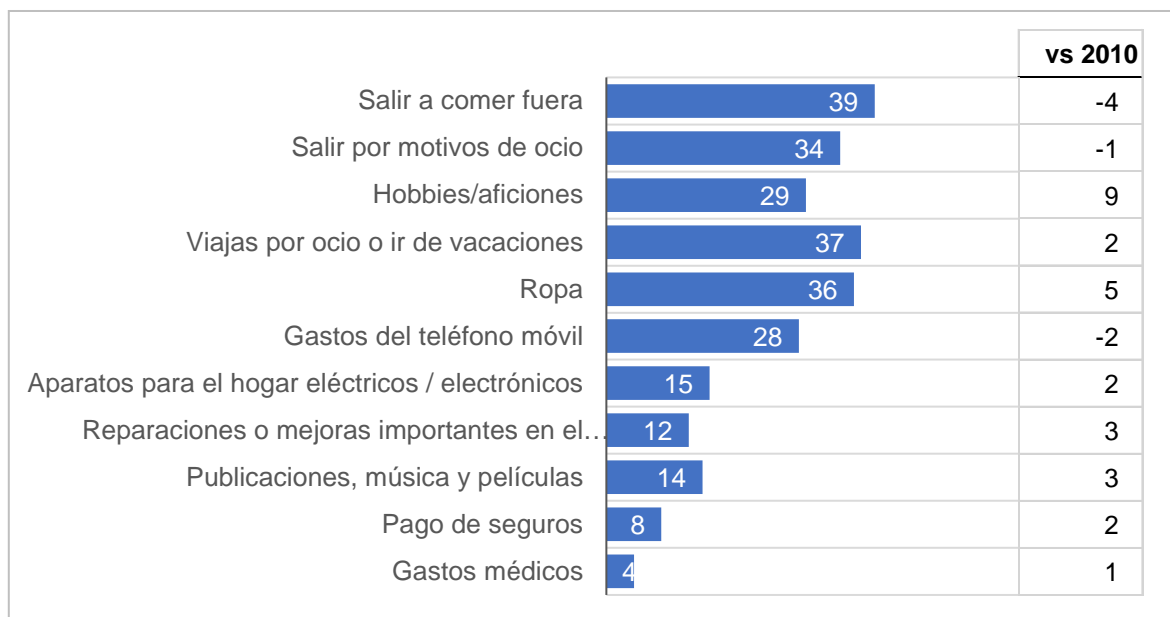
Por lo tanto, queda demostrado que las entidades aseguradoras saben capear las tempestades, pero ¿Cómo salen reforzadas?

Pese a que el sector asegurador siempre se ha percibido como anticuado, complejo e incluso aburrido, lo cierto es que ha demostrado ser, quizá por delante de la banca, un sector lo suficientemente dinámico e innovador para aprovechar los periodos de recesión como impulso. Saliendo en una posición reforzada en los periodos de expansión.

En el gráfico 3 podemos ver que el pago de seguros se encontraba en 2010 como una de las actividades que menos se vio afectada por parte de los consumidores.

Gráfico 3. Cambios actividad consumidores 2011 (en porcentaje)

Pregunta: ¿En cuáles de los siguientes aspectos ha reducido su actividad en los últimos 12 meses?



Fuente: Informe GfK

De hecho, si volvemos a dar un vistazo a los datos, podemos ver que esto es gracias a que los impactos económicos suelen llegar al sector asegurador con cierto retraso, lo que confiere a las entidades el tiempo suficiente para tomar las medidas necesarias para reforzar su oferta y estrategia comercial.

3. Comportamiento de los consumidores

Tal como anticipábamos en el apartado introductorio de este documento, la reciente crisis de 2020 no ha traído un cambio nuevo, sino que ha sido acelerador de algo que ya estábamos viviendo: el uso de lo digital y las nuevas tecnologías, sumado a una urgencia por lo rápido y sencillo.

Por lo tanto, antes de entrar en el detalle de los principales cambios o aceleradores que estamos viviendo actualmente, creo que primero es importante echar la vista atrás y ver de dónde venimos.

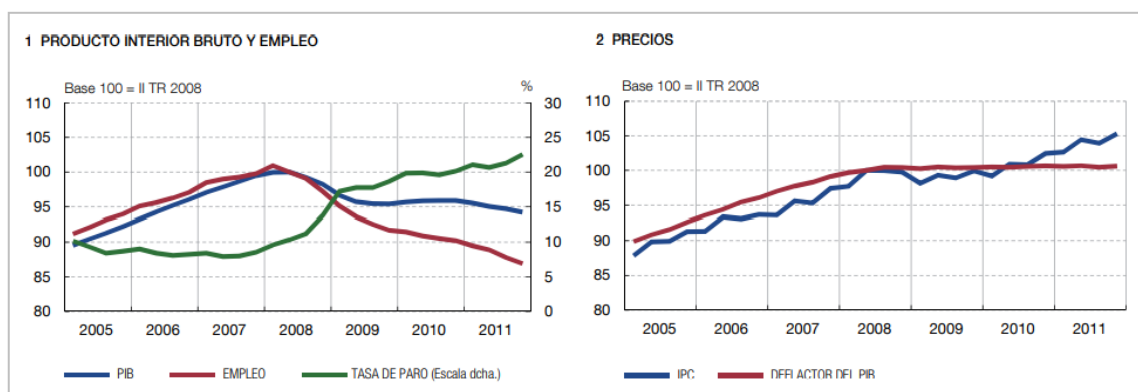
3.1. Cambios tras la crisis de 2008

La fuerte crisis económica de 2008 tuvo gran impacto en los consumidores de servicios financieros y aseguradores, lo que será especialmente relevante para entender algunos cambios que definen comportamientos actuales.

Como ya es sabido, la crisis de 2008 se originó entre las entidades financieras cuando dejándose llevar por los años de expansión, prestaron más dinero de lo que los consumidores eran luego capaces de hacer frente. Situación que, junto al estallido de la burbuja inmobiliaria, creó la mezcla perfecta para entrar en una etapa de recesión, con no solo tipos de interés bajos, sino de gran desconfianza hacia el sector bancario y financiero en general.

Como vemos en la gráfica 4 de la parte inferior, esta crisis causó una caída tremenda de la tasa de empleo, además de la lógica recesión. Incluso el IPC entró en un periodo de letargo hasta 2010, que volvió a repuntar. Además, si ampliáramos la serie temporal podríamos observar que en 2012 tuvimos de nuevo una repetición causada por la recesión de la economía de aquellos países denominados emergentes.

Gráfico 4. Evolución PIB bruto, empleo y precios en España



Fuente: Banco de España

Fijado el contexto macroeconómico, pongamos ahora el foco en el comportamiento de los consumidores. Vamos a repasar cuales han sido los principales impactos de esta situación para la sociedad y clientes en detalle.

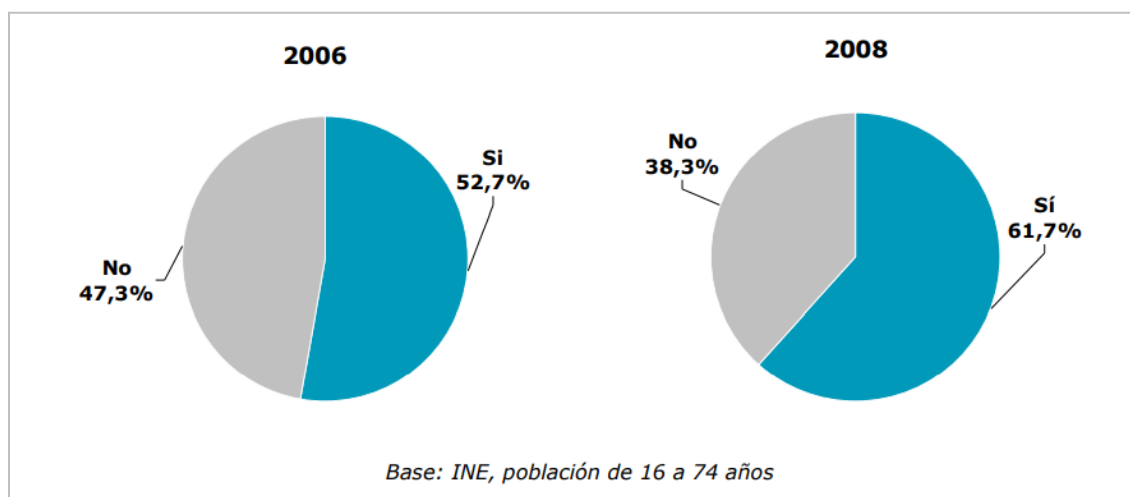
En primer lugar, la pérdida de confianza. Los clientes dejaron de confiar en las instituciones financieras, y las grandes compañías en general. Y al mismo tiempo, con el incremento de paro y las dificultades económicas se sumó una menor capacidad de consumo y de ahorro por parte de la sociedad. Por lo tanto, consumidores más desconfiados y más cautos en el gasto y el ahorro.

El cliente que buscaba financiación, alternativas de ahorro o cualquier otro servicio financiero, o no, como pueden ser los seguros en general, quería estar más tranquilo y seguro sobre la alternativa que escogía. Esto le lleva a la búsqueda de más información. Información que la quiere más clara, sencilla y objetiva. No se fía de las grandes corporaciones y por eso escoge informarse por su lado antes de contratar.

Fue cuando incrementó lo que se denomina el efecto ROPO (por sus siglas en inglés "*Research Online, Purchase Offline*"), también denominado "*webrooming*". Son aquellos clientes que quieren ver el producto antes de comprarlo, leer opiniones distintas y contrastar con diferentes fuentes. Si está interesado, finalmente irá al comercio físico o contactará con la compañía para adquirir el servicio o producto, en vez de recorrer todo el camino online.

Si vamos al gráfico 5 podemos ver como evoluciona el uso de internet desde antes del estallido de la recesión, a dos años después, todavía con la crisis en activo. El porcentaje de uso entre la población de entre 16 a 74 años incrementa en casi diez puntos porcentuales, hasta alcanzar ya un 62% aproximadamente. Un dato nada despreciable en una época donde el internet no era todavía algo tan extendido como en la actualidad.

Gráfico 5. Individuos que han utilizado Internet alguna vez hasta el período en cuestión



Fuente: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Ahora bien, sin duda alguna, la cultura del país es un factor muy relevante en el impacto de este efecto ROPO. En España por ejemplo está mucho más arraigado el querer ver el producto antes de adquirirlo. Todavía queremos resolver aquellas pequeñas dudas que podamos tener. Contrastar si estamos en lo cierto.

En cambio, en otros países como Reino Unido, no le dan tanta importancia. Según un estudio (BrandPOS, 2015) solo el 43% de los españoles compra online, frente al 82% de los británicos.

Por lo tanto, nos encontramos frente a consumidores mucho más informados y con menor capacidad de gasto. Consumidores más ahorradores y conscientes.

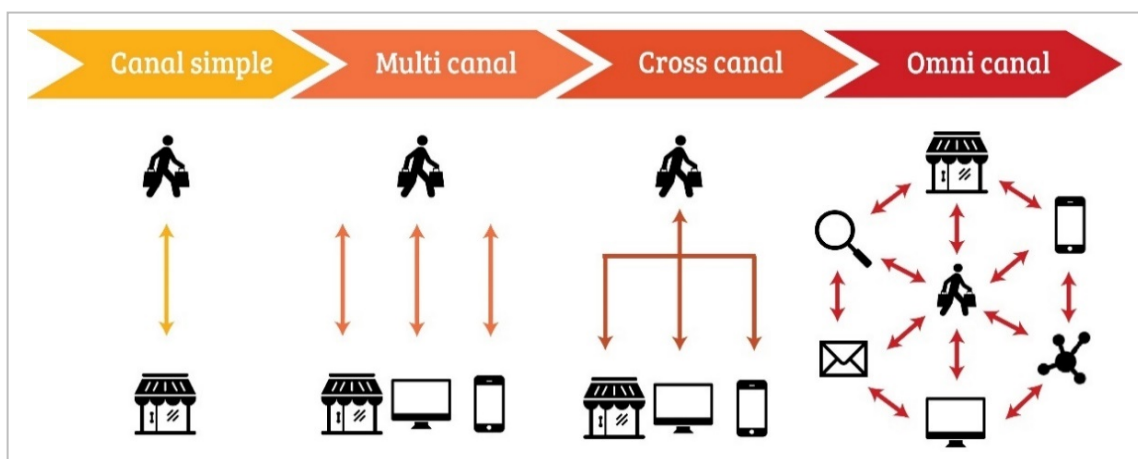
Con esto, además parece que empieza a desdibujarse la clara apuesta de la mayoría de la sociedad por las grandes compañías, aquellas consideradas como las grandes y tradicionales de toda la vida. Aparecían nuevas fórmulas que funcionaban. Y el cliente con más información, y más cauto, no duda en apostar por aquellas más competitivas y capaces de satisfacer sus necesidades igual o mejor que las grandes.

Además, se preocupan más por su experiencia como cliente. Algo que ocupa cada vez más peso en las decisiones de compra. De hecho, se enfatiza el tener el poder para escoger como relacionarse con la compañía. Algo especialmente relevante en el sector asegurador.

En el sector asegurador, y otros sectores de servicio, el cliente puede comunicar con la compañía del modo que prefiera (canal mediado, directamente mediante internet o canal físico, etc.), y es entonces que comienza a hablarse de los conceptos:

- Multicanalidad/Cross-canal: varios canales no integrados entre ellos, por lo tanto, con una experiencia de cliente diferenciada.
- Omnicanalidad: varios canales completamente integrados entre ellos, garantizando una experiencia de consumidor igual y consistente.

Imagen 1. Infografía de diferentes tipos de comunicación cliente – compañía



Fuente: Blog de Comunicae.es

Concluyendo, hemos podido constatar que tras la crisis de 2008 aparece un nuevo tipo de consumidor que dispone de mayor información gracias al uso del Internet y las nuevas tecnologías, y que además toma el control total sobre lo que compra y como lo compra, con el objetivo de hallar la mayor relación calidad-precio.

Si lo resumimos en breves titulares, podemos resumir que los consumidores:

- Se informan mucho más antes para adquirir un servicio o producto, incluso comparando fuentes.
- Son más exigentes y cautos hacia las compañías, en especial las entidades bancarias y los servicios financieros.
- Usan más el Internet y valoran la opinión de otros usuarios. También se adquiere/contrata más mediante Internet.
- Buscan la mayor relación calidad-precio, poniendo foco en conseguir el mejor precio de las cosas.

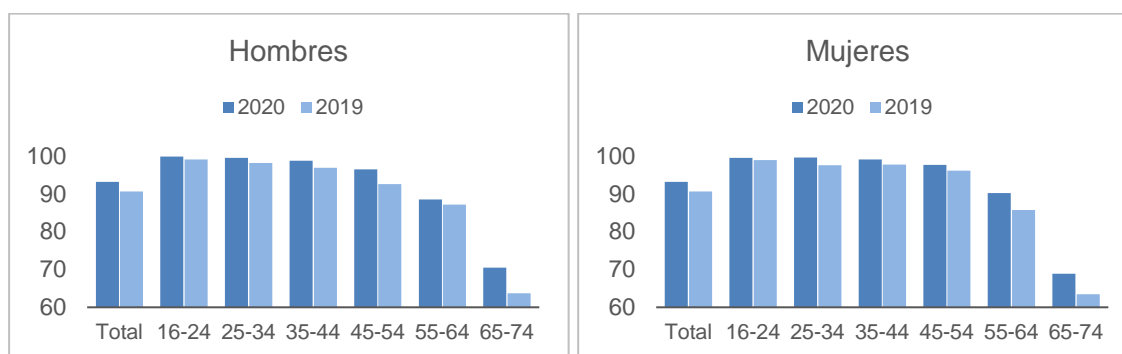
3.2. Cambios acelerados con la crisis de 2020

Como ya anticipábamos al inicio, y sin necesidad de mucho análisis, la situación generada por la pandemia de 2020 claramente ha acelerado el comportamiento de todo lo que se relaciona con lo digital.

Por lo tanto, aquel cliente que hemos definido anteriormente coge aún más relevancia, ya que además ahora dispone de Internet móvil y mucha más experiencia en la búsqueda de información.

Aquellos que no lo usaban, los menos acostumbrados, ahora han tenido que usarlo para poder seguir comunicándose con los suyos o incluso para poder abastecerse. En el gráfico 6 de abajo podemos ver como los tramos de mayor edad han incrementado en una alta proporción el uso de Internet.

Gráfico 6. Población que ha usado Internet en los últimos 3 meses en tramos de edad (en porcentaje)



Fuente: elaboración propia con datos del INE

Y si además miramos a que han dedicado más tiempo, podemos ver en la tabla 1, que, excluyendo el uso de mensajería instantánea, su uso se ha concentrado principalmente en la búsqueda de información sobre bienes o servicios, especialmente en mujeres, lo que es ya muy representativo del gran avance del efecto ROPO.

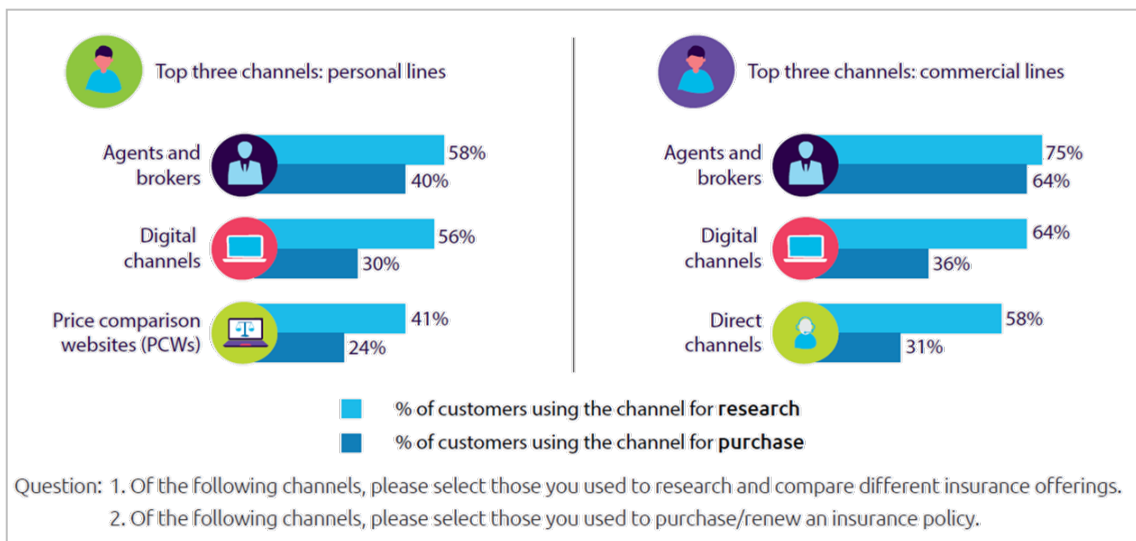
Tabla 1. Porcentaje de usuarios en los últimos 3 meses por tipo de actividad realizada en 2020. Personas de 16 a 74 años.

	Mujeres	Hombres
Recibir o enviar correo electrónico	80,2	83,7
Telefonar o realizar videollamada a través de Internet	84,9	81,9
Participar en redes sociales (con un perfil de usuario)	71,2	67,5
Usar mensajería instantánea	96,9	95,1
Buscar información sobre bienes o servicios	83,4	84,6

Fuente: INE

Veamos ahora la distribución de clientes de seguros que usan cada canal para consultar y/o adquirir su póliza – evolución del efecto ROPO en seguros – con el soporte de la imagen 2. Según una encuesta realizada por Capgemini (Capgemini, 2021) la mediación se encuentra a niveles muy similares a los canales digitales en cuanto a vía de consulta, pero gana mucha más relevancia cuando observamos los que adquieren su seguro, con una diferencia de 28 p.p.

Imagen 2. Canales usados para consulta y adquisición póliza de seguro



Fuente: World Insurance Report 2021, de Capgemini

Por lo tanto, aunque el canal físico sigue presente para la compra, la digitalización se ha incrementado de manera exponencial. De hecho, en junio de 2020, Nacho Pinedo, CEO de ISDI apuntaba que *“Los 60 días de confinamiento han acelerado seis años la digitalización del mundo”*.

Si algo supone el desarrollo de la tecnología es la puerta abierta a mayores datos e información sobre sus usuarios. Una fuente de información que pese a ser muy valiosa para las compañías, los usuarios se muestran cada vez más receloso, ya que sienten miedo por su privacidad. Los consumidores quieren tener en su mano la decisión de ceder o no sus datos, e incluso de poder limitar su uso por parte de las compañías. Por lo tanto, vemos fuerzas contrapuestas.

Además de la digitalización, y las consecuencias que ello conlleva en cuanto a comportamiento de los consumidores, y ahora ya poniendo más el foco en el sector asegurador de nuevo ¿Qué más comportamientos se han visto cambiados y acelerados con la pandemia causada por el Covid-19?

Como era de esperar, no hemos sido los primeros en hacernos esta pregunta. El Consejo Asesor de Innovación de UNESPA¹, dentro de sus trabajos anuales de investigación, que llevan a cabo desde que se formó este órgano, decidió llevar a cabo una investigación de mercado durante la segunda parte del año 2020 juntamente con Salvetti Llobart², el cual vio la luz a inicios de 2021 (Salvetti & Llobart y UNESPA, 2021, "*Impacto de la COVID-19 en las conversaciones*").

Con la ayuda de este estudio, y partiendo de la base de los principales pilares de los comportamientos de los consumidores de manera transversal que hemos visto anteriormente, pasamos ahora a comentar más en detalle sobre productos, prestaciones y relaciones (digitales y no digitales).

Comenzando por los contactos entre aseguradora y sus clientes. Lo que se ve es un aumento por parte de los clientes en solicitar mayor implicación en la recuperación y al mismo tiempo solicitar mayor transparencia a las aseguradoras. Los consumidores quieren volver a confiar en las entidades, verlas como el socio de confianza, y para ello necesitan cercanía y transparencia.

Si le ponemos perspectiva, parece una demanda de lo más lógica posible, teniendo en cuenta que con frecuencia los contactos de una aseguradora y su cliente son dos, o tres si hay un siniestro, y todos podríamos decir que son de dolor para el cliente:

- i. cuando contrata su seguro y debe satisfacer la prima,
- ii. cuando acaece el siniestro, y
- iii. en la renovación, cuando de nuevo debe satisfacer una prima.

Sin ninguna duda, la pandemia ha causado que las compañías piensen más en la comunicación con el consumidor, tanto digital, como no digital, y analizar cuáles son sus efectos en la experiencia del cliente.

En cualquier sector, pero en el del seguro especialmente, esto cobra especial importancia si tenemos en cuenta la relevancia de la confianza. El seguro es una relación en la que el cliente paga una prima para que, llegado el momento, su aseguradora se haga cargo del siniestro. Una relación fundamentada básicamente en la confianza asegurado – aseguradora.

¹ UNESPA es la Asociación Empresarial del Seguro. Está formada por a cerca de 200 aseguradoras y reaseguradoras que reúnen aproximadamente el 98% del volumen de negocio asegurador en el mercado español.

² Salvetti Llobart nace en 1996 en Barcelona de la mano de Fernando Trias de Bes y Emilio Mayo. Desde sus inicios se afianza como un referente de calidad y excelencia en el sector del market research.

Los consumidores esperan que esta relación coja una vertiente más híbrida, combinando las ventajas de lo digital (velocidad y sencillez) con los beneficios de lo físico y personal (cercanía) para que haya vínculos más estrechos y duraderos.

Además, los encuestados del estudio antes mencionado (Salvetti & Llombart y UNESPA, 2021) también consideran que, *“ante la década que acaba de arrancar, el seguro debe pasar de ser una industria reactiva –es decir, que resuelve problemas–, a convertirse en un sector guiado por la iniciativa propia – en otras palabras, que contribuye a prevenir sucesos adversos–“*. Esto supone un cambio de paradigma para el sector y en cómo se construye la relación de confianza, comportando sin duda un enriquecimiento de la experiencia de cliente.

En otras palabras, lo que demanda el consumidor es que la entidad le cuide de manera proactiva, para que el siniestro nunca ocurra o sea lo más leve posible. Pasando de reparar o indemnizar a aconsejar y alertar – prevención vs indemnización.

Este cambio, si además tenemos en cuenta la digitalización y evolución de la tecnología nuevamente, debe construirse sin ninguna duda mediante una relación más omnicanal en la que intervengan mayores canales de contacto y de prevención como pueden ser por ejemplo los nuevos dispositivos de IoT (“Internet de las Cosas” por sus siglas en inglés).

La distribución tiene un papel muy relevante para los consumidores dentro de este cambio de paradigma. Cobra mucha más importancia el asesoramiento, la opinión experta, la cercanía y los valores de empatía. La construcción de la confianza y de convertirse en un socio preferido por parte del cliente, el cual quiere confiar y para ello necesita que su entidad le demuestre que se encuentra en el centro de sus decisiones.

En cuanto a productos, aparece el concepto de aseguramiento integral y funcional, muy vinculado a lo que veíamos anteriormente de prevención frente a indemnización. Queda atrás lo de querer asegurar un vehículo o un hogar, ahora el consumidor valora la seguridad en base a su uso, y que además no se vincule con una persona, sino con una familia o grupo.

Quiere desplazarse con seguridad, ya sea en coche, moto, patinete o cualquier otro vehículo. Quiere proteger un espacio, dependiendo del uso que le da. Muchos ahora pasan más tiempo en su hogar gracias al teletrabajo, eso conlleva más usos y más diversos. Quieren que su seguro se adapte a ello. En cuanto a los productos de ahorro y vida, sin duda los consumidores, como en la pasada crisis del 2008 perciben una mayor necesidad para con estos debido a la clara incertidumbre del futuro.

En la imagen 3, podemos ver un extracto del informe que se resumen los principales cambios en la demanda de los clientes para cada uno de los distintos ramos: movilidad, hogar, ahorro y vida.

Imagen 3. ¿Qué buscan los clientes de sus aseguradoras en los distintos ramos?

MOVILIDAD

ASEGURAR LA MOVILIDAD DEL CONDUCTOR, NO EL VEHÍCULO

Cambia la concepción de movilidad. Ahora se busca más flexibilidad, poder quitar y añadir nuevas coberturas y pagar por el uso que se le da al vehículo. Estos elementos serán la base del cambio de los seguros de coche/moto.

"Que me aseguren la movilidad pase lo que pase".

HOGAR

PASAR DE ASEGURAR "PAREDES" A ASEGURAR "USOS"

El hogar pasa a ser el centro neurálgico de la vida de las personas, **diversificando sus funciones y usos. Por ello es necesario una nueva forma de asegurarlo.** Esta nueva forma **ha de adaptarse a las necesidades, personas y usos que se den en cada caso y momento...**

"Ahora también pido que se amplíen las coberturas del seguro de hogar para las nuevas necesidades que tengo, es decir, para mi trabajo".

AHORRO

EL AHORRO COMO UN PROYECTO ORGÁNICO Y FLEXIBLE, NO SE PUEDEN COMPROMETER

El ahorro **tendrá un papel relevante dentro de la vida de las personas.** Sin embargo, dicho seguro se debe **reconfigurar para impactar** a los clientes; pasando por adaptarse a las necesidades que se tengan en cada momento. Poder **invertir una cantidad variable** y que **más personas puedan colaborar** en ese ahorro, **será un imprescindible** en la nueva normalidad. **Además, la flexibilidad a la hora de acceder y/o recuperar el ahorro es un básico ante un futuro tan incierto.**

"Para mí, ahora lo importante es que se pueda rescatar en todo momento, no quiero verme en un momento crítico como este y no poder acceder a mi dinero".

VIDA

LOS RIESGOS EN LA VIDA SON CADA VEZ MÁS ILIMITADOS

Los seguros de vida, son otro elemento que **ha cobrado especial importancia en la sociedad.** Pero, como ocurre con el resto, es necesario **rediseñarlos para que encajen con los nuevos requisitos de la nueva normalidad.** Es necesario **sentir que uno está completamente asegurado** con coberturas que cubran todos los casos, incluyendo la COVID-19.

"Quiero saber que todo está asegurado, que nada de lo que me pase va a quedar fuera de la protección del seguro, por ejemplo, yo no sabía que las pólizas no incluían el seguro de pandemias".

Fuente: Informe de UNESPA y Salvetti Llombart sobre Impacto de la COVID-19 en las conversaciones

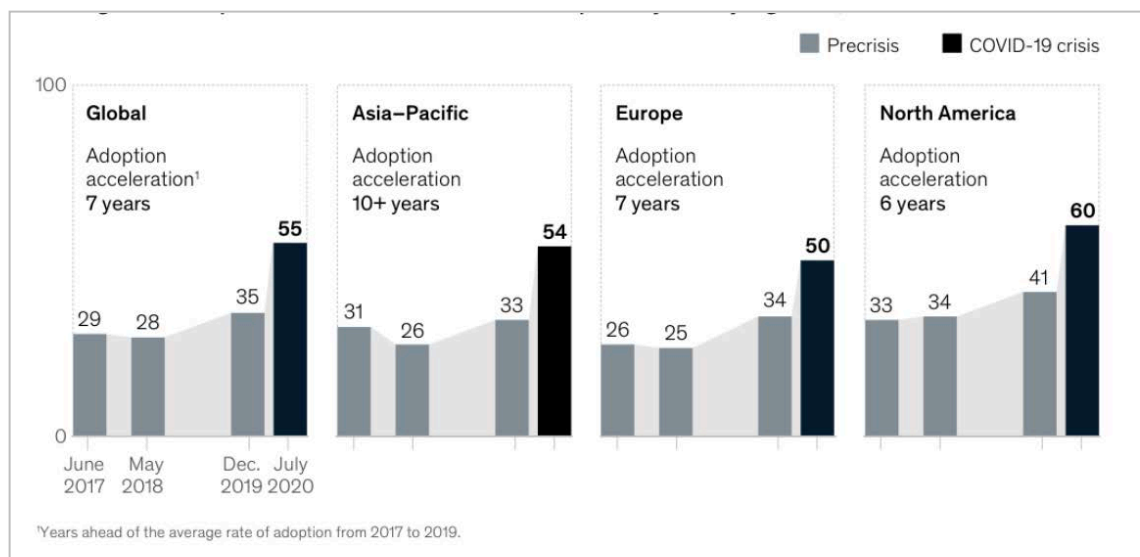
Si miramos al futuro, la pandemia ha llevado a reflexionar y abrir nuevas líneas de investigación sobre los nuevos riesgos. Lo que sumado a las amenazas actuales como pueden ser las catástrofes naturales, cada vez más recurrentes, se añaden los riesgos digitales como la ciberdelincuencia u otros desastres digitales. Es por este motivo que los consumidores también están generando nuevas líneas que buscan formas de aseguramiento que le cubran en todas las facetas de la vida de manera holística.

4. Evolución tecnológica en el sector asegurador

La evolución tecnológica, y por tanto la digitalización, impactan en toda la organización, aunque influyendo de mayor o menor medida en determinadas áreas. Además, esta evolución será diferente en cada compañía principalmente, y entre otros parámetros, según sus objetivos, nivel de inversión o cultura.

Como hemos apuntado en capítulos anteriores, la pandemia ha afectado al rumbo de todos los sectores económicos mundialmente. Si echamos un vistazo a cuál ha sido el impacto de la digitalización en la oferta global mundial, y el impacto de la crisis de la COVID-19, la conclusión nuevamente es que hemos observado una adopción exponencial.

Gráfico 7. Porcentaje medio de productos/servicios (aseguradores y no aseguradores) que son completamente o parcialmente digitales (en %)



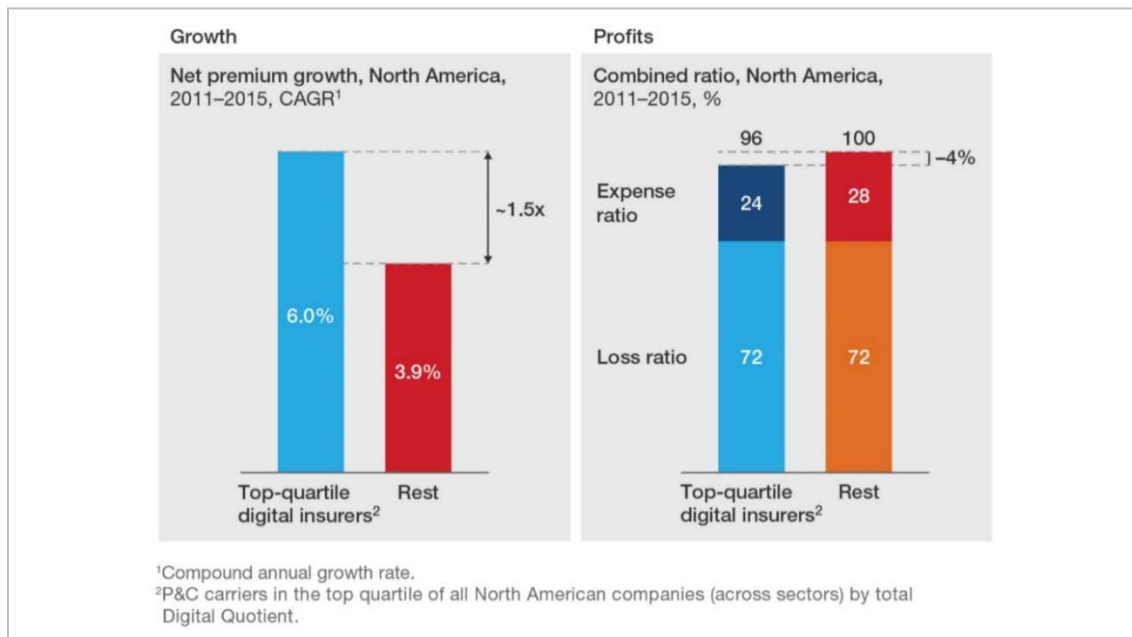
Fuente: McKinsey

En el mercado asegurador mundial, como en otros sectores, el nivel de madurez es muy distinto. La tecnología ha evolucionado mucho más rápido de lo que han sido capaces las compañías no tecnológicas de acoger o adaptarse a estos cambios o evoluciones tecnológicas.

Y el resultado de las que se han sido lo suficientemente valientes de apostar por la digitalización con fuertes inversiones pueden ver claramente ahora una ventaja competitiva frente a las que no han dado ese paso.

Tomando como referencia el mercado norteamericano, que como hemos constatado en el gráfico 7 es uno de los mercados más avanzados en digitalización, podemos ver a continuación, acorde con un estudio realizado por la consultora McKinsey, como aquellas compañías más digitales no solo crecen a unos niveles superiores al resto, sino que además reportan un mejor ratio combinado, especialmente en el componente del ratio de gastos, que viene dado en gran medida por unos procesos más eficientes y automatizados derivado de la explotación de las nuevas tecnologías.

Gráfico 8. Comparativa compañías No Vida mercado asegurador Norte-americano por nivel de digitalización

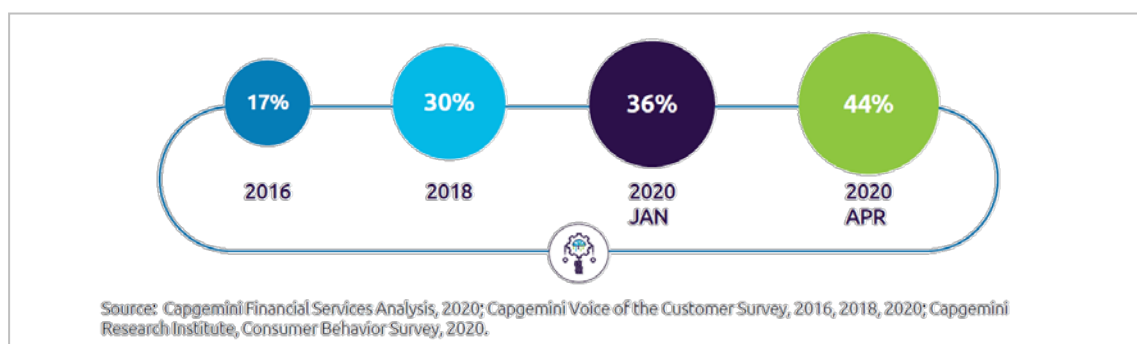


Fuente: McKinsey

En un escenario como este, no cabe duda que se han acelerado ciertas tendencias dentro de las compañías aseguradoras, pero también han surgido nuevas fórmulas donde las *insurtech* juegan un papel diferencial.

Según el *World Insurance Report (Capgemini, 2021)* más de un 50% de clientes compraría su seguro de alguna BigTech u otro jugador no-tradicional, cifra 6 p.p. superior a la que se registraba en abril de 2020 y 14 p.p. más que respecto a enero del 2020, como se reflejaba en la cuesta anual realizada por la misma consultora (Capgemini, 2020).

Gráfico 9. Porcentaje de clientes favorables a adquirir su seguro de una BigTech



Fuente: World Insurtech Report 2020, de Capgemini

Por lo tanto, partiendo de la importancia de la digitalización en las compañías aseguradoras, y sabiendo de su importancia para los consumidores en diferentes estratos, vamos a seguir ahondando en los próximos apartados en cómo se materializa esta digitalización en las compañías aseguradoras actualmente, para a continuación adentrarnos en la aparición de los nuevos competidores de base

tecnológica denominados *insurtech*, los cuales están cogiendo ya una gran relevancia en el sector y mostrándose como una alternativa muy valorada por los consumidores.

4.1. Digitalización entidades aseguradoras

Como indicábamos al inicio de este capítulo, la digitalización influye en toda las capas y áreas de la organización, aunque si bien es cierto, podríamos destacar cuatro pilares fundamentales en los que toda compañía aseguradora está focalizando sus esfuerzo e inversión, o bien tiene en sus planes más a corto plazo. Veamos en detalle cada uno de ellos.

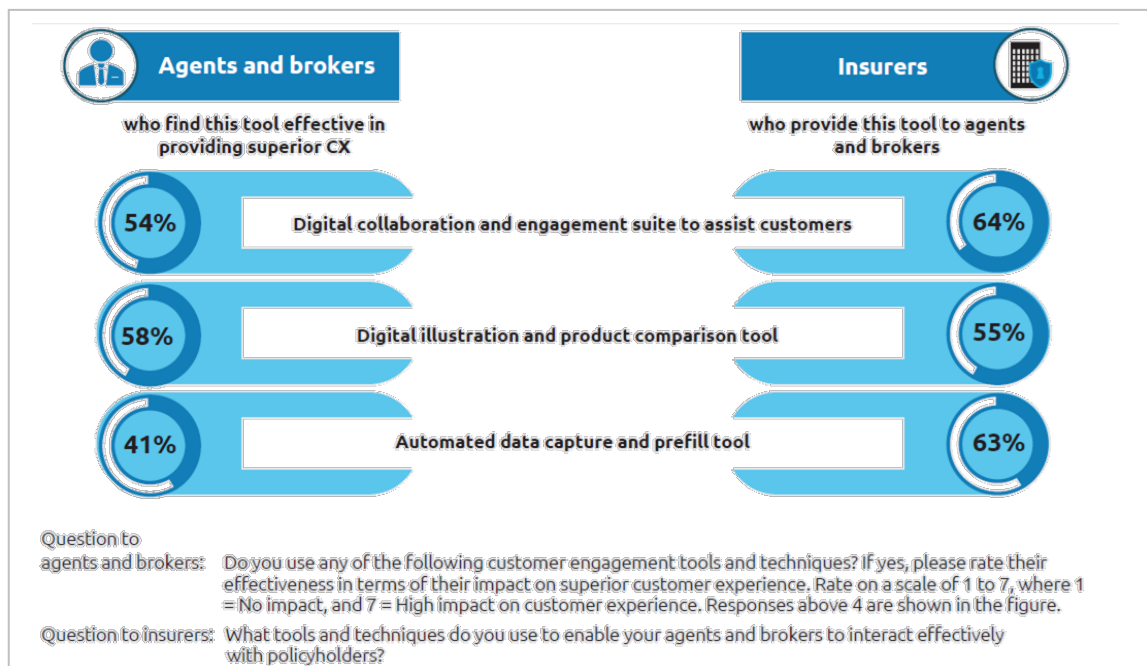
4.1.1. Transformación de los distintos canales de relación con el cliente

Esto cubre desde los canales de distribución, tanto intermediados como directos, hasta el resto de los que tiene el cliente a su disposición para comunicarse con la aseguradora en relación a un siniestro o cualquier otro servicio.

La digitalización de los canales de distribución es el pilar fundamental de toda compañía en la actualidad. Cada una a su manera y dependiendo de su estrategia de venta. Aun así, es donde más han focalizado sus esfuerzos. Siendo quizá el canal directo el medio más sencillo de digitalizar, y el de la red propietaria el más complejo, en donde juega papel fundamental potenciar una estrecha colaboración entre aseguradora y mediación.

Abajo vemos la valoración de las herramientas digitales que las aseguradoras ponen a disposición de la mediación para incrementar la experiencia cliente.

Gráfico 10. Facilitadores ofrecidos por aseguradores a mediadores



Fuente: Capgemini

La digitalización permite a la mediación diferenciarse de otros canales como los *call centers*, la venta online o incluso el bancaseguros que sustentan su ventaja en un menor coste de acceso a cliente y las sinergias de comercialización de productos. Por tanto, es fundamental que la digitalización vaya más allá de la experiencia cliente y cubra en paralelo la experiencia que recibe el mediador con la compañía.

De este modo, las aseguradoras se convierten en un socio clave para los agentes de pequeño tamaño que cuentan con poca orientación de negocio y que les es especialmente complicado explotar su posicionamiento en Internet, herramientas de CRM o campañas, entre otras competencias básicas.

Antiguamente un agente medio era capaz de hacer crecer su cartera con sus dotes comerciales. Actualmente se necesita más que eso. Es cuestión de ser relevante o no, siendo capaz de captar aquellos clientes que se informan tan intensamente por internet en busca del mejor seguro.

Ahora bien, en esto es importante diferenciar entre agentes y corredores. Si bien es cierto que la necesidad de tamaño para poder seguir creciendo está llevando a una mayor concentración, también es un factor determinante la evolución tecnológica.

Los agentes se respaldan de la aseguradora de manera más directa, ejemplo claro son los fuertes programas de leads. Los corredores en cambio apuestan por la asociación; una manera de ganar mayor poder de negociación para con las compañías aseguradoras, pero también para llevar a cabo iniciativas muy relevantes para su pequeñas y medianas compañías.

Un ejemplo claro de esto último es la iniciativa impulsada recientemente por diversas asociaciones y con el soporte de algunas aseguradoras, la plataforma de conectividad y servicio CIMA, que persigue acelerar la implantación del estándar de intercambio de información EIAC, facilitando comunicaciones más eficientes, reducir tiempos de gestión y automatización de tareas.

Esta plataforma que comenzó a funcionar a primeros de año, ya cuenta con 16 aseguradoras operativas, 7 tecnológicas operativas, casi 100 corredores operando y 400 más en proceso de contratación. Con una ambición de tener a más de 2.000 corredores integrados a final de año.

Pese a ello, tan importante son los canales de distribución, como la experiencia de cliente. El consumidor valora la personalización, la velocidad y la confianza. Y es por ello que las compañías también comienzan, ahora de un modo más intenso, la digitalización de los canales de servicio o postventa. El que quizá había sido un capítulo olvidado por muchos, pero que han tenido que acelerar con la llegada de la pandemia.

Actualmente ya es cada vez más común, con más o menos éxito, el uso de la peritación digital, aperturas de siniestros y consultas mediante WhatsApp, pagos a través de nuevas fórmulas como Bizum, o la valoración de daños de tu vehículo con unas pocas fotografías.

4.1.2. Capitalización de los datos e información en los sistemas de las aseguradoras para segmentar y categorizar

La digitalización ofrece a todas las compañías un activo cada vez más relevante: información y datos sobre sus clientes. Siempre teniendo en cuenta las limitaciones que fija la regulación vigente y con la ambición de poder ofrecer la mejor experiencia de cliente, las compañías poco a poco están aprendiendo a capitalizar este conocimiento.

La explotación de la información y su materialización en iniciativas concretas, pasan por un incremento de la madurez analítica y de modelos predictivos que aporten mayor valor al cliente y a la compañía.

Si pensamos en los distintos usos de los datos, más allá de los meramente comerciales o de marketing, que quizá han sido las áreas más propensas en su explotación, las compañías pueden abrir muchas nuevas puertas, como la sofisticación de modelos de tarificación, la mejora de algoritmos de fraude o incluso la automatización y simplificación de procesos, administrativos y no-administrativos.

El *BigData* permite segmentar perfectamente y categorizar la información asegurando, entre otros, la fiabilidad y actualización constante de las bases de datos. Esta es una fuente clave que ayudará a explorar nuevos conocimientos que desbloqueen cambios importantes en la optimización de procesos y toma de decisiones. Pero como decíamos aún hay todavía gran recorrido.

El uso de la información como activo toma especial relevancia en los grandes acuerdos de bancaseguros, ya que tradicionalmente la banca siempre ha soportado entre sus grandes fortalezas el uso del amplio conocimiento que tiene de sus clientes. Es por ello, que es en estas grandes alianzas donde el tándem banca y seguros buscan la ventaja competitiva.

En este punto, por lo tanto, es muy importante la definición de un modelo de innovación donde cohabiten el lanzamiento y la gestión de iniciativas, con la inversión suficiente teniendo en cuenta coste y beneficios. Puede parecer algo irrelevante, pero como se ha demostrado en anteriores avances, es donde fallan la mayoría de compañías; no saber gestionar el cambio.

4.1.3. Utilización de la tecnología siempre al servicio del negocio

Como hemos mencionado a lo largo de los dos puntos anteriores, tan importante es enriquecer la experiencia del cliente y de la mediación – lo que podríamos denominar el “*front*” – como explotar todo el potencial de las nuevas tecnologías para mejorar los servicios y los procesos – que denominamos “*back*”.

En la actualidad existen diversas tecnologías que ya se apuntan como las grandes disruptivas en cuanto a mejora de la eficiencia y servicio: servicios *cloud*, seguridad por *blockchain*, *machine learning*, inteligencia artificial o la automatización mediante tecnologías de *image-recognition* o *voice-recognition*.

Aunque todavía son quizá términos en muchos casos demasiado innovadores, y a la altura de grandes tecnológicas, la verdad es que cada vez más compañías

aseguradoras están entrando en ellas, si bien es cierto, de forma tímida. El coste de acceso en muchos casos es elevado, y es más fácil apoyarse de un socio tecnológico como las *insurtech*, tal como veremos más adelante, que desarrollarlo internamente.

4.1.4. Gestión del cambio y proyectar como positivo el valor de la digitalización en los equipos de la organización

Por último, el cuarto de los pilares donde las compañías aseguradoras están focalizando sus esfuerzos en el contexto de la digitalización, es en la gestión del cambio, y ayudar a entender a sus equipos el valor del cambio y la evolución tecnológica.

Sin duda, la aplicación de la tecnología en el negocio puede llevar a ciertas dudas de la existencia de ciertos puestos a futuro que deberán adaptarse o bien desaparecer. Para ello es muy importante dedicar un esfuerzo en ayudar a la plantilla entender la necesidad del cambio y sus beneficios.

Sin ir más lejos, la aplicación de la digitalización ha llevado a una mayor flexibilización laboral. Es ahora ya una práctica más que común el trabajar desde casa o reunirse por videoconferencia.

4.2. Aparición compañías *insurtech*

Cuando hablamos de evolución tecnológica y digitalización en el sector asegurador tenemos que hablar de *insurtech*, compañías que ya fácilmente podemos definir como las grandes ‘aceleradoras del cambio’. Pero antes de ver el cómo, empecemos por el inicio de estas compañías.

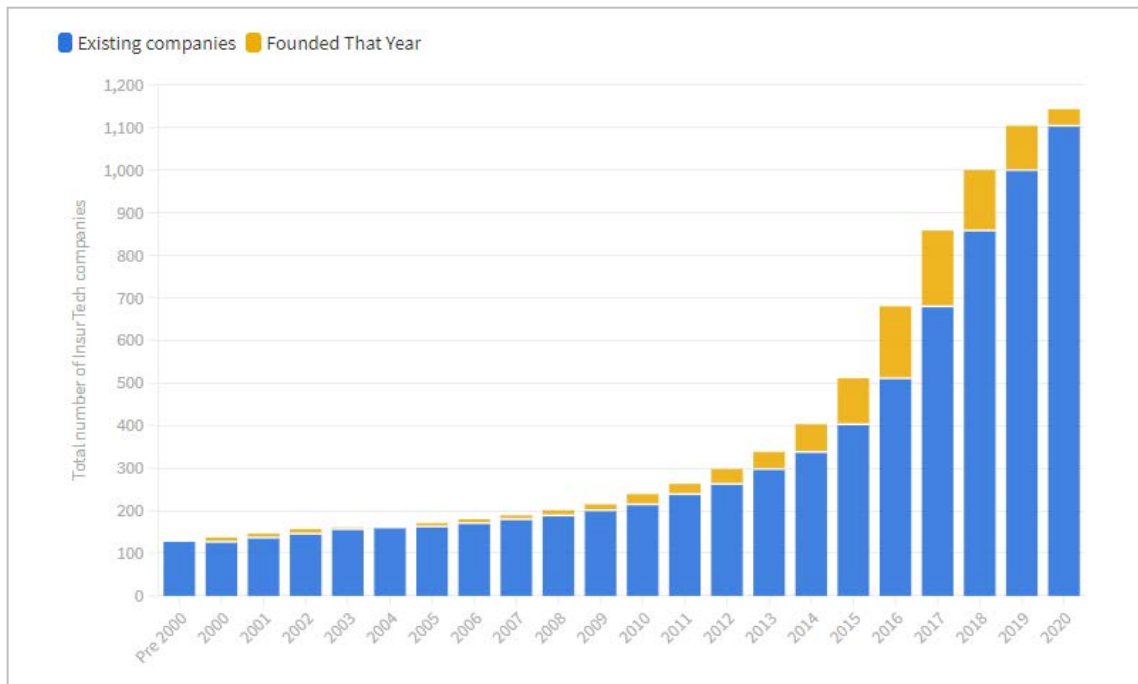
El fenómeno *fintech*, en el que se engloban las *insurtech*, vio su gran auge en los años posteriores a la crisis económica del 2008, cuando emergieron como la alternativa a las gigantes entidades bancarias que sufrían de falta de confianza por parte de sus clientes.

Estas compañías, por definición acostumbran a ser *start-up*, en un inicio de pequeño tamaño, que explotan el uso de las nuevas tecnologías y todos sus beneficios como base para cubrir las necesidades del cliente de una manera muy simple, fácil y rápida.

Como era de esperar, tras su aparición, rápidamente comenzamos a conocer también diferentes *fintech* que hacían su incursión en diferentes sectores, más allá del bancario. Las del sector asegurador, son denominadas *insurtech* —mezclando los dos términos ingleses “*insurance*” y “*technology*”.

El mercado *insurtech* es una revolución de grandes números demostrando un crecimiento que ha evolucionado exponencialmente. De hecho, según un informe de Porch (2021), de las más de 3.470 *insurtech* que hay actualmente a nivel global, 1.500 se fundaron en los últimos 5 años. Y pese a que su origen principal es el estadounidense, como veremos en detalle más adelante, su representación en el continente europeo no es nada despreciable.

Gráfico 11. Evolución número *Insurtech* a nivel mundial



Fuente: Porch

4.2.1. Origen ventaja competitiva y modelo diferenciador

Las principales ventajas que explotan las *insurtech* y otras *fintech* en general, es el hecho de no estar atadas a lo denominado “*legacy*” o “heredado”, es decir, todo aquello que las compañías tras muchos años de operaciones han ido desarrollando y adaptando en su plataforma tecnológica. Según Duck Creek (2021), el 80% del presupuesto de TI se dedica al mantenimiento de estos sistemas, dejando muy poco espacio para la innovación y transformación.

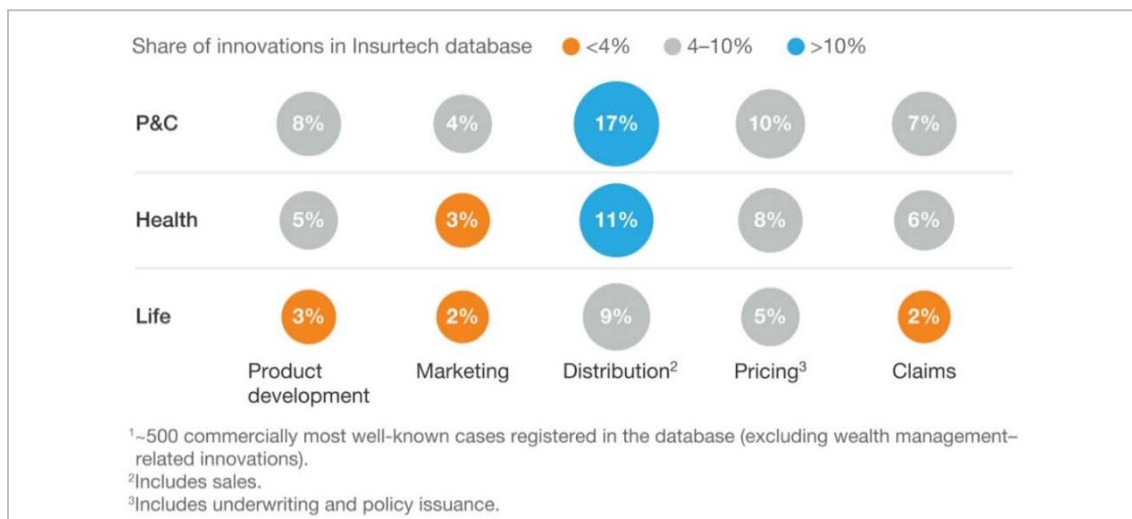
Por lo tanto, sin lugar a dudas, esto permite a este tipo de compañías con base tecnológica diseñar desde cero productos más digitales, procesos más simples y sistemas tecnológicos punteros, de una manera mucho más ágil y flexible.

Su principal objetivo, lejos de focalizarse en proveer una solución *end-to-end*, es decir de inicio a fin de la cadena de valor, se reduce a especializarse en una de sus partes. De hecho, según un estudio de McKinsey (2017), el 61% de *insurtech* está especializada en una parte de la cadena de valor, y solo un 9% busca transgredir el modelo de negocio completo, tal como podemos ver en el gráfico 12 de la parte inferior.

Si tomamos como referencia el análisis llevado a cabo por McKinsey en 2017 a través de su *Panorma Insurtech Database* (McKinsey, 2017), podemos constatar otros dos puntos especialmente relevantes:

- i. la mayor concentración de la innovación aportada por las *insurtech* se encuentra en las fórmulas de distribución o desarrollo de productos
- ii. su principal objetivo se encuentra en el segmento de No Vida y Salud, donde parece que encuentran mayores nichos de actuación.

Gráfico 12. Número de innovaciones en porcentaje del total de la base de datos (2017)

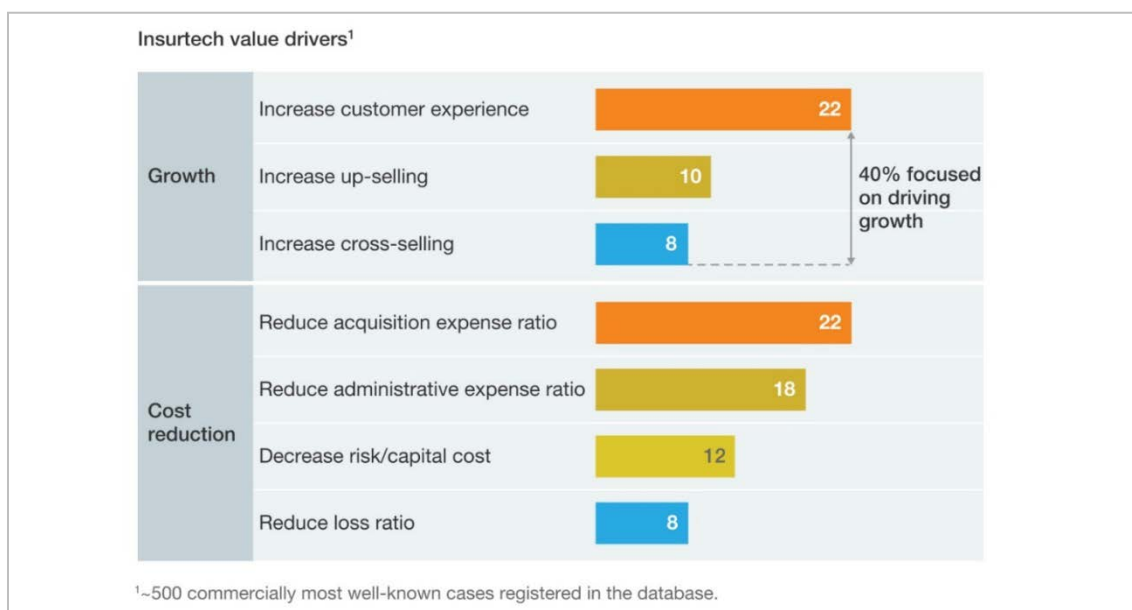


Fuente: McKinsey

Siguiendo con el mismo estudio, el cual nos ayuda a hacer una muy buena radiografía del *modus operandi* de estas compañías, y pasamos a ver cuáles son las principales áreas en las que focalizan sus esfuerzos podemos ver que, claramente, su obsesión se centra en el crecimiento a través de una mejora de la experiencia del cliente y la reducción de los costes en su totalidad.

Básicamente, gracias al hecho de contar con un estructura tecnológica y operativa más simple y libre de herencias, requieren de una menor inversión y consiguen unos retornos más rápidos, siendo capaces entonces de ofrecer servicios muy competitivos y activar todas las palancas para ser super eficientes.

Gráfico 13. Porcentaje de innovaciones por principales value drivers (2017)

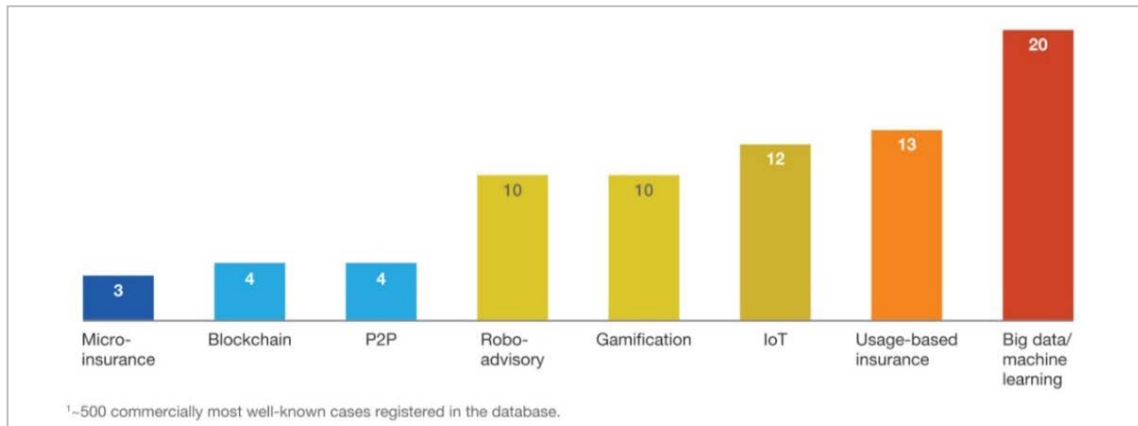


Fuente: McKinsey

Cuando nos preguntamos el cómo lo hacen, la respuesta es clara: acogiendo las nuevas tecnologías y tendencias como son el *big data*, la inteligencia artificial,

dispositivos de IoT, etc. Si miramos el siguiente gráfico 14 podemos ver las nuevas tecnologías más comunes.

Gráfico 14. Porcentaje adopción de nuevas tecnologías por parte de Insurtechs (2017)



Fuente: McKinsey

Además, para acabar de cerrar esta radiografía, en el mismo informe de referencia se apunta que a diferencia de las *fintech* en el sector bancario, el 75% de las *insurtech* se focaliza en el segmento *retail*, y el restante en el segmento empresarial. Una demostración más de su claro foco en el nicho de máximo beneficio.

Buscan aprovechar las grandes ventajas competitivas que se pueden explotar con los canales móviles y digitales en los segmentos de clientes más jóvenes, donde sus soluciones tienen un mayor encaje.

4.2.2. Tipologías de *insurtech*

Pese a que los mayores casos de éxito en el mundo *insurtech* parecen ser aquellos que tratan de ofrecer un modelo de negocio disruptivo, lo cierto es que no son la única tipología de *insurtech*, y tampoco las de mayor relevancia.

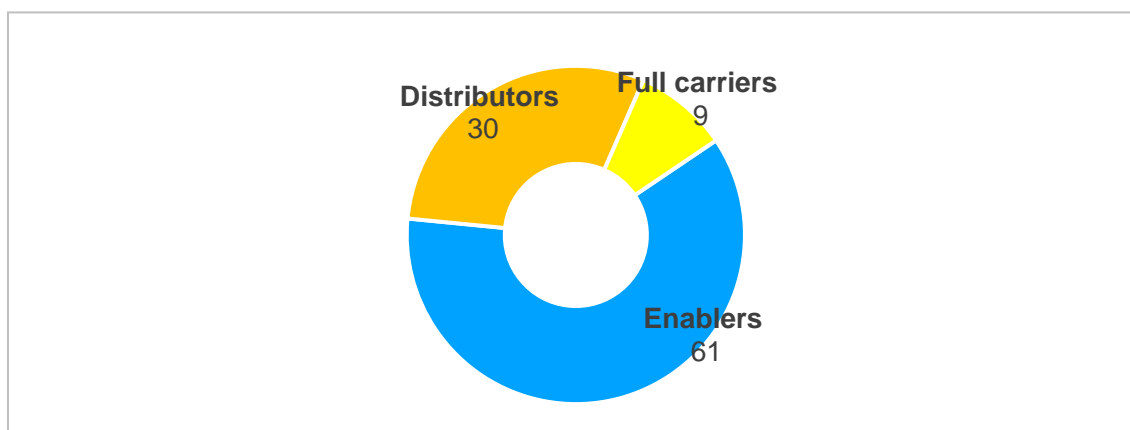
De un modo más técnico y siguiendo las definiciones que se aportan en el *World Insurtech Report (2018)* podemos clasificar a las *insurtech* según su nivel de integración vertical, es decir su implicación en la cadena de valor, del siguiente modo:

- I. Facilitadores (*enablers*): proveen una solución tecnológica en forma de software a las compañías aseguradoras. Su foco se centra en uno de los eslabones de la cadena de valor, por lo que son socios muy atractivos para aquellas entidades en busca de mejorar sus capacidades tecnológicas y optimizar su actual modelo de negocio.
- II. Distribuidores (*distributors*): Estas se focalizan en proveer una mejor experiencia de cliente, mediante ofrecer mayor información y variedad, así como potenciales descuentos. Es decir, se refieren a la forma en la se llega al cliente, cómo el producto llega hasta al cliente final.

- III. Plataformas (full carrier): desarrollan y distribuyen sus soluciones aseguradoras. Son los considerados nuevos *riders* digitales. Estas son las que representan un verdadero cambio respecto a los modelos aseguradores tradicionales, ya que buscan la transgresión de la cadena de valor completa.

Si damos un vistazo al porcentaje en que se distribuyen, a 2017 podíamos ver que las que tienen más relevancia son las que actúan como facilitadoras en la cadena de valor, seguida por las que tratan de desintermediar, es decir actúan como distribuidores, y las de tipo plataformas al final; las menos representativas.

Gráfico 15. Distribución Insurtech por tipología (2017)



Fuente: elaboración propia con datos de McKinsey

Para que el lector pueda hacerse una idea del amplio número de casos diferentes que podemos encontrar, en el anexo 1 se muestran algunos nombres de las *insurtech* más representativas.

Pese a que las plataformas, es decir, los que serían denominados nuevos *riders* aseguradores son el volumen menos representativo, podemos ver la gran relevancia que tienen en cuanto a presencia y representatividad en el mercado.

4.2.3. Situación geográfica

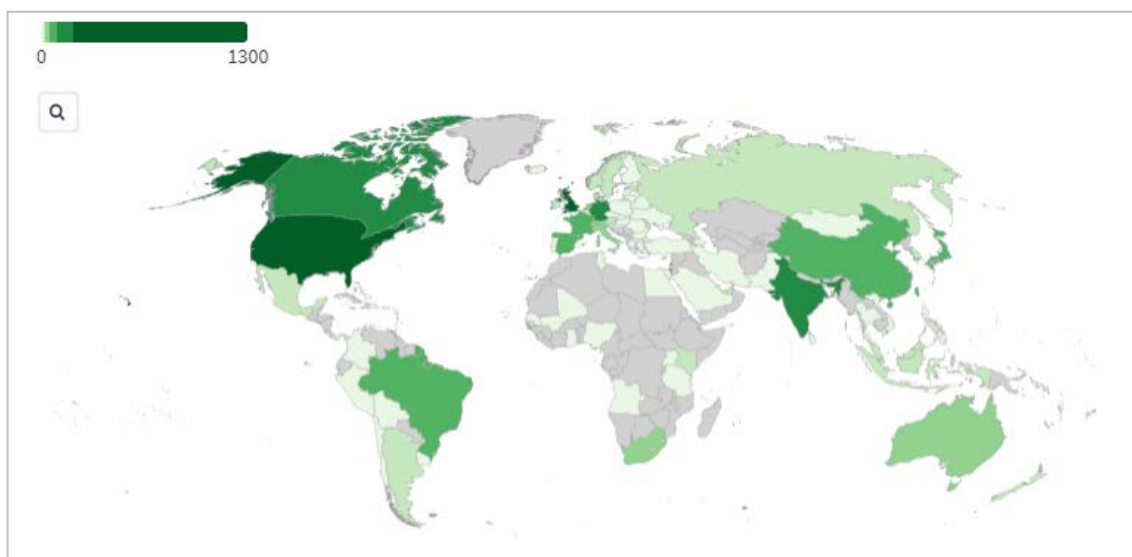
Si volvemos al estudio de McKinsey, en su *Panorama Insurtech Database* (2017), se destaca que, pese a que el mercado estadounidense ha sido la zona geográfica pionera de este tipo de compañías, en 2017 solo un 46% cuentan con su central en el territorio, con otro 40% situado en la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África por sus siglas en inglés).

Pero si actualizamos esta cifra a 2020, según Porch (2021), el porcentaje de compañías en Estados Unidos se reduce al 44%, en favor del mercado europeo.

Tras el mercado norteamericano, el Reino Unido y luego Alemania son los países que alojan la mayor parte de *insurtechs* en el mundo.

Y pese a que únicamente el 14% se encuentren en la zona Asia-Pacífico, se prevé que sea la región que experimente un crecimiento más agudo en los próximos años.

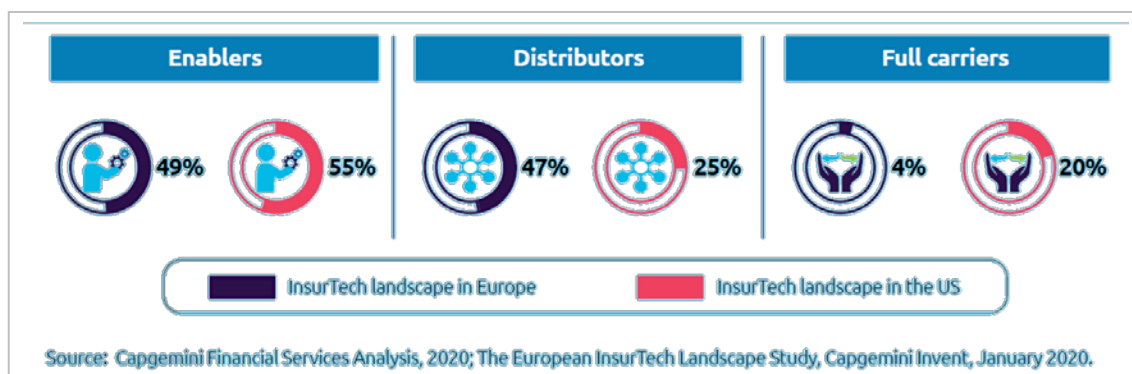
Gráfico 16. Distribución geográfica global de *insurtechs*



Fuente: Porch

A continuación, para completar la huella geográfica, cuando vamos a ver donde proliferan más cada tipo de *insurtech*, en el gráfico 17 de abajo podemos ver que mientras que en Estados Unidos dominan las compañías de distribución, en Europa lo hacen las facilitadoras, las cuales en el norte del continente americano también tienen fuerte representación.

Gráfico 17. Distribución geográfica de *insurtech* por tipología



Fuente: Capgemini

Cuando ponemos en el foco en España, la realidad dista ampliamente de los mercados mucho más evolucionados como el norteamericano o el de otros países europeos. El número *insurtechs* nacionales es todavía muy bajo, y las inversiones que se realizan también son moderadas – en la última publicación del Mapa Insurtech de Santalucía (Santalucía y El Referente, 2021) se reporta que desde 2016 apenas se han registrado una quincena de inversiones, las cuales remotamente superan los 2 millones de euros.

Esto no significa que la incursión de este tipo de compañías en nuestro país sea baja, puesto que cada vez es más común encontrar acuerdos multinacionales con grandes entidades aseguradoras del mercado español que tiene su matriz

en países como Alemania, Reino Unido u otros mercados con propensión a la innovación más madura.

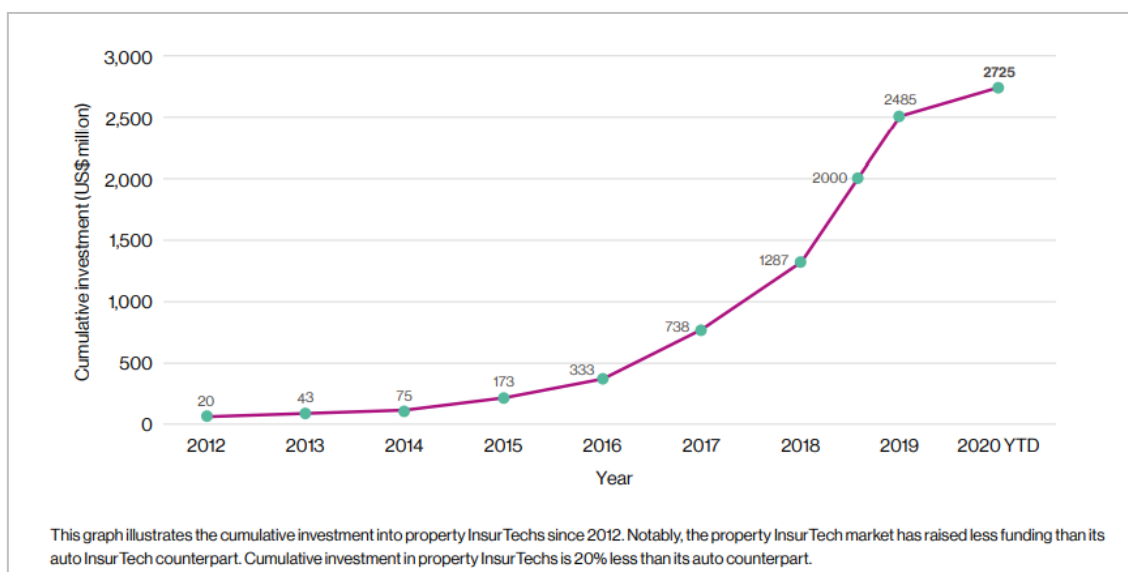
4.2.2. Posicionamiento económico

Pese al corto recorrido de este tipo de compañías, sin duda gozan ya de un muy buen posicionamiento mundial. Lo que de nuevo refuerza el éxito de su propuesta de valor. Estas compañías apuntan varios récords en rondas de financiación, y recogen diversas de las últimas *start-up* unicornio del mundo³.

Según el *Informe Trimestral de Insurtech* elaborado por Willis Towers Watson (2021), la financiación total a este tipo de compañías durante el último trimestre de 2020 aumentó un 180% hasta los 2.725 millones de dólares, en contraposición al primer trimestre de 2020 altamente impactado por el temor ante la crisis del COVID-19.

También aumentó el número de operaciones, un 42% respecto al anterior trimestre. La inversión fue impulsada principalmente por empresas centradas en No Vida, representando el 69% del total de los acuerdos.

Gráfico 18. Visión acumulada de inversión en *insurtech* (millones US\$)



Fuente: Quarterly Insurtech Briefing Q2 2020, de Willis Tower Watson

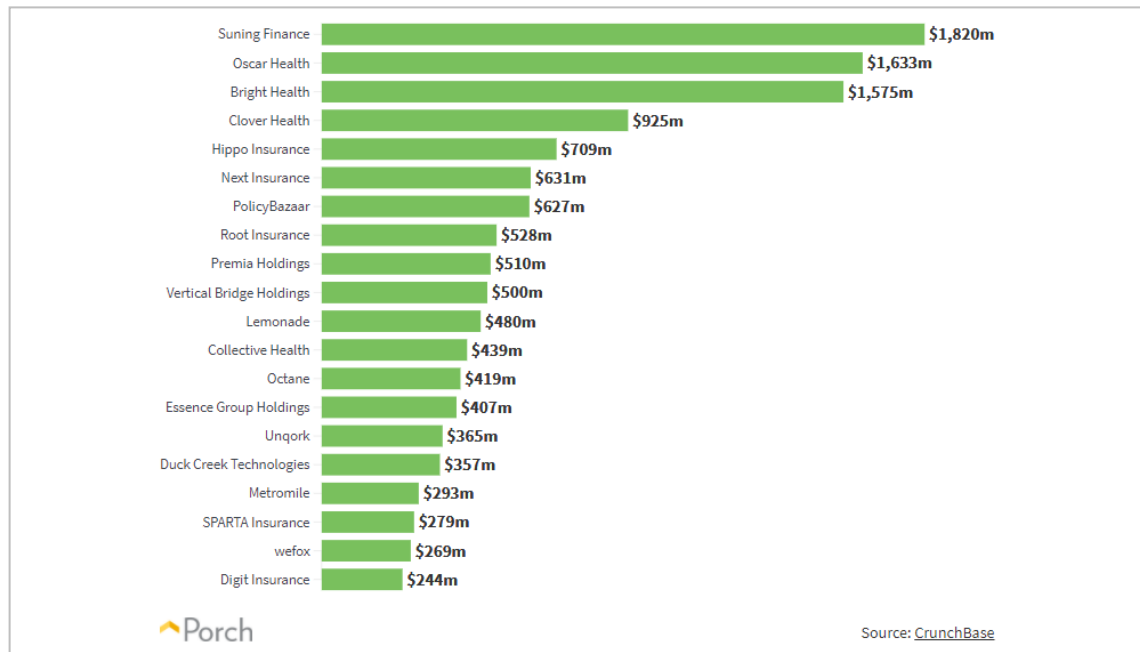
Como comentábamos al inicio de este apartado, la evolución de las *insurtech* se mide en grandes números, con un crecimiento exponencial y un atractivo para inversores cada vez más grande. Las cifras que hemos visto en el gráfico anterior nos lo demuestran claramente, pero aún se pone más de relieve cuando miramos las sumas de *Venture Capital* que han captado algunas de ellas.

En el gráfico 19 podemos ver las inversiones que han conseguido captar las compañías más exitosas en sus diferentes rondas. Observamos diferentes tipos

³ Las *start-up* unicornio son aquellas que están valoradas en más de 1.000 millones de dólares y que todavía no han salido a bolsa.

de *insurtech*, pero sobre todo aquellas de tipo plataforma, es decir, los nuevos *riders* aseguradores.

Gráfico 19. Financiación por *Venture Capital* en principales *insurtech*



Fuente: Porch

5. Riders aseguradores digitales

Tras haber analizado la digitalización en el sector asegurador y el desarrollo de las *insurtech*, desde un punto de vista de entidad tradicional, son los nuevos *riders* aseguradores los que nos llamarían más la atención. Los que quizá podrían levantar una mayor preocupación de nuestro Consejero Delegado.

Las *insurtech* plataforma o *full carrier*, que buscan transgredir los modelos de negocio actuales innovando a lo largo de toda la cadena de valor, se plantean como los nuevos competidores del panorama asegurador actual donde, como hemos visto, el uso de lo digital tiene cada vez más peso en los consumidores y en especial en los segmentos más jóvenes que comienzan a alejarse de los modelos tradicionales en busca de soluciones más holísticas, flexibles y sencillas.

De este modo, en este capítulo, para complementar el análisis del capítulo anterior, nos dedicaremos a conocer en más detalle algunos de los casos más representativos del mundo *insurtech*, explorando cual es el modelo de negocio y proposición de valor de nombres que resuenan con potencia en el mercado.

La verdad es que con una búsqueda rápida en *Google* podemos encontrar una cantidad extensa de casos muy interesantes. Muchas compañías están demostrando que las *insurtech* son un éxito que puede coger muchas formas distintas gracias al uso de la tecnología y todos sus beneficios. A continuación, se resumen algunos ejemplos.

- **Hippo**, aseguradora americana especializada en los seguros de hogar. Se diferencia por usar drones para sus inspecciones y permitir realizar valoraciones de daños a través de su app con unas cuantas fotos. Además, explota su tecnología para ser capaz de dar respuesta a sus clientes entre 5 a 7 días – entre un 30% y 50% más rápido que la media de sus competidores.
- **Beam**, esta aseguradora dedicada al seguro dental ofrece a sus clientes un cepillo de dientes inteligente que permite analizar los hábitos de cuidado dental del asegurado. Los datos generados son usados para ofrecer a sus clientes un plan de seguro a medida.
- **John Hancock**, es una compañía de seguros de vida que a través de monitorear los hábitos de salud de sus asegurados mediante dispositivos *wearables* y tecnología *telematics* es capaz de ofrecer unos precios más ajustados a estos hábitos.
- **Teambrella**, esta compañía se asimila más a las ya recurrentes plataformas de *crowdfunding* ya que ofrece un servicio *peer-to-peer* (término que podría traducirse como “de igual a igual”) mediante el cual los usuarios pueden cubrirse entre ellos mediante pujas sobre pagos, primas, etc. Los pagos son gestionados mediante tecnología *blockchain*.

Después de abrir el apetito, vamos adentrarnos en algunos ejemplos con mayor detalle, conociendo mejor cual es el modelo de negocio propuesto de aquellas

plataformas que se están plantando ya como los principales competidores del mercado asegurador en muchas partes del mundo. Aquellas que suenan más.

Los casos escogidos para este análisis son Lemonade, Root y Oscar Health. Por su representatividad dentro en el segmento *insurtech*, y su relevancia entre los nuevos *riders* aseguradores creo nos pueden ayudar a entender mejor qué las distingue de las compañías tradicionales, cuáles son sus fortalezas y ayudarnos a realizar un análisis más sólido.

Pese a que el mercado principal de las tres compañías es el estadounidense, el cual guarda ciertas distancias con el español, creo que igualmente nos pueden dar una imagen fiel de las soluciones aseguradoras que podrían aterrizar (como ya están haciendo) en nuestro mercado.

Para centrarnos en lo que realmente nos ocupa, he creído oportuno realizar un análisis aséptico de la evolución del negocio y focalizarme únicamente en el modelo de negocio y la experiencia de cliente que plantean. Pese a ello, para dar al lector una referencia, si damos un vistazo al gráfico 17 del capítulo anterior podemos ver que Lemonade ocupa el puesto #11 por capital de financiación obtenido mediante *venture capital*, Root sube hasta la #8 y Oscar Health hasta el #2, por lo que su éxito económico es difícil de discutir.

5.1. Lemonade

Lemonade es quizá una de la *insurtech* plataforma más conocida a nivel mundial. Esta aseguradora fundada en 2015 bajo el objetivo de hacer los seguros más fáciles, tal como apunta su lema, localiza su sede en Nueva York, y ofrece a los distintos estados norteamericanos y países europeos donde opera, sus seguros de hogar (propiedad y alquiler), mascotas, vida y en breves también de turismos, uno de los productos más demandados por sus clientes.

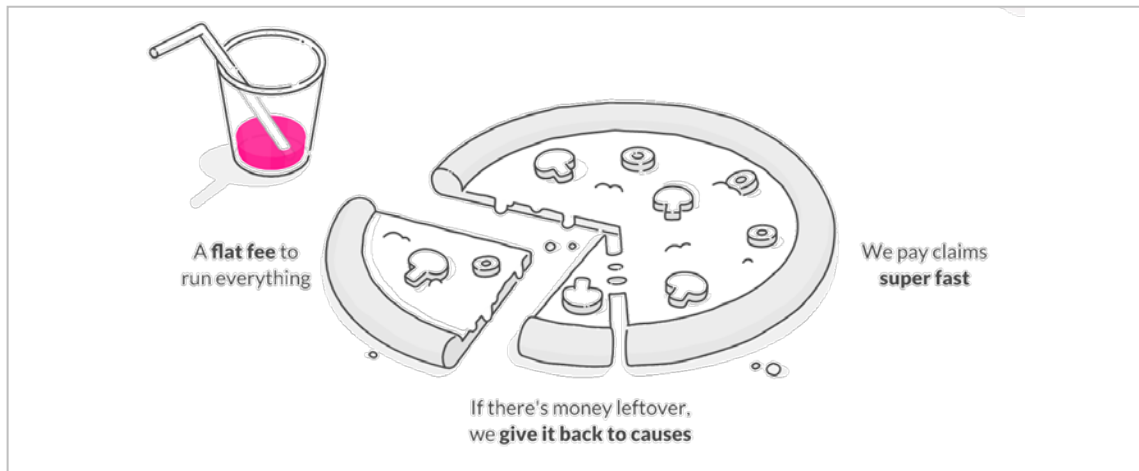
En sus primeros 100 días de operación en Nueva York consiguió captar más de 2.000 clientes en el ramo de hogar. Y tras cinco años de vida y expansión por Norte América, en 2019 inició su expansión en Europa. Comenzando por Alemania, seguido por Países Bajos y, en tercer lugar, Francia. Y todo apunta que España será su siguiente mercado

Su éxito es incontestable, lo que hace todavía más interesante conocer que la hace tan especial. Según sus fundadores, el objetivo que perseguían con la creación de Lemonade era construir sobre la falta de confianza de los consumidores en las grandes entidades financieras, y la falta de honestidad, a su opinión, de las aseguradoras. Por ello, su intención es que los clientes sepan que están contribuyendo a ayudar a causa sociales y al mismo tiempo ayudando a reducir el número de fraudes.

Para conseguirlo, Lemonade se distancia de las fórmulas tradicionales, y ha creado un modelo en el que la prima se satisface a modo de tarifa plana mensual, como si fuera una suscripción, que se modifica según los “extras” que se escojan, e invierte dichos ingresos en tres grandes conceptos: gastos operacionales, pagos de siniestros y si sobra algo tras satisfacer los dos anteriores conceptos, lo invierte en las asociaciones que sus propios asegurados han escogido. En la

imagen 5 podemos ver como explican en su web este modelo, usando de referencia una pizza.

Imagen 4. Modelo Lemonade

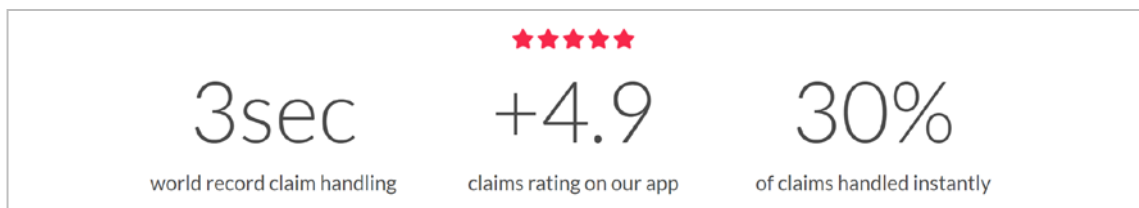


Fuente: Lemonade

La imagen 4 anterior, y el aspecto de la web y su app muestran que su enfoque se encuentra en los perfiles más jóvenes, los cuales quizá se ven más identificados con las causas sociales, pero también por un espíritu más exigente. Ahora bien, aunque podamos pensar que esta estructura de coste e inversión pone mucha presión sobre la aseguradora, y que posiblemente pueda ver mermados otros aspectos, la verdad es que la experiencia de cliente es difícil de batir, y de hecho han conseguido convertirla en una de sus grandes fortalezas.

En Lemonade han conseguido construir un modelo de negocio exitoso basado en la transparencia y la velocidad. Según su página web puedes conseguir tu seguro en 90 segundos y tan solo tardarás 3 minutos en recibir tu indemnización en caso de siniestro. Con el récord fijado en 3 segundos en el pago. Sin lugar a dudas esto son datos asombrosos y difíciles de replicar.

Imagen 5. Datos referentes a valoración siniestros por parte de clientes



Fuente: Lemonade

Lemonade basa sus operaciones en explotar al máximo todas las capacidades de la inteligencia artificial aplicada a la teoría del comportamiento. En vez de evaluadores de riesgo usan algoritmos, y en vez de intermediarios usan *bots* conversacionales. Esto no solo les permite ser eficientes y ser capaces de invertir el excedente de ingresos en causas sociales, sino que les da mucha mayor eficiencia y velocidad, lo que sumado se traduce en un servicio al cliente difícil de batir.

5.2. Root Insurance

Root se define como una compañía tecnológica en el sector asegurador, lo que es ya toda una declaración de intenciones. Su origen se encuentra en Norte América, en donde desde su fundación en 2015 han perseguido revolucionar el segmento de los seguros de autos mediante un modelo de tarificación basada en la justicia social y una experiencia de cliente moderna.

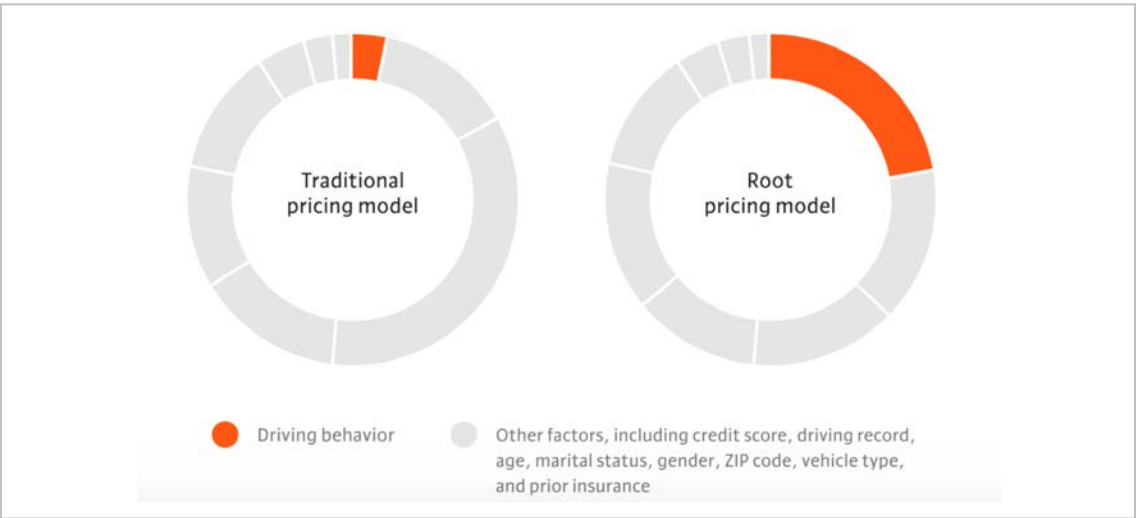
Según se explica en su carta a los accionistas, los principales motivos por los que han comenzado por el producto de autos es principalmente por:

- Potencial económico, causado por el gran volumen de mercado
- Combatir la insatisfacción que sufren tradicionalmente los asegurados de autos a causa de experiencias pobres, complicadas, confusas e incomprensibles.

Actualmente cuenta con licencia en 36 estados diferentes de Norte América, su único mercado, y en los que ostenta ser la primera compañía aseguradora que opera todo su negocio mediante aplicación móvil. Desde 2019, han comenzado también a reinventar, como ellos se refieren, el seguro de inquilinos.

Según sus fundadores, los consumidores están buscando facilidad, justicia y transparencia, para lo que creen es importante acabar con un modelo opaco en el que la tarificación se basa en variables personales, socioeconómicas y otras, en vez de basarse en lo realmente importante: la conducción del asegurado. Para ello, han puesto todos sus esfuerzos en construir una experiencia mucho más personal y simple, con un motor de tarificación único basado en el comportamiento del cliente tras el volante, analizado mediante soluciones telemáticas, que les permite obtener un precio más ajustado a cada uno.

Imagen 6. Comparativa modelos tarificación Root vs Aseguradora tradicional



Fuente: Root Insurance

Tal como se muestra en la imagen 6, en la actualidad las variables del comportamiento del conductor tienen un peso relevante en la totalidad de

factores, en comparación con un modelo tradicional, del cual destacan el gran peso que tiene el *credit score* (variable numérica resultante de tener en cuenta diversos componentes socioeconómicos de la persona) y que es para ellos la variable a erradicar.

Según declaran, su objetivo es que para 2025 su motor de tarificación ya no tenga entre sus variables este *credit score* el cual consideran un generador de desigualdades muy elevado. El nivel de ingresos, lugar de residencia o los comportamientos de pago no definen cuan bien o mal es tu conducción, apuntan.

Como veíamos en el caso de Lemonade con su compromiso con diversas asociaciones, Root también muestra esta lucha por los valores sociales como un elemento muy relevante en su propuesta de valor.

Su modelo de negocio se basa en ser los más competitivos posibles a través de la gestión de datos, los cuales son captados mediante su aplicación móvil, encargada no solo de ofrecer una experiencia de cliente excelente, sino de analizar la conducción (velocidades, tipo de frenadas, brusquedades, distancias...). Una vez obtenidos los datos, los pasan por sus altamente desarrollados modelos telemáticos unidos al motor de tarificación y obtienen precios mucho más competitivos y justos, ya que los mejores conductores, en base a sus algoritmos, tendrán un mejor precio que aquellos con un comportamiento no adecuado a las normas.

La ventaja competitiva reside en que mientras que sus competidores tardan una media de 3-4 años en actualizar sus motores, ellos pueden ajustar la tarifa cada 9 meses, ofreciéndoles una alta flexibilidad.

5.3. Oscar Health

Oscar Health, o conocida también como “Oscar” simplemente, opera en el mercado norteamericano desde 2012, con su sede en Nueva York. Este es quizá el ejemplo más fiel a la definición de *insurtech* de los tres casos, ya que se definen como una compañía aseguradora de salud construida alrededor de una completa plataforma tecnológica que sirve a sus miembros para hacer el servicio médico más accesible.

De hecho, esta definición se traduce muy bien en su filosofía de “afiliación” en el que se basa su propuesta de valor, que ya cuenta con la confianza de aproximadamente 529.000 miembros entre los 18 estados en los que opera. Esta filosofía se explica muy bien con el propósito de la creación de Oscar, el cual, según sus fundadores, era crear una aseguradora de salud que se convirtiera en el médico de familia de los estadounidenses.

De este modo, su concepto ha sido construir una plataforma tecnológica, basada en aplicación móvil y web, mediante la cual sus clientes pueden acceder a diferentes servicios médicos de una manera muy simple, fácil y asequible para cada uno.

Para garantizar uno de las principales preocupaciones de Oscar, la experiencia de cliente, la plataforma ha sido construida mediante *refactor*, un término de

ingeniería tecnológica que describe el proceso de mejora del diseño, estructura e implementación del software, manteniendo todas las funcionalidades. Pero no solo eso, han querido ir un paso más allá, y mejorar la experiencia de sus miembros a través de generar una fuerte relación de valor, referencias personalizadas y rápida iteración.

En la siguiente imagen podemos ver claramente como la experiencia de Oscar es muy bien percibida por sus miembros, y que por lo tanto su modelo de negocio de desarrollar una plataforma tecnológica puntera que consiga aunar todos los servicios que una persona pueda necesitar en términos de cuidado médico, ha sido una apuesta de éxito.

Imagen 7. Participación de los afiliados de Oscar



Fuente: Oscar Health

Por lo tanto, nuevamente nos encontramos frente a un caso en que, bajo una fuerte motivación social, en este caso combatir contra un sistema sanitario que excluye a gran parte de la población, y explotando al máximo el uso de la tecnología, han conseguido construir una propuesta de valor que demuestra como las *insurtech* son compañías centradas en el cliente que buscan maximizar su beneficio a través de experiencias excelentes.

6. Distintos modelos frente demanda de los consumidores

Con el objetivo de alcanzar un planteamiento más sólido para la propuesta estratégica, vamos a contraponer los distintos modelos de negocio – *riders* aseguradores vs entidades tradicionales – y estas nuevas demandas de los consumidores que hemos estudiado en los primeros capítulos.

Por lo tanto, vamos a llevar a cabo un análisis comparativo que nos ayude a detectar de un modo sencillo cuales son las principales diferencias entre las propuestas de valor de las nuevas plataformas aseguradoras digitales, tomando de referencia las analizadas en el capítulo anterior (Lemonade, Root Insurance y Oscar Health), y una entidad tradicional que cumpla con los rasgos más significativos de los competidores principales del mercado español.

6.1. Hipótesis análisis

Como mencionado anteriormente, para este análisis he escogido marcar como referencia una entidad hipotética que se asemeja a una compañía tradicional, principalmente para poder poner el foco en el comportamiento de los clientes y los nuevos competidores, de un modo más agnóstico. Por tanto, a efectos de este análisis, nuestra entidad de referencia será “Alianza Aseguradora”.

De nuevo, en cuanto a *riders* aseguradores, usaremos como referencia los tres casos analizados en el capítulo anterior, es decir, Lemonade, Root Insurance y Oscar Health; aprovechando que muestran tres modelos de negocio y propuestas de valor diferentes.

6.1.1. Alianza Aseguradora

Esta es una entidad ficticia que trata de ser imagen de lo que se denomina actualmente como una compañía de seguros tradicional, con larga trayectoria en el mercado asegurador español y mundial.

Alianza Aseguradora, es una compañía multinacional líder del seguro, con origen en el norte de Europa. Lleva operando en el mercado español durante más de 50 años, y cuenta con las siguientes características:

- Se encuentra en el top tres del ranking por entidades en relación al volumen total de primas emitidas. Por lo tanto, goza de cierta relevancia en el mercado y el sector en general.
- Trabaja los ramos de no vida y vida para el segmento de particulares especialmente, pero también corporativo. Cuenta con una amplia oferta, que se focaliza en las líneas de autos y multirisgo.
- Sus productos son considerados de los mejores del mercado gracias a sus amplias coberturas. Aunque su distribución es sencilla, aún tiene margen de mejora para su comprensión por parte clientes y mediadores.

- Su volumen de primas suscritas es ligeramente superior a 5,000 millones de euros, creciendo de manera sostenible a la media del mercado anualmente.
- Los principales indicadores económicos son positivos. En No Vida cuenta con un ratio combinado a la media de mercado. Para Vida, el valor del nuevo negocio se encuentra en línea con la media de mercado.
- Los indicadores de salud también son buenos, con una satisfacción en los niveles medios de la media de mercado. Esto le confiere unos buenos de retención, ya que los clientes confían en ellos.
- Su modelo de distribución está enfocado en la mediación, con agentes y corredores, y también apoyado con un acuerdo de bancaseguros que cubre los segmentos de No Vida y Vida. Su negocio captado por internet es canalizado hacia sus agentes exclusivos mediante un potente programa de *leads*.
- La compañía se basa en una plataforma tecnológica muy trabajada y sobre la que se han adaptado todos los procesos. En la actualidad, esta plataforma se haya disponible en varios países. Esto le ayuda a conseguir economías de escala y al mismo tiempo implantar las últimas novedades de cada país.
- Alianza Aseguradora muestra un claro compromiso por los valores RSC mediante la inversión en diferentes asociaciones y fundaciones.

6.2. Metodología

Para llevar a cabo el análisis comparativo de un modo visual y fácil de leer he apostado por realizar un mapa de calor. De este modo, partiendo de la información que hemos ido conociendo a lo largo de este documento, he construido una matriz de dos ejes.

En el eje horizontal tenemos las diferentes aseguradoras analizadas, comenzando por “Alianza Aseguradora”, nuestra referencia de entidad tradicional, y a continuación los *riders* aseguradores: Lemonade, Root Insurance y Oscar Health.

En el eje vertical, de un modo resumido, hemos listado las principales tendencias en el comportamiento de los consumidores que hemos estudiado y analizado en el capítulo 3 de este documento.

De este modo, a través de un código de cuatro colores que nos sirve de escala, he pintado cual sería el grado de cobertura de los requerimientos y necesidades de los clientes por parte de cada propuesta aseguradora.

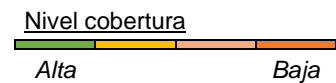
En verde marca un nivel de cobertura alto, por el contrario, el color naranja más oscuro marca un nivel de cobertura bajo. Para asignar esta graduación me he basado en el análisis que hemos hecho de cada propuesta en el capítulo 5.

6.3. Resultado análisis: detección de gaps

Teniendo en cuenta las hipótesis anteriormente introducidas y la metodología explicada, en la tabla 2 podemos ver el resultado obtenido.

Tabla 2. Comparativa entidad tradicional vs *riders* aseguradores sobre demandas de los consumidores

	<i>Alianza Aseguradora</i>	<i>Lemonade</i>	Root Insurance	oscar
Servicios y procesos digitales, junto con uso de nuevas tecnologías.	Alta	Baja	Baja	Baja
Mejor experiencia / solución aseguradora, gracias a uso del dato.	Baja	Baja	Baja	Baja
Nuevas soluciones aseguradoras reguladas en base a su uso.	Baja	Baja	Baja	Alta
Diseño de productos más integrales y con una protección más holística.	Baja	Baja	Baja	Alta
Demanda de una mayor prevención, en contra de indemnización.	Alta	Baja	Baja	Baja
Amplia cobertura de soluciones aseguradoras (no especialización)	Baja	Alta	Baja	Baja
Asesoramiento profesional (mediación). No solo canal directo.	Baja	Baja	Baja	Alta
Comunicación clara y transparente, favoreciendo mayor cercanía.	Alta	Baja	Baja	Baja
Alta consolidación en el sector, con amplio reconocimiento en el mercado.	Baja	Baja	Baja	Alta
Fuerte solidez financiera, con largo recorrido en el mercado asegurador.	Baja	Baja	Alta	Alta
Conciencia social y preocupación por valores RSC	Baja	Baja	Baja	Baja



Fuente: elaboración propia

De un modo muy claro podemos ver donde encontramos las principales diferencias. Los nuevos *riders* aseguradores destacan en la cobertura de aquellos aspectos más relacionados con la experiencia del cliente y el uso de las nuevas tecnologías, mientras que “Alianza Aseguradora” se posiciona más por ser una compañía que apuesta por el asesoramiento y tener una oferta aseguradora integral, no especializada. Con productos aseguradores tradicionales. Además, goza de mayor recorrido y experiencia, lo que le confiere un posicionamiento financiero sólido, y que por tanto puede dar más confianza a los consumidores.

Si bien es cierto, aunque los *riders* aseguradores muestran un uso más intenso de las nuevas tecnologías y la digitalización, las compañías tradicionales están haciendo su trabajo y no se quedan atrás. Donde podemos ver que tenemos

gaps más amplios es en el diseño de oferta más adaptada a las nuevas tendencias de los consumidores, a causa de sistemas informáticos heredados que como veíamos las encorseta en una oferta difícil de adaptar a estas soluciones más flexibles.

Especialmente relevante destacar también el uso de los datos y otra información de mercado o cliente. Esta se muestra como una de las grandes fortalezas de las nuevas plataformas digitales.

Saber explotar estos datos se traduce en procesos más eficientes, de mayor granularidad en los modelos y en definitiva de una mejor experiencia para el cliente. Si somos capaces de modelizar el riesgo y conocer a nuestro cliente con menos preguntas, la cotización es más rápida y el siniestro se puede pagar mucho más rápido, como demuestra Lemonade, por ejemplo.

Siguiendo adelante, pese a que todas las propuestas están bastante puestas en ello, merece una mención especial el hecho de que tan solo Root Insurance cubre de manera alta la necesidad de los clientes por una mayor prevención en contra de la ocurrencia del siniestro; el resto muestran todavía tienen margen de mejora. Este comienza a dibujarse también como pilar fuerte de las entidades tradicionales.

En cuanto a la comunicación, los *riders* aseguradores están muy avanzados. Su corto recorrido, su enfoque a un segmento más *retail* y joven, hace que, como parte de su estrategia de cubrir esa falta de confianza en las grandes compañías tradicionales, se hayan preocupado de hablar un idioma sencillo y simple, fácil de entender y para todos los públicos.

De hecho, la transparencia es casi absoluta. Es un elemento común a todas las *insurtech* que cuando entras en sus webs lo primero que ves es la opinión de sus clientes. Esto hace que el público en general las vea como empresas de confianza, recortando posiciones contra las grandes entidades tradicionales.

Cuando vamos al final de la tabla, podemos ver que “Alianza Aseguradora” goza de una propuesta diferencia de los competidores digitales en cuanto a oferta diversificada, gracias a una mayor cobertura de riesgos (tanto personales, como corporativos, y en no vida y vida) y una fuerte apuesta por el asesoramiento a sus clientes. Pese a que, en otros mercados internacionales, los clientes tienden más a la adquisición completamente online, en España el asesoramiento sigue siendo un servicio de valor muy importante para el cliente.

No cabe mencionar que, además su larga trayectoria en el mercado, le confiere un fuerte posicionamiento que las nuevas plataformas todavía deben construir y batir con altos esfuerzos, e inversión. Pero no cabe despistarse, ya que como hemos visto, las nuevas plataformas están adquiriendo de un modo muy rápido un posicionamiento muy envidiable en los segmentos más jóvenes – los futuros clientes.

En cuanto a solidez financiera, la precoz vida los nuevos *riders* todavía no les ha permitido comenzar a recoger grandes beneficios económicos, aunque si

cuentan con el fuerte apoyo de inversionistas, lo que pone de manifiesto un claro potencial de alto valor esperado y crecimiento en el medio plazo.

Por último, en cuanto al último de los requerimientos que los clientes valoran actualmente, la conciencia social y la apuesta en materia de RSC, podemos ver que todas las compañías coinciden en verde, y es que el sector asegurador siempre ha destacado por su apuesta por los valores de RSC. Quizá algo que no han sabido explicar muy bien las compañías tradicionales, y que los nuevos *riders* sí, gracias a hacerlo parte de su propuesta de valor de un modo muy claro.

7. Planteamiento de la propuesta

Como hemos podido ver a lo largo del documento, pese a que el sector asegurador es altamente resiliente y capaz de aguantar los embates de las crisis, no ha quedado ajeno a los cambios experimentados en el comportamiento de los consumidores.

Tras la fuerte crisis económica que sacudió al mundo en 2008, los consumidores perdieron la confianza en las grandes entidades financieras. Desde entonces, buscamos, comparamos y nos informamos más antes de adquirir un producto. Los consumidores nos volvimos cada vez más exigentes, en busca de la mejor relación calidad-precio.

Todo ello sumado al incremento del uso del internet, y la posibilidad de acceder a él casi desde cualquier lugar, ofrecía a los clientes la oportunidad de tener a su alcance toda la información que necesitarán, propiciando el llamado efecto ROPO. Ahora bien, que usemos más el internet para informarnos y comparar, en España, a diferencia de otras geografías, no se traduce en una mayor compra online. Seguimos necesitando ir a la tienda para solventar unas últimas dudas.

Conforme avanzan los años esta tendencia va cogiendo más impulso, hasta 2020, donde vivimos una digitalización acelerada y vemos como el comportamiento de los consumidores lo hace a la misma velocidad. La situación de pandemia nos llevó a un extremo donde tuvimos que comenzar a usar el internet y la tecnología para nuestros hábitos más cotidianos como el hablar con amigos y familia, trabajar o incluso hacer deporte.

El uso del internet está ahora ya más extendido que antes, y cuenta con más usuarios que nunca. Usuarios que principalmente usan estas tecnologías para comunicarse, y en segundo lugar para consultar información. Por lo tanto, se refuerza el efecto ROPO. Hay más clientes navegando por la red.

Cuando ponemos foco en el sector asegurador, vemos como se repite esta misma tendencia, y que los clientes siguen confiando del mediador para contratar su seguro. El canal mediado se sigue percibiendo como parte importante de la cadena de valor. Ahora bien, esto no significa que el cliente de seguros no busque un contacto más digital, de hecho, lo que esperan es tener una mayor relación con su aseguradora, y además de un modo más híbrido.

Quieren escoger como relacionarse con la aseguradora a lo largo de toda la vida de su póliza; una póliza que además debería dibujarse como solución aseguradora integral más que un contrato con ciertas garantías. El consumidor quiere asegurar su movilidad y no su coche, quiere asegurar su hogar en base al uso que hace de el mismo, y no cuatro paredes.

En cuanto al donde estamos, hemos podido comprobar que las entidades tradicionales han focalizado su digitalización principalmente en la transformación de los canales, en especial desarrollando las capacidades del canal mediado, algo que además les ayudado a diferenciarse todavía más del resto de canales como el telefónico, el directo o el bancaseguros. Pero no solo estos, la

omnicanalidad también se ha trabajado con intensidad, y cada vez existen más alternativas para relacionarse con la aseguradora.

En paralelo también se ha puesto el foco en otras palancas como la capitalización de los datos y otra información para enriquecer procesos clave y facilitar la toma de decisiones; incremento de la tecnología al servicio del negocio, mediante técnicas de inteligencia artificial, *machine learning* y automatización entre otras.

Pese a ello, todavía queda mucho recorrido por delante para alcanzar los modelos deseados para satisfacer todas las demandas de los consumidores. El gran escollo a vencer por las compañías tradicionales parece ser su gran dependencia a sistemas, productos y procesos *legacy* o heredados que nos les permiten avanzar a la velocidad deseada, y que al mismo tiempo se ha convertido en la ventaja competitiva de las *insurtech*.

Este tipo de *Fintech* usa todo su potencial tecnológico para desarrollar soluciones más flexibles, simples y eficientes. Ahora bien, su objetivo en la gran mayoría de casos es focalizarse en alguna de las partes de la cadena valor, y no cubrir la cadena al completo. Pocos son los casos que se planteen transgredir la completitud del modelo de negocio – veíamos que eran tan solo un 9%.

Ahora bien, el fuerte auge de las *insurtech* en general, entre las que encontramos famosos unicornios como Lemonade, junto con su gran conveniencia a la hora de cubrir las demandas actuales de los consumidores nos demuestra que no debemos bajar la guardia ante este tipo de *riders* aseguradores.

Cuando miramos cuales son los principales gaps de las propuestas de valor de los distintos modelos, tanto el tradicional, como el de los ejemplos del mundo *insurtech* del tipo plataforma que hemos analizado, en relación a satisfacción de necesidades o demandas de los clientes, hemos podido ver que el principal objetivo a trabajar se encuentra entorno a la experiencia de cliente.

Los *riders* aseguradores cuentan con una mayor flexibilidad, y solidez tecnológica que les permite explotar el uso de datos con nuevas tecnologías, construyendo soluciones mucho más adaptadas a las necesidades de los clientes en cuanto a conceptos simples, claros, holísticos y justos en términos de pagar únicamente por lo deseado, teniendo en cuenta la realidad de cada uno. Por último, algo especialmente representativo también a destacar, es que sus propuestas cuentan siempre con una relación clara a proyectos sociales.

Por lo tanto, teniendo en cuenta todo lo anterior, abordemos a continuación cuales podrían ser las principales líneas estratégicas para nuestra compañía Alianza Aseguradora (siguiendo con la referencia de nuestra hipótesis), una compañía tradicional que se encuentra dibujando su plan estratégico para los próximos años. Para ello, vamos a focalizarnos en cuatro grandes bloques:

Comercial y distribución

Continuar con la digitalización de la mediación, con especial foco en la red agencial y en los distintos canales disponibles para comunicarse con el

cliente, para generar una experiencia omnicanal fluida y bien engranada que permita generar eficiencias internas y al mismo tiempo satisfacer las expectativas digitales del cliente.

Por otro lado, especialmente relevante, llevar a cabo una fuerte apuesta por el marketing digital que permita posicionar a la compañía en el Internet de manera preferente, siendo capaz de canalizar las oportunidades de negocio que el efecto ROPO ofrece.

Para ello, deberían activarse la combinación de palancas óptima necesaria a lo largo del *funnel* de venta que permita por un lado mantener posicionamiento de marca, y por otro lado garantizar altos niveles de conversión gracias a un buen asesoramiento, una propuesta de valor atractiva y un alto grado de recomendación resultante de una experiencia de cliente excelente.

Propuesta de valor

Construir una propuesta de valor diferenciadora basada en la experiencia del cliente, que sea capaz de ajustarse a la realidad de cada uno, poniendo mucho más énfasis en la prevención que la indemnización. Esto no significa alejarse de la propuesta actual, sino descargar la rigidez de las soluciones actuales, incorporando elementos diferenciadores y que el cliente perciba que está adquiriendo servicios que no necesita.

Por ejemplo, se podría incorporar una opción de selección de garantías o servicios por parte del cliente a lo largo de toda la vida de la póliza, de tal manera que, en su renovación o de un modo mensual, se le facture por su uso. La idea podría ser entonces diferenciarse por ser una solución focalizada en la prevención, más que en la indemnización, que da al cliente la alternativa de adaptar su póliza acorde a sus necesidades.

En cualquier caso, es importante, construir una experiencia completamente digital que sea accesible por cualquier medio digital disponible.

Operativa y plataforma tecnológica

En términos operativos, y de manera transversal a todas las áreas, la compañía debería llevar a cabo programas de actualización y simplificación de procesos y tareas que le permitan ganar en eficiencia.

De manera paralela, debe gestionar con la misma prioridad la actualización a soluciones tecnológicas modernas que permitan deshacerse de todo lo heredado y que pueda estar ocupando gran parte del presupuesto en tecnología.

Innovación

Este bloque es transversal a los tres anteriores, pero creo especialmente relevante tratarlo de un modo diferenciado por la relevancia que debe ocupar en la estrategia de la compañía.

Tras demostrar como la digitalización y la evolución tecnológica han llevado a grandes y rápidos cambios, queda constatado que la innovación debe jugar un papel fundamental en la compañía. De este modo, es importante elaborar un plan de innovación claro, estructurado y que cuente con los recursos necesarios.

Sin ninguna duda, uno de los capítulos imprescindibles que debería contemplar todo plan de innovación es el de explorar alternativas tecnológicas aplicado a diferentes casos de uso reales para la compañía.

Además, este punto es especialmente relevante, y donde coge un papel relevante todo el panorama *insurtech*, y es que como hemos visto, gran parte de ellas se especializan en un eslabón de la cadena de valor para optimizarlo al máximo y ofrecer la mejor experiencia de cliente. De hecho, por tomar un ejemplo, según un estudio realizado por McKinsey (2019), entorno al 50-60% de las operaciones de *back-office* de una entidad aseguradora puede automatizarse gracias a las *insurtechs*.

Por lo tanto, dentro de estos programas de innovación se debería contar con una parte disponible para inversión en *insurtechs* que permita construir fuertes alianzas con ellas.

8. Conclusiones

Finalmente, tras haber ido dando respuesta a todas las dudas que nos planteábamos al inicio a través de:

- i) haber analizado la evolución en el comportamiento de los consumidores, y sus efectos en el mercado asegurador,
- ii) haber estudiado la digitalización del sector, desde su grado de madurez en las entidades, hasta la propuesta de las nuevas *insurtech* y en concreto de los nuevos *riders* aseguradores,
- iii) haber comparado como cubren las necesidades de los consumidores las entidades tradicionales y las nuevas plataformas,
- iv) y por último, habernos aventurado a dibujar las que podrían ser las principales líneas estratégicas de una entidad tradicional tomando como base lo visto a lo largo del documento;

ha llegado el momento entonces de dar respuesta a nuestra principal cuestión: ¿Debería el CEO de nuestra entidad estar preocupado?

La verdad es que después de todo, no es una pregunta fácil de responder. Pese a que las entidades aseguradoras se encuentran bastante al día en términos de digitalización, habiendo dado un gran paso adelante en este último año, lo cierto es que los nuevos *riders* aseguradores demuestran que todavía hay un largo camino por recorrer.

El comportamiento de los consumidores está evolucionando con cambios cada vez más frecuentes, y más agudos. Cambios que van en una dirección clara. Tal como hemos podido ver en esta crisis, aceleramos hacia más digitalización, más transparencia y mayor demanda de “justicia”. El cliente está más informado que nunca. En la palma de su mano puede comparar ofertas en segundos, buscando no solo un precio, sino una propuesta que se adapte a sus necesidades y sus circunstancias, y todo lo que no sea eso, no lo quiere pagar. Y además tiene un fuerte sentimiento por lo social, que demanda del mismo modo en sus compañías.

Si tenemos en cuenta todo esto, no cabe duda alguna que los nuevos *riders* aseguradores se dibujan como claros competidores a tener cuenta ya que su flexibilidad y eficiencia en términos tecnológicos les permite entregar al cliente una experiencia a la altura de lo que demanda.

Ahora bien, lo que estamos viendo por el momento es que van dirigidas a un segmento muy específico de la sociedad. Persiguen los denominados *profit pools*, nichos donde gracias a su tecnología pueden explotar su ventaja competitiva. Por lo tanto, a un perfil más joven, con capacidades en lo digital y tecnológica más avanzadas. Los nuevos clientes del futuro.

Si bien es cierto, el mercado español no es un mercado maduro como lo pueda ser Alemania o Reino Unido, que han demostrado siempre una alta capacidad

de innovación, acogiendo la sede de muchas empresas *Fintech*. Por ello, bajo mi punto de vista, creo que en nuestro mercado no van a causar el efecto que puedan tener en dichos mercados.

En España el mediador todavía se erige como un valor diferenciador y necesario por sus servicios de asesoramiento. Uno de los pilares fundamentales que las entidades tradicionales se han preocupado en digitalizar y potenciar con fuertes inversiones y planes estratégicos. Lo que quizá incline la balanza más hacia este tipo de compañías.

Ahora bien, soy de la opinión de que esto no debería generar una sensación de confianza, ya que no creo que el *statu quo* se vaya a mantener durante mucho más tiempo. Probablemente no tardaremos en ver modelos de negocio donde la figura del mediador evolucione todavía más en la de asesor, pasando a formar parte de la cadena de valor de un modo secundario, es decir que el cliente pueda tener una experiencia híbrida en que tenga la posibilidad de emitir 100% digital o contar con el soporte de un asesor si lo necesita.

Esto se dibuja todavía de un modo más claro conforme el nuevo público que accede a buscar sus seguros, es un segmento más joven muy acostumbrado al uso de lo digital y de la búsqueda de información.

De hecho, en esto jugaran un papel muy interesante aquellas *insurtech* enfocadas en la distribución o aquellas que actúan de facilitadoras en algún eslabón de la cadena de valor. Y bajo mi punto de vista aquí está la clave, en el potencial que tienen las *insurtech* en especializarse en un segmento de la cadena de valor y explotar la tecnología para enriquecer la experiencia del cliente y el servicio prestado por una aseguradora tradicional.

Por lo tanto, como reflexionaba en el planteamiento de la propuesta, las entidades deben ser capaces de diseñar planes de innovación ambiciosos que les permitan dejar atrás sistemas heredados que lastran su desarrollo y les encorsetan en determinada propuesta de valor.

Y este es un camino que sin duda debería construirse de la mano de las *insurtech*, ya que son la oportunidad perfecta para optimizar procesos y alcanzar un modelo de negocio actualizado, eficiente y flexible, que les permita hacer frente a los nuevos retos explotando todo el potencial de la tecnología. Algo que por ellas solas sería un camino muy cuesta arriba, puede tomar una dimensión diferente si se alcanzan grandes acuerdos entre ambos mundos.

De este modo, creo que las compañías tradicionales no deberían despreciar a estos nuevos *riders* aseguradores, puesto que están demostrando una evolución exponencial atrayendo a segmentos que las compañías tradicionales cada vez tienen más dificultades por captar. Ahora bien, tampoco debemos volvernos locos creando estrategias agresivas contra ellos. Es momento de acelerar la transformación y deshacerse de todo aquello que sea un lastre. Y como se suele decir, es más rápido ir juntos, que solos.

Por lo tanto, dando respuesta a la pregunta, y concluyendo con este trabajo, creo que el Consejero Delegado puede respirar tranquilo, pero le diría que no debería permitirse bajar la guardia. Los nuevos *riders* son una competencia clara.

Ahora bien, cuenta con una oportunidad muy buena. Las *insurtech* pueden ser, sin ninguna duda, una pieza clave en los planes de transformación de las entidades aseguradoras. Puede ayudarlas a asegurar alcanzar plataformas tecnológicas más flexibles y libres de ataduras, que las permita entregar una experiencia de cliente a la altura de las nuevas tendencias, ser más eficientes y atraer a un público más joven y digital.

9. Bibliografía

Informes:

- Banco de España. (2017). *Informe sobre las crisis financiera y bancaria en España*. Madrid: Banco de España.
- Capgemini Research Institute y Efma. (2020). *World Insurtech Report 2020*. Capgemini.
- Capgemini Research Institute y Efma. (2021). *World Insurance Report 2021*. Capgemini.
- Gfk. (2011). *Cambio en los hábitos de consumo en periodo de crisis*. Madrid: Gfk.
- Lemonade Inc. (2021). *Shareholder Letter*. Nueva York: Lemonade Inc.
- MAPFRE Economics. (2020). *El mercado español de seguros en 2019*. Madrid: Fundación Mapfre.
- McKinsey. (2017). *Insurtech—the threat that inspires*. McKinsey.
- McKinsey. (2019). *The insurance switch: Technology will reshape operations*. McKinsey.
- McKinsey. (2020). *Future of insurance: Unleashing growth through new business building*. Varias: McKinsey.
- McKinsey. (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. McKinsey.
- Root Inc. (2021). *FY 2020 Shareholder Letter*. Columbus: Root Inc.
- Salvetti & Llombart y UNESPA. (2021). *Impacto de la COVID-19 en las conversaciones*. Madrid: UNESPA.
- Willis Tower Watson, Willis Re y CB Insights. (2020). *Quarterly Insurtech Briefing Q2 2020*. Londres: Willist Tower Watson.

Fuentes de internet:

- ADNdelSeguro. (22 de junio de 2021). *El 25% de las empresas tarda más de un año en diseñar, probar e implementar un nuevo producto lo que lastra su competitividad en el mercado*. Obtenido de ADNdelSeguro: <https://adndelseguro.com/negocio/duck-creek-competitividad-disena-probar-implementar-nuevo-producto/>
- AXIS Corporate. (10 de diciembre de 2015). *¿Cómo se materializa la digitalización en las compañías de seguros?* Obtenido de AXIS Corporate: <https://www.youtube.com/watch?v=T32xH4St0D4&t=7s>

- BBVA. (10 de diciembre de 2018). *El efecto ROPO: qué es y cómo afecta al ahorro*. Obtenido de bbva.com: <https://www.bbva.com/es/el-efecto-ropo-que-es-y-como-afecta-al-ahorro/>
- BrandPos. (2015). *Consumidores ropo y showrooming en el sector retail*. Obtenido de BrandPos: <http://www.brandpos.com/retail-consumidores-ropo-showrooming/>
- EC Brands. (11 de junio de 2020). *Los 60 días de confinamiento han acelerado seis años la digitalización del mundo*. *El Confidencial*. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2020-06-11/transformacion-digital-isdi-bra_2622219/
- Lemonade Inc. (20 de junio de 2021). *Lemonade investors relation*. Obtenido de <https://investor.lemonade.com/home/default.aspx>
- Oscar Health Inc. (20 de junio de 2021). *Oscar Health inverstors relation*. Obtenido de <https://ir.hioscar.com/overview/default.aspx>
- Porch Research. (8 de marzo de 2021). *Porch*. Obtenido de <https://porch.com/advice/report-state-insurtech-2021>
- Redacción AEFI. (22 de abril de 2021). *Asociación Española de Fintech e Insurtech*. Obtenido de <https://www.asociacionfintech.es/sin-categorizar/6-herramientas-del-insurtech-para-llegar-a-los-nuevos-consumidores/>
- Root Inc. (20 de junio de 2021). *Root Insurance*. Obtenido de <https://www.joinroot.com/>
- Santalucía Impulsa y El Referente. (09 de junio de 2021). *Santalucía Impulsa*. Obtenido de <https://www.santaluciaimpulsa.es/segundo-mapa-insurtech-del-sector-asegurador/>
- The Insurance Marketer. (9 de abril de 2021). *The Insurance Marketer*. Obtenido de <https://www.theinsurancem.com/insurtech-facts-and-stats/>
- Vie, A. P. (30 de abril de 2021). *Pyme Seguros*. Obtenido de <https://www.pymeseguros.com/a-final-de-a%C3%B1o-habr%C3%A1-2000-corredores-trabajando-en-cima>

Ricard Alonso Portillo

Graduado en Administración y Dirección de Empresas por la *Universitat de Barcelona* en 2017, empecé en el sector asegurador uniéndome al equipo Allianz Seguros. Mediante su programa de prácticas, me incorporé al área de Auditoría Interna. Donde ayudé en el mapeo de los principales procesos de la compañía y en la realización de auditorías a sucursales.

Acabado el período de prácticas, pasé a formar parte del equipo de Desarrollo Comercial, donde entre otras funciones, me focalizaba en la creación de acciones para el desarrollo de mediadores, apoyo en proyectos estratégicos transversales y a prestar apoyo a la dirección general de comercial y market management, especialmente en la elaboración de documentación de soporte.

Tras dos años desempeñando estas funciones, pasé a formar parte del equipo directo del Consejero Delegado, incorporándome en la Oficina del CEO, ya hace más de 2 años y medio. En esta posición me encargo de prestar apoyo con la coordinación transversal de proyectos estratégicos, reuniones con el Grupo Allianz u otras participaciones en eventos internos y externos. Desde entonces también nombrado Secretario del Comité de Dirección.

Anexos

Anexo 1. Selección de *insurtech* segmentadas por tipología servicio

Product provider

<p>Homeowners</p>	<p>Personal property</p>
<p>Flood</p>	<p>Earthquake</p>
<p>Renters</p>	<p>Property umbrella</p>

Aggregators/Comparison sites

Data and analytics

Service support

Claim function

Fuente: Quarterly Insurtech Briefing Q2 2020, de Willis Tower Watson

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

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldes Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El 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^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006

- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguierza 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 Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013

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

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

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

- 247.- Silvia Martínez López: "El papel de la Salud en los Planes de Retribución Flexible en las empresas" 2018/2019
- 248.- Marta Nadal Cervera: "El seguro bajo demanda" 2018/2019
- 249.- Carla Palà Riera: "Función Actuarial y Reaseguro" 2018/2019
- 250.- Silvia Paniagua Alcañiz: "Seguro Trienal de la Edificación" 2018/2019
- 251.- Agustí Pascual Bergua: "Solución integral para las Pymes: un nuevo concepto de Seguro" 2018/2019
- 252.- Eduardo Pérez Hurtado: "Estrategias de desarrollo para una mutua aseguradora de tamaño medio" 2018/2019
- 253.- Paquita Puig Pujols: "Inversiones socialmente responsables. Análisis del impacto de una cartera de inversiones en la sociedad y en los ODS" 2018/2019
- 254.- María Puig Pericas: "El seguro de Defensa Jurídica para la explotación comercial de Drones" 2018/2019
- 255.- Paula Rubio Borrallo: "Soluciones al actual sistema de pensiones individuales privadas. Con una visión internacional" 2018/2019
- 256.- Sara Sánchez Rámiz: "Implementación de IFRS17: principales fases" 2018/2019
- 257.- Adela Agüero Iglesias: "La aplicación de la Directiva de Distribución de Seguros en una aseguradora No Vida" 2019/2020
- 258.- Marina Ayuso Julián: "Diseño de una herramienta orientada a la planificación de la cuenta de resultados en Seguros Generales" 2019/2020
- 259.- Jordi Azorín Subirá: "Mutualitats d'assegurances en el segle XXI: reptes i oportunitats" 2019/2020
- 260.- Miguel Ángel Camuesco Andrés: "El Agente de Seguros en el S. XXI. Transformación y evolución de una agencia de seguros" 2019/2020
- 261.- Emma Elson Baeza: "Privacidad y protección de datos en el sector asegurador. Identificación y análisis de los principales desafíos que plantea la regulación actual a las entidades aseguradoras" 2019/2020
- 262.- Albert Estruch Tetras: "Los bajos tipos de interés. El mayor desafío para el sector asegurador europeo" 2019/2020
- 263.- Albert Gambin Pardo: "Smart Contract. Tecnificar Servicios de Poderes Preventivos del asegurado en los seguros de Dependencia" 2019/2020
- 264.- Isaac Giménez González: "La Renta Hipotecaria: una solución eficaz para el riesgo de longevidad en la población española" 2019/2020
- 265.- Nuria Gimeno Martret: "El carsharing y el motosharing. Soluciones que puede aportar el seguro de Defensa Jurídica" 2019/2020
- 266.- Omar Granero Jou: "El seguro de mascotas. Situación del mercado español y visión internacional" 2019/2020
- 267.- David Lafer Margall: "Post Covid: la nueva era del teletrabajo en el sector asegurador" 2019/2020
- 268.- Marcel Martínez Castellano: "Modelo de gestión para siniestros de Responsabilidad Civil. Foco en empresas y siniestros de cola larga" 2019/2020
- 269.- Anass Matna: "Impacto de los fenómenos meteorológicos en el sector asegurador" 2019/2020
- 270.- Matías Ignacio Pujol Troncoso: "La Caución como elemento estabilizador en el sector de las Agencias de Viajes" 2019/2020
- 271.- David Solé Monleón: "El Seguro de Salud, propuesta de valor diferencial en las sociedades longevas" 2019/2020
- 272.- Gisela Subirá Amorós: "La prueba genética y su impacto en los seguros de vida y salud" 2019/2020
- 273.- Meritxell Torres Ayala: "IT y Machine Learning en Seguros. Aplicación práctica en Fraudes" 2019/2020
- 274.- Oscar Vázquez Bouso: "Suscripción 2.0: Onboarding digital y firma electrónica" 2019/2020
- 275.- Ana María Velasco Luque: "El aseguramiento de los Vehículos de Movilidad Personal" 2019/2020

- 276.- Alejandro Villalón Castaño: "El Seguro de Responsabilidad Civil profesional de Abogados" 2019/2020
- 277.- Ricard Alonso Portillo: "¿Debería el CEO estar preocupado? Cambios en el comportamiento de los consumidores y aceleración de la digitalización" 2020/2021
- 278.- Lluís Carles Avellà Riera: "Passat, present i futur del món de l'assegurança i la seva mediació" 2020/2021
- 279.- Josep Beltrán Bausells: "El impacto de los cambios normativos en la oferta de los Planes de Pensiones de Empleo" 2020/2021
- 280.- Francesc Bertran Faus: "La búsqueda de las eficiencias comerciales internas en las aseguradoras" 2020/2021
- 281.- Anna María Carrillo Carrasco: "Seguros para comunidades. Nuevas tendencias" 2020/2021
- 282.- Míriam Hernández Barrilado: "Diseño de pólizas de movilidad personal" 2020/2021
- 283.- Lidia Jiménez Pérez: "Covid-19: retos y oportunidades que se han generado en la gestión de siniestros multirriesgos y sus equipos" 2020/2021
- 284.- Marc Jumilla Hernández: "Soluciones de fidelización de clientes e Inteligencia Artificial" 2020/2021
- 285.- Eva Madroñal Bueno: "Recomendador de Seguros Personales. Afectación a la integridad de la persona" 2020/2021
- 286.- Enric Mariño García: "Impactos de la COVID-19 en las entidades aseguradoras" 2020/2021
- 287.- Ricardo Martí Ortuño: "Desarrollo de Redes Comerciales. Eficientes, rentables y con visión 360º" 2020/2021
- 288.- Raúl Perán Giménez: "Análisis del impacto en la transición hacia un modelo de pensiones adecuado y sostenible en España" 2020/2021
- 289.- Juan Manuel Rodríguez Muñoz: "La discapacidad en menores. Soluciones Aseguradoras" [JLPT1] 2020/2021
- 290.- Víctor Tinoco Closa: "Sinergias entre Seguros de Pérdidas de Beneficios y Seguros de Crédito" 2020/2021