

Actualidad Aseguradora

by INESE

ENTREVISTAS

CLARA GÓMEZ (GCO)

AMALIO BERBEL
Y ARMANDO SOLÍS (PSN)

SERGIO BENITO (COJEBRO)

MESA REDONDA

MÁS TECNOLOGÍA,
SIN PERDER LO HUMANO



La gestión del siniestro, en plena transformación

40 under 40: Generación del futuro

Más tecnología, sin perder el factor humano

Mesa Redonda

Veta+
A MSA Mizar Company

Actualidad Aseguradora
by INESE

La experiencia de cliente, la inteligencia artificial y la gestión del cambio están redefiniendo la evolución del negocio asegurador. Esta fue una de las conclusiones de una mesa redonda organizada por Veta+ y 'Actualidad Aseguradora', en la que los directivos del sector coincidieron en que la transformación ya no se limita a incorporar nuevas herramientas, sino a replantear procesos, expectativas y modelos de relación. La omnicanalidad, la personalización, el uso del dato y la automatización avanzan con rapidez, aunque el gran desafío sigue siendo equilibrar eficiencia y cercanía en un entorno marcado por la aceleración tecnológica, la presión sobre costes y la necesidad de preservar el componente humano del servicio.

Esta mesa redonda venía a hacer balance y actualizar las conclusiones extraídas hace cuatro años en un debate con las mismas compañías sobre satisfacción del cliente. En esta ocasión han participado Francisco Hernán, subdirector de Prestaciones Patrimoniales e Inteligencia de negocio de Mapfre España; Roberto Hernández, chief Claims Officer de Zurich; Valentín Blanco, director de Operaciones de Santander Vida & Generales; Juan García, cofundador y co-CEO de Tuio; Cristina Rodríguez, directora de Prestaciones de Pelayo; y Pablo Valdés, director general de Veta+. Todos ellos, moderados por David Leonor, jefe de Redacción de INESE.

'ACTUALIDAD ASEGURADORA' (EN ADELANTE, 'A.A.'). Hace cuatro años identificamos una serie de palancas de transformación, como simplificación, información clara o expectativa del cliente. ¿En qué habéis conseguido avanzar más en estas tendencias?

ROBERTO HERNÁNDEZ. Nosotros hemos hecho muchas cosas. En todos nuestros proyectos se piensa siempre en

el cliente y medimos los resultados. Efectivamente, la satisfacción del cliente es uno de nuestros atributos más relevantes. Hemos avanzado muchísimo en omnicanalidad, poniendo a disposición de los asegurados cualquier canal en el que se sientan cómodos para comunicar un siniestro. Destacaríamos, por ejemplo, la implantación en Hogar, Comercio, Comunidades y Autos de la posibilidad de gestionar un siniestro a través del WhatsApp. También hemos decidido crear lo que hemos llamado la 'Casa del cliente', donde todas las interacciones que tiene un cliente con la compañía pasan por una misma estructura en la cual intentamos dar una respuesta consistente.

CRISTINA RODRÍGUEZ. Me quedo con la escucha al cliente como la principal palanca transformadora, ya que es el elemento que orienta la toma de decisiones y marca la dirección de nuestra evolución. Es, en definitiva, la mejor guía para identificar oportunidades de mejora y generar un mayor valor para los asegurados. En nuestro caso, esa escucha activa nos llevó a realizar una reflexión estratégica sobre el modelo de gestión de Hogar y, como resultado, a impulsar

Fotografías: Pablo Blazquez



En la imagen, de pie y de izquierda a derecha, David Leonor, Francisco Hernán, Juan García y Valentín Blanco. Sentados, Roberto Hernández, Cristina Rodríguez y Pablo Valdés

Prestima, un proyecto desarrollado conjuntamente con IMA Ibérica y Seguros Lagun Aro para la prestación del servicio de reparación en Hogar. Esta iniciativa nace de la suma de capacidades, experiencia y una visión compartida, con el objetivo de transformar el servicio y elevar los estándares de calidad, eficiencia y atención que ofrecemos a los clientes, aportando una propuesta diferencial en un momento especialmente relevante de su experiencia con la compañía, como es la atención y servicio en los siniestros de Hogar.

JUAN GARCÍA.- Para nosotros lo principal ha sido actuar sobre las señales que nos daban los clientes. El año pasado hicimos un proyecto de entender de dónde venían los NPS negativos. El 50% de estos en realidad no tenía ningún problema con la resolución del siniestro, si no que el cliente se había sentido en cierto modo huérfano de información: no sabía cuándo iba a venir el reparador, no tenía ni idea de qué pasaba con su informe pericial, había un retraso y no se le había avisado... Cosas que no forzosamente tenían que ver con un mal servicio, aunque en el fondo sí, y que, a la postre, era algo que dependía de nosotros. Gracias a las herramientas para identificar de dónde venía esa falta de información, nuestro NPS ha subido de manera dramática.

VALENTÍN BLANCO.- Nosotros tenemos dos palancas: eficiencia y calidad; calidad y eficiencia. No me atrevo a poner ninguna delante de la otra porque, dependiendo del momento en el que estemos hablando, tenemos que potenciar una u otra: no puedo dejar de pensar en la eficiencia, porque si la compañía no tiene resultado no puedo prestar servicio y no puedo dejar de pensar en la calidad, porque sin la calidad el cliente se va. El reto es conseguir la cuadratura del círculo y, poco a poco, tenemos que ir identificando puntos en el momento del proceso que se pueden simplificar, agilizar, automatizar y ese coste no ahorrármelo, sino dedicarlo a otro punto de la cadena donde sí que aporte más valor.

FRANCISCO HERNÁN.- Yo también considero que, en el caso de nuestro grupo, la omnicanalidad ha sido muy importante en estos cuatro años. En mi opinión, ha habido un avance en digitalización, en simplicidad y, sobre todo, en omnicanalidad, para poder tener al cliente en contacto directo, tanto por la app, por la web, por medios digitales o por WhatsApp. Este tiempo ha supuesto un reto avanzar en digitalización, pero entendida como humanización, muy ligada a la personalización y a dar el dinamismo, que, al final, es lo que los clientes están reclamando y demandando.

'A.A.- Pablo ¿cómo ves tú, desde el punto de vista de la gestión, los logros que han conseguido las aseguradoras?

PABLO VALDÉS.- Coincido en que es complicado, porque una transformación en sí es complicada. Creo que los cambios son cada vez más rápidos y que cada compañía tiene sus propias herencias y sus propios obstáculos y, dentro de todo esto, hay un componente humano de gestión del cambio. Al final, todos nos hemos podido poner un poco a la par de la omnicanalidad, pero ¿cómo cambias tus procesos internos para adaptarte al cliente? En cualquier caso, es también importante coordinar todo el ecosistema que interviene en el siniestro, tramitador, reparador, perito, etc., para dar buen servicio al cliente; y para eso es fundamental también la tecnología, tener canales eficientes de comunicación. Creo, sinceramente, que en eso todas las compañías han avanzado. También, en el autoservicio y en la digitalización, pero sin una deshumanización del servicio; al contrario, le han dado al cliente la posibilidad de comunicarse y de tomar las riendas de su siniestro.

CÓMO AYUDA LA TECNOLOGÍA

'A.A.- La tecnología actual, ¿nos permite cumplir todas estas exigencias?

JUAN GARCÍA.- Nosotros siempre decimos que la IA, en particular, es una tecnología algo diferente a todas las grandes revoluciones tecnológicas que han ido viniendo antes, porque te permite, a la vez, atacar la eficiencia y la calidad. Antes, tecnología te hacía ser más eficiente en los procesos o igual mejorar un poco de calidad, pero difícilmente te permitía avanzar en calidad y en eficiencia a la vez. En Tuio, el cambio radical lo tuvimos hace año y medio. Pensábamos, como todos, en conseguir la eficiencia, pero después, cuando miramos la cuenta de resultados, vimos que no influía tanto como creíamos y decidimos cambiar de pensar en la eficiencia pura a pensar en cómo tomar

mejores decisiones. Para ello, montamos un agente de tramitación de siniestros, llamado Watson, que ayuda al tramitador, porque hay cosas que no se pueden automatizar. Todo esto revierte en eficiencia, pero no es lo más importante: sobre todo revierte en calidad, en mejores decisiones y costes medios más controlados.

'A.A.- ¿Y cómo hacéis las compañías para personalizar esta experiencia al cliente?

FRANCISCO HERNÁN.- Nosotros ya estamos utilizando IA en muchos de los procesos y, actualmente, entre Mapfre y Verti, tenemos desplegados 110 casos. Uno de ellos fue en la gestión de todas estas tormentas que tuvimos a principio de año; es algo que se venía haciendo de forma más manual y le añadimos todo lo relacionado con prevención y alerta al cliente de la posible inclemencia meteorológica. Es un producto que hemos sacado hace dos meses y que básicamente consiste en una herramienta de gestión de alertas. Al final, en los procesos simples, la inteligencia artificial nos está ayudando mucho, pero también hay que diferenciar muy bien en los momentos en los que se usa y cuándo esas personas requieren otros instantes de sensibilidad emocional y una necesaria escucha activa.

VALENTÍN BLANCO.- La tecnología, lo que me permite, es ir personalizando. El perfil de cliente no es algo único, es dinámico. La atención telefónica es más costosa, cierto. Pero el valor que aporta una conversación no lo tiene lo escrito. Tenemos que ir analizando también quien nos llama, anticipándonos, y ver dónde realmente le aportamos valor al cliente. A nosotros nos ayuda mucho estar en el mundo bancoasegurador, pues también nos nutrimos de información del cliente, hasta donde la ley nos permite. Esa es la peculiaridad del cliente bancario.

'A.A.- Y las compañías, ¿corréis el riesgo de ponerlos ese listón demasiado alto?



Francisco Hernán (Mapfre):

"La digitalización debe ser entendida como una humanización, no como una deshumanización"



ROBERTO HERNÁNDEZ.- Este listón es infinito. Hoy el cliente tiene una gran cantidad de alternativas y cada vez que vas alcanzando esa expectativa, la recalibra automáticamente. En Zurich no nos ponemos objetivos cerrados; no paramos de invertir o de cambiar procesos. Es continuo. Puede que llegue un momento en el que alguno alcanzará el state of the art, aunque estamos todavía lejos para llegar ahí, pero sí estamos viviendo ya esa ambigüedad de no saber cuál es el fin, intentando cada día conseguir nueva información, ajustar el proceso, la tecnología o lo que haga falta dentro de la entidad, para ir subiendo. Como decía, el cliente recalibra y también el mediador. Es una continua recalibración y no veo un fin; veo un proceso continuo.

'A.A.'- ¿Cómo podéis fomentar desde las entidades la disponibilidad de profesionales que trabajan para el sector como reparadores, talleres...?

VALENTÍN BLANCO.- Yo creo que la cuestión de la falta de profesionales se va a corregir por el propio mercado. Es decir, cuando no haya fontaneros y tengamos que pagarle a 100 euros la hora, ya te digo yo que los va a haber. ¿Qué pasa? Pues que vamos a tener una inflación de precio brutal. Pero es donde, como sociedad, hemos llegado; es un

¿ES LA IA LA PANACEA?

La inteligencia artificial se perfila como una tecnología con un potencial todavía difícil de delimitar dentro del sector asegurador, especialmente en ámbitos como la gestión de siniestros y la relación con el cliente. Los participantes coincidieron en que su evolución exige una aproximación basada en la experimentación continua, con entornos controlados que permitan implementar, corregir y ajustar soluciones con rapidez. El consenso apunta a que asumir un cierto margen de error forma parte del proceso de innovación en un contexto marcado por la aceleración tecnológica y por unas expectativas del cliente cada vez más exigentes. No obstante, también se subrayó la necesidad de mantener un equilibrio entre automatización y servicio, evitando que la tecnología deshumanice la experiencia y preservando la capacidad de respuesta ante necesidades que requieren empatía y criterio.

tema estructural. Hay que sacar recursos de la cadena de procesos, de ámbitos que no aportan valor y dedicarlos a algo que sí lo aporte, como la remuneración de los profesionales, porque quiero que esté bien pagado.

CRISTINA RODRÍGUEZ.- En ramos como Hogar intervienen numerosos actores en toda la cadena de prestación

Roberto Hernández (Zurich):

"Hoy el cliente tiene una gran cantidad de alternativas y cada vez que alcanzas su expectativa, recalibra automáticamente"



Omnicanalidad y comunicación continua	Las aseguradoras han avanzado en ofrecer múltiples canales de contacto (app, web, teléfono, WhatsApp), permitiendo al cliente comunicar y seguir su siniestro de forma flexible. El reto no es solo abrir canales, sino asegurar una experiencia coherente y con información actualizada en todos ellos.
Información proactiva y gestión de expectativas	Una de las principales fuentes de insatisfacción no es la resolución del siniestro, sino la falta de información durante el proceso. La comunicación anticipada, el seguimiento de plazos y la transparencia en cada fase son elementos clave para mejorar la percepción del servicio.
Automatización e IA para eficiencia y calidad	La IA y la automatización permiten agilizar tareas, reducir costes y mejorar la toma de decisiones en la tramitación. No obstante, su valor radica en combinar eficiencia operativa con mejoras en la calidad del servicio, especialmente en procesos repetitivos o de bajo valor añadido.
Equilibrio entre digitalización y factor humano	La tecnología facilita procesos simples y el autoservicio, pero la gestión de siniestros sigue requiriendo intervención humana en momentos críticos. La empatía, la comunicación y la confianza siguen siendo determinantes, combinando automatización con atención personalizada.
Retos operativos (reparadores)	La calidad del servicio depende de toda la cadena (tramitadores, peritos, reparadores). La escasez de profesionales, la coordinación de actores y la necesidad de mejorar su retribución es un reto estructural que impacta directamente en la gestión de siniestros.

del servicio, desde la apertura y gestión del expediente hasta los reparadores, proveedores y equipos de tramitación. Esta complejidad exige un alto nivel de coordinación para garantizar una experiencia excelente al cliente y minimizar posibles incidencias en cualquier punto del proceso. Además, el reparador desempeña un papel esencial, ya que representa ante el asegurado la imagen y los valores de la compañía. Por ello, la alineación entre todos los participantes resulta clave para asegurar la calidad del servicio frente al cliente. Por otro lado, comienza a evidenciarse una creciente necesidad de profesionales especializados en distintos oficios, una realidad que afecta tanto al ramo de Hogar como al de Automóviles. Es un reto que requiere una respuesta conjunta del sector y de la sociedad, poniendo en valor estas profesiones y fomentando su atractivo entre las nuevas generaciones como una opción de futuro con amplias oportunidades de desarrollo.

ROBERTO HERNÁNDEZ.- Nosotros estamos iniciando una acción con nuestra fundación y buscando partners para formar chicos y chicas jóvenes en oficios, tanto de hogar como en automóvil. Nos está costando un mundo llegar a tener un buen vivero, porque, como muy bien decís, hoy en día no tienen oficio, no tienen acceso a la FP Dual, Con

esta acción queremos anticiparnos. Tenemos mucha ilusión, aunque nos está costando; no os podéis imaginar el esfuerzo que supone por ejemplo poner autobuses para que lleguen desde sus casas a los centros de formación, etc.

PABLO VALDÉS.- En mi opinión, una parte de la productividad que se gane debería ir al cliente, otra a mejorar el servicio y otra a las redes de profesionales. Yo tengo que ser competitivo y ahorrar costes, pero también tengo que retribuir mejor a mis reparadores, a mis peritos. No debo tener presión en ese coste. Por ejemplo, si acuerdo una subida de tarifas de reparación y se la paso a mi reparador, ahí no está mi margen, no puedo tener la tentación por modelo de 'rapiñar' el dinero de mi proveedor, sino que el proveedor debe beneficiarse para que seamos todos más rentables.

JUAN GARCÍA.- En esta línea, por ejemplo, el manitas es el mayor drama. Es un reto muy grande y yo estoy absolutamente de acuerdo en que hay que tratar de hacer que los baremos reconozcan el coste que tiene, o sea, que remuneren adecuadamente su trabajo. Y, como digo, el manitas es un problema porque es un servicio muy barato,



la frecuencia de la siniestralidad es alta y está también la informalidad del propio reparador.

AUTOMATIZAR SIN DESHUMANIZAR

‘A.A.’- Retomando el tema de tecnología, de eficiencia, de digitalización, de automatización, ¿Quién está ganando en este proceso? ¿El cliente o la eficiencia? ¿Son dos palancas que se pueden equilibrar?

VALENTÍN BLANCO.- Tenemos que avanzar las dos. Es decir, no podemos automatizar todo porque, por experiencia, hay clientes que se quejan y quieren que les atienda una persona. Entonces, ni puedo dejar de automatizar, ni puedo dejar de humanizar el servicio. Es decir, en función del cliente que sea, tengo que darle las herramientas tecnológicas que me permitan que las cosas fluyan por sí solas, como información de citas, conocimiento, verificación de datos, pero también tengo que tratar humanamente a esa persona. Y eso no lo vamos a dejar de hacer.

FRANCISCO HERNÁN.- La tecnología facilita mucho esos procesos simples. Pero al final son las personas las que generan la confianza a la hora de dar un trato personal. Volvemos a hablar de los reparadores y de la problemática por la carga de trabajo que tienen. Es ahí donde tenemos el reto de poder quitarles con la IA trabajos administrativos. Esta una tecnología clave para poder hacerlo y que realmente se centren en el trabajo de su profesión.

‘A.A.’- ¿La digitalización de la interacción con el asegurado ha tenido el impacto que esperabais cuando habéis comenzado a aplicar determinadas tecnologías?



Pablo Valdés (Veta+):

“La clave del futuro, después de la transformación que sea, seguirán siendo las personas”

CRISTINA RODRÍGUEZ.- En nuestro caso, impacto indiscutiblemente. El que queríamos. La ambición siempre llega a mucho más. Hemos sido cautos. La tecnología, la eficiencia, la digitalización y la transformación que nos puede permitir la tecnología tiene que venir, precisamente, a dar agilidad y certeza a la gestión y poder anticiparnos a la inquietud que puede tener el cliente. ¿Hemos avanzado? Sí. ¿Al límite que queremos? Ni muchísimo menos.

PABLO VALDÉS.- Llegará el momento en que estará hablando la IA de mi asegurado con mi IA y será la IA la que diga si su experiencia ha sido buena o mala... Los estáis comentando todos: el reto está en adaptar a distintos perfiles de clientes, distintas evoluciones. Seguirá habiendo gente que prefiere hablar todo el rato contigo por teléfono, a la vez que tendrás a una IA hablando con IA, porque el asegurado no quiere saber nada. A lo mejor en un futuro, dentro de 30 años, realmente todo es de IA a IA y la experiencia puede que sea genial. Pero por el momento hay diferentes perfiles y personas que quieren interactuar de muy diversas formas, salvo que desde la entidad se le obligue a ello.

‘A.A.’- En todo caso, la tecnología os abre un abanico de canales para atraer al cliente sin que sea muy costoso...

ROBERTO HERNÁNDEZ.- En nuestro grupo gana el cliente, claramente. Si hay una lucha en la arena entre cliente y eficiencia va a ganar el cliente. Eso lo tenemos claro y perseguimos la satisfacción del cliente. No es una diapositiva o un mensaje corporativo. Es así. Es una apuesta clara y una inversión enorme, donde todas las integraciones se van a gestionar de forma homogénea

y confluyen en un mismo sitio. Dicho lo cual, la IA no es una estrategia per se, sino que debe ayudar a la estrategia de la compañía. Ahí, el desafío que tenemos es no caer en el buenismo de la inteligencia artificial si realmente no trae un retorno.

ADAPTARSE A LO QUE VENGA

'A.A.'- Mirando a futuro, de aquí a 3 o 4 años, o incluso menos. ¿Dónde veis los retos en la experiencia del cliente?

FRANCISCO HERNÁN.- Hay que seguir avanzando en el equilibrio entre rentabilidad, eficiencia, humanización y la experiencia del cliente. La exigencia nos la está trasladando el propio cliente, porque ya tiene asumida de forma natural esa agilidad de la digitalización, pues la tiene implantada en su día a día. Nosotros, como aseguradoras, vamos a darles esas facilidades y es hacia ahí hacia dónde tenemos que ir avanzando: transformar la forma en la que muchos segmentos de clientes ven la IA y la digitalización, porque sí que es verdad que habrá empresas digitales que tienen más fácil ese enfoque y ese objetivo, pero otras compañías tenemos un público objetivo más dispar y en rangos de edad ya consolidados. Tener ese talento y esa cultura de la IA y ver lo que es un servicio que aporta a la compañía y al propio asegurado es un reto en el que tenemos que seguir avanzando.

VALENTÍN BLANCO.- Nuestro objetivo es intentar ser los solucionadores de los problemas. Dentro de 3-4 años me gustaría que nuestros clientes nos vean como el que está ahí, para ayudarle cuando le cubrimos, y cuando no (pues los rechazos también ayudan a hacer clientes), facilitarle otro tipo de soluciones fuera de la póliza. En el mediador también tenemos un nicho donde trabajar para que esté igual de informado que el propio asegurado. Es un reto y creo que tenemos herramientas y palancas que tocar para



que nos vean como sus colaboradores y su ayuda cuando hay un problema.

JUAN GARCÍA.- Hay muchos desafíos. A mí, el que más me quita el sueño es el de los reparadores. Pero también el cambio cultural, de organización y de procesos, tan profundo, que trae consigo la tecnología. Incluso en el caso de Tuio, que somos una organización pequeña, hay un índice y tenemos que afrontarlo. No quiero pensar en compañías mucho más grandes.

CRISTINA RODRÍGUEZ.- En un entorno marcado por la incertidumbre y la transformación constante, resulta difícil anticipar dónde estaremos en el futuro. Lo que sí sabemos es que vamos a seguir evolucionando. Entre los principales desafíos a abordar se encuentran la gestión de un escenario inflacionista que exige mantener el equilibrio entre calidad de servicio, eficiencia y sostenibilidad; la necesidad de afrontar conjuntamente una problemática estructural en el ecosistema de reparadores, que nos impacta a todos y, especialmente, la gestión del cambio. La tecnología ya está transformando nuestro negocio y su impacto será cada vez mayor. Esto exigirá adaptar las organizaciones, los



Valentín Blanco (Santander Vida & Generales):

"Tenemos que avanzar en las dos balanzas: ni puedo dejar de automatizar, ni puedo dejar de humanizar el servicio"



procesos y las capacidades. En este contexto, la gestión del cambio será un factor clave, al igual que el desarrollo de competencias digitales, que probablemente tendremos que incorporar y potenciar de una forma diferente, garantizando que nuestros equipos dispongan de las herramientas y capacidades necesarias para afrontar con éxito los retos.

ROBERTO HERNÁNDEZ.- Por introducir algún ingrediente diferente a todo lo que estáis describiendo, destacaré la importancia de integrar el dato en la solución que demos. Es decir, de toda la información que tenemos alrededor del cliente, que la propuesta que se le haga sea útil para él. Como segunda cuestión, destacaré la definición correcta de la IA: cuando la implementemos, que acertemos y aporte valor al cliente. Y, por último, comentar todo lo que llamamos soft skills y ese componente humano del que hemos estado hablando. De aquí a unos años, muchos de nuestros sistemas serán automatizados o automatizables y habrá que dotar a nuestro equipo humano de herramientas para que sean más empáticos y puedan comunicar mejor.

PABLO VALDÉS.- A modo de conclusión. Todos los estándares van a subir, pero creo que hay determinados retos que deberíamos ser capaces de afrontar. Si usamos el dato, la tecnología ya estará y será relativamente asequible y fácil hacer todo lo que es gestión de expectativas, comunicación, etc., de una forma más automatizada o humana, pero con una contextualización buena. Creo que la diferenciación a futuro va a pasar por realmente tener al mejor profesional preparado para los momentos principales. En el futuro, la IA va a ser más democrática y la clave, después de la transformación que sea, seguirán siendo las personas.



Juan García (Tuio):

“La IA es una tecnología que te permite, a la vez, atacar la eficiencia y la calidad”



Cristina Rodríguez (Pelayo):

“La transformación que nos permite la tecnología tiene que aportar agilidad, eficiencia y calidad a la gestión”