

Adaptarse o perder: el Seguro frente al cambio acelerado

Mesa Redonda



El sector asegurador español afronta un momento de inflexión en el que tres grandes fuerzas (inestabilidad geopolítica y económica, irrupción de la inteligencia artificial y presión creciente del cambio climático) confluyen sobre un mercado que, pese a su solidez estructural, no puede permitirse la inmovilidad. Bajo el título 'Estrategias para el éxito en un marco de cambio acelerado', AM Best y 'Actualidad Aseguradora' han analizado estos y otros retos del sector junto a cuatro directivos líderes del sector.

En esta sesión, moderada por **Riccardo Ciccozzi**, Director, Market Development Europe de AM Best, y **Juan Manuel Blanco**, director editorial de INESE, participaron: **Armando Nieto**, presidente de Divina Seguros; **Francisco Gómez Alvado**, director general de Pelayo; **Enrique de Porres**, CEO de Asisa; **José María Martín Gavín**, director general de Preventiva; y **Eli Sánchez**, director de Analytics de AM Best. Asistió asimismo la directora general de INESE, **Susana Pérez**.

'ACTUALIDAD ASEGURADORA' (EN ADELANTE 'A.A.'):- ¿Cuál es el impacto que el contexto geopolítico y económico está teniendo en vuestra actividad, o puede tener en los próximos meses? ¿Y el cambio climático?

ELI SÁNCHEZ:- Como agencia de calificación, monitoreamos permanentemente el ambiente económico, financiero y político. Del mercado español lo que nos preocupa más es la sensibilidad que puede haber a la influencia geopolítica en los tipos de interés y cómo pueden afectar tanto a los activos como a los pasivos, sobre todo para los negocios a largo plazo. Eso puede crear un movimiento en el

balance y en la gestión del capital. También estamos monitoreando la inflación y cómo puede comportarse en el largo plazo, porque no es algo que se da de manera súbita, se va a ir experimentando según se vaya desarrollando el conflicto en Oriente Medio.

En cuanto al cambio climático, en España hay que tener en cuenta el papel del Consorcio de Compensación de Seguros, lo que limita su impacto sobre los ratings. Nos preocupa más la frecuencia que la severidad.

ARMANDO NIETO:- Lo que hemos percibido en la situación actual es una falta de control del IPC. Esto genera ciertas ineficiencias, tanto en el ámbito laboral, ya que las personas tienen un salario que hay que actualizar con el IPC, como con otros proveedores. También estamos observando una tensión creciente por el tema de la inmigración; se busca un precio muy barato y con unas condiciones que no suelen ser las reales, lo cual nos está generando tensión en los departamentos de suscripción y en el control de la siniestralidad. En el ámbito de la gestión financiera, los bandazos del mercado por los anuncios de Trump nos lleva a un cambio de paradigma. Si veníamos de una época

Fotografías: Mayte Madariaga



En la imagen, de izquierda a derecha: sentados, Riccardo Ciccozzi, Enrique de Porres, Susana Pérez y Eli Sánchez. De pie, Juan Manuel Blanco, Armando Nieto, Francisco Gómez Alvado y José María Martín.

en que los tipos de interés eran muy bajos y había que ir a la renta variable, ahora estamos moviéndonos otra vez a activos más fijos, porque la renta variable está dando una volatilidad muy alta. Eso complica lograr rentabilidades financieras. Y a ello hay que sumar el encarecimiento de la gasolina, que está encareciendo mucho la distribución.

FRANCISCO GÓMEZ.- Tienes razón, el encarecimiento de la gasolina tiene un impacto en la exposición al riesgo y vemos a veces que la frecuencia y la siniestralidad pueden bajar. Lo vimos en la pandemia y ahora quizás también estamos empezando a percibirlo. Pero eso esconde otra situación: venimos de un cambio de ciclo donde hemos conseguido un mayor equilibrio técnico y ahora la inflación va a venir poco a poco. Los costes de reparación, los talleres, los proveedores van a ir tensionando las cuentas de resultados y eso afectará al coste siniestral. Por eso, la gestión técnica nos exige ahora un paso más.

Respecto al cambio climático, es un tema bastante ordinario en la gestión de nuestro negocio asegurador. El año 2023 fue muy preocupante, por la sequía, para el Consorcio. Este año ha habido el tren de borrascas del sur de Es-

paña, que no está tan preparado como el norte para lluvias constantes, y esa intensidad va a afectar a Hogar y a Autos.

ENRIQUE DE PORRES.- Nosotros somos fundamentalmente una compañía de Salud y el impacto geopolítico en nuestro caso no es inmediato. Sí somos conscientes de que la conjunción de la geopolítica, la inteligencia artificial y el cambio climático de alguna manera nos van a afectar. Estamos notando que aumenta la sensibilidad social en relación con el impacto que puede tener esta situación a medio y largo plazo. Y, también, que el seguro de Asistencia Sanitaria, muy bien valorado por la población —ya hay casi un 30% que lo tiene—, empieza a tener dificultades por el impacto de la inflación en relación con la subida de los salarios. No olvidemos que, para compensarlos, la primera mirada de nuestros proveedores sanitarios, cada vez que tienen una pérdida de poder adquisitivo, es hacia nosotros.

JOSÉ MARÍA MARTÍN.- Creo que hay que dar un paso atrás. Venimos de un contexto de tensiones principalmente inflacionistas derivadas de la guerra de Ucrania, que generó graves problemas de suministro de gas y paralizó

determinadas industrias. Vivimos en un mundo en el que todo está relacionado. Pero si lo bajamos a lo concreto de nuestra compañía, la principal preocupación es lo que yo llamo el problema del sándwich entre la inflación y la presión de los precios. Estamos en un contexto de incremento de costes, principalmente de la energía, pero que repercute sobre todo; y al mismo tiempo vivimos una presión muy grande por el precio, a la que nosotros mismos a veces nos empujamos. La guerra de precios destruye industria, desmercados y la capacidad del sector para tener resiliencia. Es un tema que deberíamos discutir a nivel sectorial. En cuanto al cambio climático, desde hace varios años, los huracanes que se forman en el Atlántico y que históricamente iban hacia el Caribe están empezando a girar y a venir hacia latitudes más bajas. Tendremos un fenómeno climático desconocido. Está ocurriendo y es muy serio. No obstante, paradójicamente y en cierto sentido, todos estos acontecimientos hacen que la sensibilidad hacia el seguro sea más importante. Después de la pandemia mucha gente contrató seguros de Salud, de Decesos, de Vida. Después de la DANA o del volcán de La Palma ocurrió lo mismo.

IA, OPORTUNIDAD, DISRUPCIÓN Y RIESGO

'A.A.-' ¿Qué papel está jugando la inteligencia artificial en vuestras estrategias y qué pasos vais a dar? ¿Y qué cambios está generando en el sector?

ENRIQUE DE PORRES.- El que vaya tarde en la incorporación de la IA va a tener una pérdida de competitividad brutal. Lo primero es que nos va a dotar de la capacidad de poner a la persona en el centro de las decisiones y de adelantarnos a sus necesidades. Pero es un proceso absolutamente disruptivo que no sabemos a dónde nos va a llevar. Por ejemplo, el paradigma de la Asistencia Sanitaria va a cambiar completamente: hasta ahora una persona se ponía mala y llamaba al médico. Con la IA va a ser el médico el que llame a la gente, porque va a tener datos de que esa



persona puede tener un riesgo cardiovascular inminente. Y si la compañía tiene esa información, pero no la ha procesado para actuar y la persona fallece, surge una pregunta enorme sobre la responsabilidad. Nosotros ya estamos trabajando en varias áreas: en predicción y verificación del riesgo para la suscripción, donde la IA se complementa mucho con la persona; en fraude, donde llevamos varios años usando algoritmos con buenos resultados; y en los tiempos de desarrollo tecnológico, donde proyectos que antes requerían 3 meses ahora se hacen en 2-3 semanas.

ARMANDO NIETO.- La Inteligencia Artificial potencia al individuo: si este es negativo, lo aumenta; si es positivo, también. En el ámbito asegurador, lo que mejor hace es el trabajo documental. En el Derecho funciona extraordinariamente bien, porque maneja el lenguaje. Nosotros también estamos preparando herramientas para reforzar a los tramitadores: seguirán dándole al botón, pero tendrán un asesor que le dirá si lo que va a hacer está bien o mal. Y ahí también vamos a detectar mejor el talento real de cada persona.



Eli Sánchez (AM Best): *“Si no existe una gobernanza en la empresa que limite quién, cómo y cuándo se utiliza la IA, se abre el camino a ineficiencias, mayores costes o riesgos cibernéticos”*



FRANCISCO GÓMEZ.- No se trata de probar. Se trata de intentar coger el mando y trabajar muy en serio con la IA. Eso significa invertir. El coste tecnológico de entrar en serio no es menor. Tienes que invertir en una capa tecnológica nueva, con personas nuevas, porque el reciclaje de los equipos actuales hacia los nuevos perfiles no es de hoy para mañana. Nosotros estamos en ese debate: ¿la IA entra como una capa sobre el legacy o sustituye al legacy? Lo segundo no puede ser porque hay muchas cosas del legacy que la IA no puede asumir. Dicho esto, en distribución sí que veo una línea muy clara. En España, conociendo cómo es el consumidor —que valora mucho el asesoramiento personal—, la digitalización pura no ha terminado de romper el mercado mediado, pese a que llevamos esperándolo veinte años. Pero si damos a los agentes un asistente de IA que les ayude a optimizar su tiempo, a responder con una oferta bien estructurada y analizada, eso sí lo veo como algo que refuerza la venta con personas.

JOSÉ MARÍA MARTÍN.- Voy a añadir algo que no se está mencionando lo suficiente: en paralelo, los malos también

LAS CLAVES DEL FUTURO

- *Omnicanalidad Real: que el cliente elija el medio, pero que todo esté interconectado.*
- *Prevención Predictiva: pasar de indemnizar el daño a evitar que ocurra mediante datos e IA.*
- *Sostenibilidad del modelo de salud: encontrar fórmulas para que las primas en la tercera edad no sean prohibitivas en un país cada vez más longevo.*
- *Ciberasistencia: protección ante estafas de ingeniería social y riesgos cuánticos.*
- *Marketing social: asociar las marcas aseguradoras con la cultura y el pensamiento crítico.*

están trabajando y mucho. La ciberseguridad es el problema más crítico que podemos afrontar para la continuidad de nuestro negocio, por encima incluso del cambio climático. El Seguro es un caramelo: trabajamos con datos sensibles, tenemos un producto intangible, tenemos dinero y ganamos dinero. Y la IA también la usan para atacar.

Un ejemplo reciente muy ilustrativo: un ejecutivo fue extorsionado a través de un deepfake que le hizo creer que estaba hablando con su equipo directivo y le presionó para hacer transferencias de 25 millones de euros. La póliza de riesgo cibernético no se aplicó porque nunca hubo un ataque a los sistemas de seguridad. Fue un phishing

Armando Nieto (Divina Seguros): *“Si el exceso de velocidad y de exigencias del consumidor erosiona el asesoramiento que las aseguradoras tenemos que dar, tendremos un deterioro sistémico”*



PERSPECTIVA ESTABLE PARA EL MERCADO ASEGURADOR ESPAÑOL

Riccardo Ciccozzi, Director, Market Development Europe de AM Best, co-moderador de la mesa redonda, aportó la visión de la agencia de calificación sobre el mercado asegurador español. Actualmente mantiene una perspectiva estable tanto para los seguros de Vida como los de No Vida, sustentada en una buena capitalización, márgenes técnicos razonables y una gestión prudente del riesgo. Sin embargo, la agencia identifica varios retos que pueden condicionar la evolución del mercado en los próximos años. En No Vida, sitúa el riesgo catastrófico en el centro del debate. AM Best valora el papel estabilizador del Consorcio de Compensación de Seguros, aunque advierte de la preocupación ante la frecuencia creciente en siniestros, pues si determinados casos quedan fuera del ámbito del Consorcio, el impacto sobre la solvencia de las entidades podría ser relevante. Por líneas de negocio, vislumbra que Salud seguirá siendo uno de los motores de crecimiento, mientras que Automóviles continúa bajo presión. En Vida, la agencia destaca la buena adaptación de las aseguradoras al entorno de tipos y observa con interés el desplazamiento hacia productos capital light como los unit-linked. Apunta asimismo que el envejecimiento poblacional refuerza la necesidad estructural de ahorro a largo plazo, aunque todavía no se traduce en mayor penetración aseguradora.

por WhatsApp con una videoconferencia creada por deepfake. Eso obliga a una redefinición de qué cubre el seguro cibernético: ¿solo cuando hay un ataque técnico a los sistemas o también cuando la ingeniería social, potenciada por IA, engaña a una persona?



ELI SÁNCHEZ.- Lo que vemos en otros mercados a nivel global es que el hilo conductor cuando se habla de IA es la gobernanza. Si no existe esta gobernanza en la empresa que limite quién, cómo y cuándo se utiliza la IA, se abre el camino a ineficiencias, mayores costes o riesgos cibernéticos. Cuando las empresas nos hablan de uso de IA, muchas veces hay una gobernanza desestructurada: proyectos, pruebas, sistemas cerrados y otros muy desordenados. Toda esa eficiencia y velocidad de la que hablamos se puede perder de un día para otro si hay un ataque cibernético o un fallo de personas. Y, yendo al futuro, las amenazas van a ser naturales en cualquier sistema de información que puedan tener las compañías.

VISIÓN DE FUTURO

‘A.A.’- ¿Cuáles son las claves de desarrollo en vuestras organizaciones de cara a los próximos años?

FRANCISCO GÓMEZ.- Nuestro plan estratégico tiene como lema crecer construyendo valor. La base está en el crecimiento orgánico y en que el valor de cada cliente crezca. Para eso tenemos muy claro que la generación de valor es más alta en lo que llamamos canales dominio (agentes y directo), donde podemos estar más cerca del cliente. Tenemos muy desarrollado el concepto omnicanal, lo que permite al cliente dirigirse a Pelayo por ambos canales de una forma coherente y sencilla. Somos una empresa muy colaborativa con otros actores del sector, con el ánimo de buscar las mejores soluciones para nuestros clientes.



ENRIQUE DE PORRES.- Fundamentalmente estamos centrados en mejorar la capacidad de relación con el cliente a través de personas. Somos una cooperativa de médicos y lo que hacemos permanentemente es reinvertir el resultado de cada ejercicio en la propia dinámica de crecimiento de las empresas de la cooperativa: hospitales, policlínicos, centros de diagnóstico, empresas de software de gestión sanitaria. Somos una asociación de personas, no de capitales. Y esa es la clave de nuestra manera de entender la actividad que desarrollamos.

JOSÉ MARÍA MARTÍN.- Nuestro mayor vector de crecimiento está en haber dado un salto de trabajar solo en el seguro directo a convertirnos también en reaseguradores. Armar al competidor no es malo si hay espacios y clientes que los mediadores o compañías especializadas pueden desarrollar mejor con nuestro apoyo. A eso se suman los acuerdos de distribución en marca blanca donde la aseguradora somos nosotros. Y luego hay una tercera línea que no mencionamos suficientemente: la innovación de producto. Combinamos la conservación del legado genético en la cobertura de Decesos. Somos la única compañía que hace eso. Estamos en la segunda página del libro de la genética. Cuando conozcamos lo que está en las páginas siguientes, la preservación del legado genético puede representar que la siguiente generación tenga un horizonte de expectativa de supervivencia muy diferente.

ARMANDO NIETO.- Afrontamos el horizonte próximo con una estrategia clara: crecer de forma sostenible apoyándonos en la digitalización, la innovación y la proximidad

a nuestros mediadores. El Canal Corredores es un pilar irrenunciable y el corazón de nuestro modelo relacional a largo plazo. Trabajamos para mejorar continuamente la eficiencia operativa y diversificar canales, buscando siempre relaciones de beneficio mutuo con socios y colaboradores. Las familias siguen siendo nuestro mercado principal, aunque los nuevos productos, como el seguro de caución, nos abren puertas a otros segmentos profesionales.

ELI SÁNCHEZ.- Una constante de todos los mercados es que la tecnología por sí sola no garantiza un rating más alto. Lo que importa es la interacción de todos los bloques de análisis: la fortaleza del balance, el desempeño operativo, el perfil de negocio y el riesgo empresarial. Una empresa puede ser muy innovadora y no recibir por ello una calificación mejor si no está acompañada de una gobernanza sólida, una gestión del riesgo adecuada y una estructura financiera que la respalde.

EL CONSUMIDOR DEL FUTURO

‘A.A.’.- ¿De qué forma os preocupan los cambios en las exigencias de los consumidores? ¿Y qué papel creéis que tendrá el seguro en la próxima década?

FRANCISCO GÓMEZ.- Cuando pienso en los productos y en cómo atendemos a los clientes, creo que somos un sector donde el servicio que damos es muy bueno. La mayoría de los asegurados están satisfechos y eso es fruto de un sector maduro, dimensionado, con procesos armados. Pero ese cliente vive en un momento donde la inmediatez lo domina todo. Demanda que tú reacciones más y antes. Y eso nos exige salir de nuestro cascarón y ver lo que el cliente aprecia en otros sectores, donde los modelos de relación y de servicio son diferentes a los nuestros. Nos cuesta, porque somos muy técnicos y no estamos tan abiertos a todo lo que hay fuera del seguro. Creemos que hacemos las cosas bien, pero el cliente siente que los servicios que se le prestan en otros ámbitos son de otra forma, más inmediatos y más preventivos.

ARMANDO NIETO.- El consumidor de hoy en día, con la IA, puede hacerse un informe pericial o una reclamación judicial él mismo, gratis, y mandárselo a la aseguradora para ver qué pasa. Y a veces la máquina es mejor que el abogado. Eso le hace más exigente. Y, además, la generación de 40 años para abajo ya está acostumbrada a la

inmediatez. Los comparadores han resuelto parte de eso, pero son muy asépticos: no informan, no asesoran, dan un precio. Y al final se convierte en un commodity. A mí sí me preocupa que el exceso de velocidad y de exigencias que impone el consumidor deteriore la información y el asesoramiento que las aseguradoras tenemos que dar. Si perdemos esa parte y nos quedamos solo en el precio, tendremos un deterioro sistémico. La prevención y las coberturas tienen su base en hacer consciente a la otra persona de los riesgos que corre. No debemos perder ese valor.

ENRIQUE DE PORRES.- Nosotros estamos sufriendo una presión continua de una parte de la política que trata de desprestigiar al seguro de Salud privado precisamente porque llevamos bastantes años creciendo y empieza a calar en la sociedad la idea de que la sanidad privada no lo hace tan mal. Arrastramos una especie de maldición que dice que la sanidad privada solo hace lo fácil y lo complejo lo lleva la pública. Nosotros no tenemos ánimo de lucro y todo el resultado se reinvierte en la actividad. Nos sienta muy mal cada vez que se hacen comentarios de ese tipo, pues generan en una parte de la opinión pública una visión bastante nociva.

Dicho eso, la realidad es que la sanidad pública tiene muchos problemas para dar respuesta a una demanda que siempre es infinita y por eso aumenta la contratación del seguro privado, aunque solo sea para resolver una lista de espera que ahora mismo está en cerca de cuatro meses para una intervención quirúrgica. Ahora bien, eso no es un buen modelo: nos estamos bandeando como consecuencia de la mala capacidad de resolución del sistema público y eso no es sostenible. El seguro de Asistencia Sanitaria tiene un problema de redefinición pendiente. No podemos planificar una asistencia a medio y largo plazo con seguros anuales renovables; y eso choca con la medicina predictiva y personalizada que necesita acompañar a la persona. Hay además un problema de precio a lo largo del ciclo vital del asegurado. Las primas aumentan con la edad precisa-



mente cuando las personas pierden poder adquisitivo al jubilarse y cuando más necesitan la cobertura. Esa es una dificultad estructural de nuestro modelo que no tiene fácil solución con las normas actuales.

JOSÉ MARÍA MARTÍN.- El contexto de inseguridad que vivimos está generando paradójicamente mayor sensibilidad hacia el seguro. Las compañías aportamos seguridad en un contexto de inseguridad. Si lo sabemos hacer bien, si no cometemos tonterías y no nos pegamos entre nosotros tontamente con guerras de precios, podremos dar a la sociedad la seguridad que hemos dado en otras ocasiones. Pero hay que ser conscientes de hemos llegado muy lejos al ir juntos y que tenemos una estructura aseguradora maravillosa en España que no debemos deteriorar.

TALENTO: EL RETO DE CAPTAR Y RETENER

'A.A.- ¿Tenéis problemas para sumar y retener talento?

ARMANDO NIETO. Sí, y no porque haya una involución en la sociedad, sino porque los sistemas de formación están produciendo estudiantes con menos ganas y menos capacidad de esfuerzo. Como profesor universitario, lo veo to-



José María Martín (Preventiva): *“La ciberseguridad es el problema más crítico que podemos afrontar para la continuidad de nuestro negocio, por encima incluso del cambio climático”*



dos los años: recibimos presiones para no suspender; hay que aprobar a la gente con trabajitos. Eso está minando el talento que hay en España. Además, el Seguro no es sexy, aunque cuando la gente entra se da cuenta de que es tremendamente interesante, muy científico, muy tecnológico y social. Pero primero hay que conseguir que lleguen.

ENRIQUE DE PORRES: Tenemos problemas en dos ámbitos. Uno es el tecnológico: hay poca gente formada para las necesidades del momento y hay compañías más grandes, con capacidad para ofrecer mejores condiciones. La otra es el personal sanitario, médicos y enfermeras, donde el gran empleador es el sector público, que tiene una capacidad de atracción enorme y ha descentralizado la planificación a las Comunidades Autónomas con políticas dispares. Nosotros sufrimos las consecuencias sin poder influir. Afortunadamente, la telemedicina y los chats médicos que pusimos en marcha en la pandemia nos están ayudando a mitigar el impacto de no tener recursos en un punto concreto del territorio.

FRANCISCO GÓMEZ: En nuestra entidad la media de años en la empresa ronda los 20. Eso es fantástico en términos de conocimiento, experiencia y cultura corporativa, pero dentro de cinco o diez años debemos haber hecho ya una transición. La principal preocupación que tenemos es tanto atraer un talento que no existe, sino gestionar adecuadamente la salida de las personas con más experiencia y que ese conocimiento se transmita. Y eso no se aprende en un año ni en dos. Hay que buscarse un buen proceso donde los más expertos transmitan ese conocimiento y esa cultura a los que llegan. Eso me preocupa mucho porque en una mutua lo más importante son los empleados. Son los que tienen que tirar y responder a esa responsabilidad.



Francisco Gómez (Pelayo): “No se trata de probar la inteligencia artificial. Se trata de intentar coger el mando y trabajar muy en serio con ella.”



Enrique de Porres (Asisa): “Estamos trabajando la IA en varias áreas, como es la predicción y verificación del riesgo para la suscripción, donde se complementa mucho con la persona”