



# 2021 Perspectivas del Seguro

*La visión de más de 60 directivos sobre la  
recuperación y cambios estructurales en la  
industria aseguradora*

© 2021 Community of Insurance

Se autoriza la utilización parcial del contenido de este documento previa confirmación escrita

## Entidades y directivos que han participado en la encuesta.

Nombre	Nombre	Cargo
Andalbrok	Francisco Rodríguez Querol	Socio Director
Accenture	Alex Borrell	Head Global Insurance
Agrupación RC Corredores	Oscar Bustos	Gerente
ALERTIS BROK	Rosendo Blanch	Socio Director
ARAG Seguros	Juan Carlos Muñoz de Sentmenat	Director Comercial
ASISA	Jaime Ortiz	Director Comercial
AUNNA	Alejandro Fraile	Director Desarrollo Negocio
AXA Assistance	Maite Trujillo	CEO
AyF Correduría de seguros	María Ameijeiras	Directora General
BANASEGUR	M.Lourdes Blanco	Directora Financiera
Barón (Zaragoza)	Marcos Barón	Socio Gerente
BDEO	Julio Pernía	CEO
CASER Seguros	Ramón Nadal	Director Técnico & Canal salud
Centro Zaragoza	Carlos Arregui	Director General
Clyde&co	Miquel Relañó	Socio
Cobertis (Barcelona)	Jordi Puente	Socio Director
Col.legi Actuaris de Catalunya	Miquel Viñals	Presidente
Col.legi Mediadors d'Assegurances de Barcelona	Francesc Santasusana	Presidente
Colegio de Med. Sevilla, Huelva y Córdoba	José María Moreno	Presidente
DAS	Jordi Rivera	CEO
DKV	Josep Santacreu	CEO
Everis	Bruno Abril	Socio
Ferrer & Ojeda	Lluís Ferrer	Presidente
FIATC Seguros	Joan Manel Castells	Dir. Estrategia y Desarrollo Corporativo
Gab	Evealdo Arquero	Director de Peritos
Gecose	Joan Benet	Consejero Delegado
Globalfinanz	Jose Antonio Jareño	Socio
Grup Santasusana	Francesc Santasusana	Administrador
Grupo Pelayo	José Boada	Presidente
Instituto Actuarios Españoles	Rafael Moreno	Presidente
Insurtech Imeureka	Pablo Collado	Socio Fundador
José Silva	José Silva	Director Técnico
LIBERTY SEGUROS	Joan Ramón Miró	D.R. Cataluña-Baleares Distr. Int.
LZ Insurance Services	Julio Lozano	CEO
MAPFRE	José Manuel Inchausti	CEO
Mena Asesores	Luis Carlos Mena	Gerente
MetLife	Oscar Herencia	CEO
Minsait Indra	Miquel Àngel García Arcos	Head Global Insurance
MPM Software	Isidre Mensa	CEO
Mutua MMT Seguros	Javier de Antonio	Director General
MUTUA MONTAÑESA	Joseba Corbera	Director Territorial Este
Mutua Propietarios	Christopher Bunzl	CEO
Novaster	Diego Valero	Presidente
New Insurance Broker Web	Alberto de Lope	CEO
Pelayo Seguros	José Boada	Presidente
Pool R Medioambiental	José Luis Heras	Director - Gerente
PREVENTIVA	José María Martín Gavín	Director General
RTS Gabinetes Profesionales	José Caraballo	Socio
SANTALUCIA VIDA y PENSIONES	Fernando Mora	Director de G.C. y Asociaciones
Shift	José María Castelo	Miembro Consejo administración
UNESPA	Mirenchu del Valle	Secretaria General
WEEOVER	Jordi Pagès	CEO
WESEG	José María Moreno	Gerente
WR BERKLEY	Ángel Macho	Director de Negocio
ZURICH Seguros	Carlos Palos	Dir. de Siniestros y Experiencia Merc.

## Indice

Presentación	pág. 6
I. Resultados de la encuesta	
I.1. Visión y tendencias	pág. 8
I.2. Datos de negocio	pág. 11
I.3. Personas y capacidades	pág. 17
I.4. Digitalización	pág. 21
I.5. Distribución	pág. 25
I.6. Experiencia cliente	pág. 29
2. Tribunas de opinión	
- Un seguro para tiempos digitales	pág. 40
Pilar González de Frutos, Presidenta de UNESPA	
- El talento transformador como palanca en la era digital	pág. 43
José Manuel Inchausti, Vicepresidente de MAPFRE y CEO de Iberia	
- Proteger lo que importa	pág. 46
Olga Sánchez, CEO de AXA España	
- De los sistemas de salud a la salud y bienestar de los sistemas	pág. 49
Marc Alba, Senior-Vice President, NTT. President & CEO, NTT Disruption.	
- Lecciones y decisiones de una contingencia excepcional	pág. 53
Vicente Cancio, CEO de Zurich España	
- Hacia un futuro lleno de optimismo	pág. 58
José Luis Ferré, CEO de Allianz España	
- La digitalización como motor del cambio	pág. 61
Jordi Rivera, CEO de DAS España	
- Seguimos apostando por la Telemedicina	pág. 63
Josep Santacreu, CEO de DKV	
- Los retos del seguro	pág. 66
Alex Borrell, Insurance Managing Director de Accenture	
- ¿Es la digitalización complementaria o sustitutoria al mundo analógico?	pág. 67
Luis Badrinas, CEO de Community of Insurance & Barcelona Health Hub	
- Reflexiones en torno a la “Experiencia cliente”	pág. 70
José María Plaza, Advisory Board Member, Community of Insurance	
- Liderazgo y talento, claves para el futuro post Covid-19	pág. 74
Isidre Martínez Ivars, Socio - Director Global Actuarial	
- La necesaria transformación digital de la Correduría de seguros	pág. 78
Carlos Biurrun, Presidente de Community of Insurance	



# ***Insurtech Community Hub***

***Ecosistema de colaboración  
para la aceleración de  
la digitalización de la  
industria aseguradora***

**Más información**

# I. Presentación

Todos los ciudadanos de España fuimos confinados el día 14 de marzo con el fin de frenar la mayor pandemia que ha sufrido la humanidad en los últimos 100 años y que desde China fue penetrando por todos los rincones del planeta. Preservar y anteponer la salud de las personas a cualquier otro objetivo, incluido el económico, se convirtió en la única prioridad de las autoridades de todo el mundo, de las empresas y de las familias.

Nos tuvimos que adaptar a una situación radicalmente inesperada y que se alargó mucho más de lo que creímos entonces. Todavía hoy comprobamos que, lejos de desaparecer el riesgo de la pandemia y a pesar de haberse encontrado una vacuna, seguimos con innumerables incertidumbres que nos llevan a contemplar el futuro con preocupación.

Con aquel panorama profundamente negativo, nos pusimos en marcha en **Community of Insurance con la colaboración de Global Actuarial** para elaborar un informe de situación de lo que estaba pasando en el tejido socio económico de nuestro país y su impacto en el seguro como consecuencia de la Covid-19. Y lo quisimos hacer de forma muy transversal para tener una visión poliédrica.

Realizamos más de 50 entrevistas que se plasmaron en el Informe **“Covid – 19, Impacto y perspectivas para la industria aseguradora”** que publicamos en la primera quincena de abril y que tuvo un importante seguimiento con casi 10.000 descargas, tanto en España como en países de América. Los autores del informe fuimos requeridos en webinar y entrevistas a dar nuestra opinión del momento y lo hicimos con mucho gusto con la idea clara de transmitir un mensaje equilibrado y de confianza en la reacción del conjunto de la industria aseguradora.

Con los datos publicados de primas del tercer trimestre, que reflejaron una fotografía del seguro en modo alguno catastrofista, sí algunos ramos, y 9 meses después de aquel confinamiento, hemos preparado este segundo informe que lo hemos titulado **“2021, Perspectivas del seguro”**, aunque recoge también una valoración de 2020.

**El informe** consta de **dos partes, la primera**, los resultados de una encuesta de **52 cuestiones** repartidas en **6 bloques**, *visión y tendencias, datos de negocio, personas y capacidades, digitalización, distribución y experiencia cliente*. **La segunda** la forman **12 tribunas de opinión** en las que se repasan los temas y retos del sector, resaltando la importancia de poner en el centro a las personas y la necesaria transformación acelerada de la digitalización de los modelos de negocio para hacer frente de manera sostenible el futuro que todos, sin excepción, lo contemplan con gran confianza y esperanza.

Vaya, en nombre del equipo coordinador de la elaboración del informe, nuestro agradecimiento a **las 55 personas** que han contestado a la encuesta y a los **8 líderes** del sector que han aportado sus tribunas y a nuestro gabinete de comunicación porque haber compartido generosamente y esperanza su visión del momento actual del seguro y sus perspectivas.

The image features a blue-tinted background with silhouettes of several business professionals in the foreground. They are standing in front of a city skyline at sunset or sunrise, with a warm orange and yellow glow behind the buildings. The silhouettes are dark against the lighter background. The text 'I. Resultados de la encuesta' is centered in the lower half of the image in a white, bold, sans-serif font. The entire scene is reflected in a dark blue horizontal band at the bottom, creating a mirror effect.

# **I. Resultados de la encuesta**

The background features a light blue gradient with a semi-transparent overlay. On the left, there is a stack of silver coins. In the center, a pie chart with several colored segments (blue, green, purple, brown) is visible. On the right, a red model of a house with a gabled roof is shown. At the bottom, a line graph with multiple colored lines and data points is displayed. The text 'I.I. Visión y tendencias' is centered in white, bold font.

# I.I. Visión y tendencias

1. Visión y tendencias	
1.1. ¿Cuál es su estimación de Caída del PIB en 2020?	
Año	% respuestas
Menos del 5%	4,9
Entre 5 y 10%	19,5
Más del 10%	75,6

### 1.1. ¿Cuál es su estimación de caída del PIB en 2020?

Mayoritariamente, un 75,6% de los encuestados se decanta por una caída del PIB del 10% o más.

1. Visión y tendencias	
1.3. ¿En que año prevé recuperar niveles Pre-COVID?	
Año	% respuestas
2021	10,5
2022	38,5
2023	37,8
2024	6,2
2025	7,0

### 1.3. ¿En qué año prevé recuperar niveles Pre-Covid?

Un 38,5% el 2022 y un 37,8% el 2023, entre ambos ejercicios alcanzan el 76,3%. Tres de cuatro directivos creen que tardaremos dos años en recuperar la situación económica de antes de la pandemia.

1. Visión y tendencias	
1.2. ¿Cuál es su estimación de crecimiento del PIB en 2021?	
Año	% respuestas
Menos del 5%	29,5
Entre 5 y 10%	68,4
Más del 10%	2,1

### 1.2. ¿Cuál es su estimación de crecimiento del PIB en 2021?

Un 68,5% se decanta por un crecimiento del PIB en 2021 de entre el 5-10%

1. Visión y tendencias	
1.4. ¿Qué Tasa de Paro prevé para los años siguientes?	
Año	Tasa de paro
2021	18,5
2022	16,9
2023	14,8

### 1.4. ¿Qué tasa de paro prevé para los años siguientes?

Curiosamente las encuestas han coincidido mucho en este apartado y siempre son optimistas, con clara tendencia a la baja en los próximos ejercicios.

1. Visión y tendencias	
1.5. De las propuestas adjuntas, valore (Mínimo 1 / Máximo 10) la importancia en los próximos 2 años	
	% respuestas
Atraer y mantener talento/empleo	8,7
Acelerar la Digitalización	8,9
Formación Continua de Empleados	7,7
Mayor Compromiso Social y Climático de Empresa	7,1
Favorecer Igualdad y Conciliación	7,5
Protección Ciber-ataques a la Empresa	8,3

En primera posición ***Acelerar la Digitalización***, y muy de cerca ***Atraer y mantener talento***.

Sorprende que la actividades de RSC junto el tema del Compromiso Social y Climático de la Empresa figuren en última posición.

Cabría interpretar pues, que “puertas a dentro”, la Digitalización, el Talento y los Ciber- Riesgos son los temas ahora mismo prioritarios.



## 1.2. Datos de negocio

Previsiones realizadas en base a las informaciones disponibles reflejadas en los Cuestionarios de Noviembre 2020, y estimando las implicaciones de la pandemia en 2021 y el grado de aplicación de las posibles vacunas

### 2. Datos de negocio

#### 2.1. Previsión de % crecimiento y Siniestralidad (Autos)

Año	%
2020 (Primas)	-4,3
2021 (Primas)	3,2
2020 (Siniestralidad)	59,5
2021 (Siniestralidad)	66,2

Baja la facturación en 2020

Mejora importante de la siniestralidad en 2020

Los resultados obtenidos son muy razonables, aunque creemos existe cierto optimismo con el crecimiento de primas para 2021.

2. Datos de negocio	
2.2. Previsión de % crecimiento y Siniestralidad (Hogar)	
Año	%
2020 (Primas)	4,1
2021 (Primas)	4,2
2020 (Siniestralidad)	64,3
2021 (Siniestralidad)	61,7

## 2.2. Previsión de % crecimiento y siniestralidad de Hogar

Buena facturación en 2020.  
Se espera subida de la siniestralidad para 2020.

Los resultados reflejan el incremento de uso y beneficio del hogar y como consecuencia el seguro del hogar, en muchos casos también, oficina en teletrabajo. Si bien al principio de la pandemia existía cierta resistencia a la presencia de terceros y operarios en el hogar, a medida que han transcurrido los meses se ha ido normalizando la situación lo que ha favorecido un aumento de la siniestralidad.

2. Datos de negocio	
2.3. Previsión de % crecimiento y Siniestralidad (Comercio)	
Año	%
2020 (Primas)	-8,1
2021 (Primas)	-7,4
2020 (Siniestralidad)	60,4
2021 (Siniestralidad)	61,4

## 2.3. Previsión de crecimiento y siniestralidad de Comercio.

Caída importante de la facturación en 2020 y 2021

Se espera se mantenga la siniestralidad para 2020 y 2021

La afectación económica que el Comercio en general está teniendo y se prevé alcance también a 2021, hace temer una caída importante de la actividad y el cierre de un porcentaje importante de los negocios, que en definitiva también se reflejará en la primas facturadas de sus seguros.

Sectores como Hostelería, Restauración, Cafeterías, Agencias de Viajes, Ocio, etc... pero también Textil, Confección, Talleres de reparación, Clínicas Dentales, etc... a suponer un claro decrecimiento de negocios operativos, aspecto que sin duda se reflejará también en el sector asegurador.

2. Datos de negocio	
2.4. Previsión de % crecimiento y Siniestralidad (Industrial)	
Año	%
2020 (Primas)	-1,7
2021 (Primas)	-1,3
2020 (Siniestralidad)	74,2
2021 (Siniestralidad)	66,1

## 2.4. Previsión de crecimiento y siniestralidad de Industrial

Existe una gran incógnita con las renovaciones de Pymes y Empresas que suelen renovarse en los meses de Diciembre y Enero.

A pesar de todo ello, existen mejores expectativas de los encuestados en Industrial que en Comercios.

2. Datos de negocio	
2.6. Previsión de % crecimiento y Siniestralidad (Decesos)	
Año	%
2020 (Primas)	30,1
2021 (Primas)	5,9
2020 (Siniestralidad)	62,2
2021 (Siniestralidad)	57,1

## 2.6. Previsión de crecimiento y siniestralidad de Decesos.

2. Datos de negocio	
2.5. Previsión de % crecimiento y Siniestralidad (Salud)	
Año	%
2020 (Primas)	4,1
2021 (Primas)	6,5
2020 (Siniestralidad)	71,9
2021 (Siniestralidad)	75,2

## 2.5. Previsión de crecimiento y siniestralidad de Salud.

Buena facturación en 2020 y 2021  
Se espera una mejora siniestral para 2020

El Covid ha tenido un doble efecto en el Seguro de Salud: Por un lado se ha generado una expectativa positiva de los clientes a disponer de Salud Privada ante un posible colapso de la Sanidad Pública, y a nivel siniestralidad, un desplazamiento de intervenciones no urgentes que permitirá una mejora de resultados en 2020.

Muy Buena facturación en 2020  
Se espera subida de la siniestralidad para 2020

El Seguro de Decesos ha tenido un protagonismo más que evidente, en toda la pandemia, especialmente en la primera ola, y los datos del INE reflejan una sobremortalidad en 2020 que alcanza a esta fecha los 75.000 fallecimientos sobre 2019.

Todo ello ha generado una mayor actividad comercial en la contratación, así como un aumento muy importante de la siniestralidad directa o indirecta de la pandemia.

2. Datos de negocio	
2.7. Previsión de % crecimiento y Siniestralidad (Vida Riesgo)	
Año	%
2020 (Primas)	1,9
2021 (Primas)	4,1
2020 (Siniestralidad)	42,9
2021 (Siniestralidad)	39,4

## 2.7. Previsión de crecimiento y siniestralidad de Vida Riesgo.

Crecimiento discreto para 2020 por el descenso de operaciones vinculadas en Banca (Hipotecas, Préstamos Personales, etc..)

Se espera una leve subida de la siniestralidad para 2020 por el Covid

Históricamente el Ramo de Vida Riesgo ha tenido una siniestralidad excelente, entre el 25/30%, que entendemos no se verá demasiado afectada, si tenemos presente que la edad media de los fallecimientos de la pandemia está por encima de los 70 años, y por lo tanto fuera del público objetivo de este target.

2. Datos de negocio	
2.8. Previsión de % crecimiento y Siniestralidad (Asistencia en Viaje)	
Año	%
2020 (Primas)	-37,4
2021 (Primas)	-32,1
2020 (Siniestralidad)	57,5
2021 (Siniestralidad)	65,3

## 2.8. Previsión de crecimiento y siniestralidad de Asistencia en Viaje.

Caída histórica de la facturación que afectará en 2020 y 2021

La siniestralidad contenida por la reducción de la movilidad

Es el Ramo de Seguro más afectado por la pandemia, pues a la reducción de la movilidad en general, hay que añadir la clara vinculación de su venta en los viajes internacionales, tanto de ocio (Vacaciones, Cruceros, etc..) como de negocios, que se han visto disminuidos su actividad en más de un 95%.

# **Insurance World Challenges**

**Gran festival  
de Startups & Insurtechs**

**Ecosistema de colaboración  
Insurtech y Corporaciones para  
acelerar la innovación en seguros**

**23 de Septiembre 2021**

**Bilbao, Barcelona, Madrid, Buenos Aires**

**Blended event**

**Más información**

El mayor evento de Insurtech iberoamericano



## **1.3. Personas y capacidades**

### 3. Personas y Capacidades

#### 3.1. El Teletrabajo en su empresa representa el siguiente % de sus empleados (total respuestas)

% Empleados de la Empresa	% teletrabajo
10	6,1
20	9,1
30	3,8
50	8,8
75	32,1
100	39,5

Si es destacable la diferencia respecto a la media de los Mediadores de Seguros, donde se decantan en mayor porcentaje en menor Teletrabajo, pues el 35% están en 10% y 20% de Teletrabajo de sus equipos:

#### 3.2. El Teletrabajo en su empresa representa el siguiente % de sus empleados (muestra de Corredores)

% Empleados de la Empresa	% teletrabajo
10	21,4
20	14,3
30	0,0
50	14,3
75	28,6
100	21,4

### 3. Personas y Capacidades

#### 3.3. ¿En que grado está satisfecho con el Teletrabajo a nivel de su empresa?

	% respuestas
Muy bien	36,8
Notable	47,8
Bien	11,9
Poco satisfactorio	3,6
Nada satisfactorio	0,0

#### 3.3. ¿En qué grado está satisfecho con el Teletrabajo a nivel de su empresa?

Mayoritariamente existe alta satisfacción con el Teletrabajo.

### 3. Personas y Capacidades

#### 3.4. En su opinión ¿qué Puntos Fuertes presenta el Teletrabajo?

	% respuestas
Conciliación Horaria	37,7
Ahorro en viajes y desplazamientos	42,0
Generalización Video conferencias	20,2

#### 3.4. En su opinión ¿qué puntos fuertes presenta el teletrabajo?

### 3. Personas y Capacidades

#### 3.5. En su opinión ¿qué Puntos Débiles provoca el Teletrabajo?

	% respuestas
Desvinculación de la organización	49,4
Descenso de la Productividad	19,8
Alargamiento de la jornada laboral	30,8

#### 3.5. En su opinión ¿qué puntos débiles presenta el teletrabajo?

3. Personas y Capacidades	
<b>3.6. ¿Han establecido un servicio de Webinars regularmente con los Empleados?</b>	
	% respuestas
Sí	76,2
No	23,8

Mayoritariamente sí se han establecido con los empleados.

### 3.6. ¿Han establecido un servicio de Webinars regularmente con los Empleados?

3. Personas y Capacidades	
<b>3.7. ¿Cómo valora (mínimo 1 /máximo 10) el impacto de la primera normativa sobre el teletrabajo?</b>	
	Valoración
Conciliación	7,2
Reducción de Jornada	4,7
Impacto en Salario	4,2
Prohibición Despidos por Falta Adaptación	3,7
Registro Obligatorio de Jornada	4,5
Formación	5,5

En general existe un gran rechazo y falta de información a la nueva normativa elaborada por el Gobierno y muchos aspectos suspenden o tienen un aprobado muy justo. Se percibe una precipitación en la publicación nueva normativa y cierto intervencionismo en las relaciones que establezca cada empresa.

### 3.7. ¿Cómo valora (mínimo 1/ máximo 10) el impacto de la primera normativa sobre el teletrabajo?

The image features a hand holding a smartphone in the lower center. Surrounding the phone are several colorful icons on a grid: a cloud, a hand holding a device, a person on a call, a document, a play button, a shopping cart, a globe, a house, a delivery truck, a 24-hour clock, a credit card, and a tag with a dollar sign. The background is a glowing globe with a network of white lines and dots overlaid on it.

# I.4. Digitalización

4. Digitalización	
4.1. ¿Han incorporado la Firma Digital en sus documentos?	
	% respuestas
Sí	66,1
No	33,9

### 4.1. ¿Han incorporado la forma digital en sus documentos?

Mayoritariamente las Compañías 90% y un 71,4% los Mediadores.

4. Digitalización	
4.2. ¿Están realizando Archivos Digitales de la documentación?	
	% respuestas
Sí	92,8
No	7,2

### 4.2. ¿Están realizando Archivos Digitales de la documentación?

En general los archivos digitales son práctica común.

4. Digitalización	
4.3. ¿Tiene establecido un sistema de Videoconferencias con los Clientes?	
	% respuestas
Sí	81,0
No	19,0

### 4.3. ¿Tiene establecido un sistema de Videoconferencia con los clientes?

Mayoritariamente sí, destacan Mediadores respecto a Compañías.

4. Digitalización	
4.4. ¿Tienen un aplicativo para la Venta Telefónica?	
	% respuestas
Sí	34,3
No	65,7

### 4.4. ¿Tienen un aplicativo para la venta Telefónica?

Entidades destacan con un 85% de “Sí” frente a la media, muchos de ellos tienen directa o indirectamente Call Centers de atención y captación de nuevo negocio a través de “leads”.

### 4. Digitalización

#### 4.5. ¿Permiten Teleconsultas con los médicos a sus clientes (telemedicina)?

	% respuestas
Sí	38,9
No	61,1

#### 4.5. ¿Permiten teleconsultas con los médicos a sus clientes?

Destacan Entidades Aseguradoras con un 75% de "Sí" frente a la media.

### 4. Digitalización

#### 4.6. ¿Qué porcentaje de sus siniestros tramitados utilizan la Video-Peritación?

	% respuestas
Sí	38,9
No	61,1

#### 4.6. ¿Qué porcentaje de sus siniestros tramitados utilizan la video - peritación?

Sorprende que solamente el 24,8% lo estén utilizando. Poca Utilización de los Videoperitajes. En las Entidades Aseguradoras el porcentaje alcanza el 34,5%.

### 4. Digitalización

#### 4.7. ¿Permiten el pago con Tarjeta Crédito o TPV?

	% respuestas
Sí	67,0
No	33,0

#### 4.7. ¿Permiten el pago con tarjeta de crédito o TPV?

Se generaliza el Pago por Tarjeta de Crédito tanto en Entidades como en Mediadores.

### 4. Digitalización

#### 4.8. ¿Han implementado Formación On Line en lugar de Presencial?

	% respuestas
Sí	95,8
No	4,2

#### 4.8. ¿Han implantado formación online en lugar de presencial?

La Formación On Line arrasa con el 95,8% de las respuestas afirmativas.

4. Digitalización	
4.9. ¿Han incluido el Big Data o el Machine Learning en sus procesos?	
	% respuestas
Sí	33,4
No	66,6

### 4.9. ¿Han incluido el BIG DATA o Machine learning en sus procesos?

Aunque el porcentaje es bajo a nivel general, las Entidades Aseguradoras alcanzan el 75% de “Sí”.

4. Digitalización	
4.10. ¿Han establecido una APP de servicios a los Clientes?	
	% respuestas
Sí	43,9
No	56,1

### 4.10. ¿Han incluido el BIG DATA o Machine learning en sus procesos?

Aunque el porcentaje es bajo a nivel general, las Entidades Aseguradoras alcanzan el 70% de “Sí”.

4. Digitalización	
4.11. Señale su posición sobre la integración de soluciones Insurtech en los procesos de la empresa (Multirespuesta)	
	% respuestas
Completamente Necesario	38,2
Necesario en algunos procesos	55,1
No lo considero necesario	6,7

### 4.11. Señale su posición sobre la integración de soluciones Insurtech en los procesos de la empresa (Multirespuesta)

La gran mayoría de los encuestados (93,3%) afirman que las soluciones Insurtech son completamente necesarias o necesarias en algunos procesos.

4. Digitalización	
4.12. Indique con una (X) medidas que tiene previstas para acelerar la digitalización en la distribución de seguros (Multirespuesta)	
	% respuestas
Programas de Formación	33,2
Herramientas para procesos gestión	58,3
Líneas de Financiación	8,4

### 4.12. Indique con una (X) medidas que tiene previstas para acelerar la digitalización en la distribución de seguros.

El 58,3% de los encuestados orientan las Soluciones de Insurtech a las Herramientas para los Procesos de Gestión.

#InsuranceChallenges

## SEAL AWARD

...ured Insurtech focused on accelerating business  
...velopment and the investment in new technologies  
Insurance World Challenges 2020  
Bilbao, 23 September 2020



Insurance  
World  
Challenges



Insurance World  
Challenges

VOTA DESDE LA APP

Seal Award Insurtech  
Competition – presencial

insura...na

nce World  
ges

enges  
digital del seguro  
Startups

# 1.5. Distribución



5. Distribución	
5.1. ¿Han establecido un Teléfono Especial para Mediadores?	
	% respuestas
Sí	31,1
No	68,9

Aunque el porcentaje es bajo a nivel general, las Entidades Aseguradoras alcanzan el 55% de "Sí".

5. Distribución	
5.2. ¿Han ofrecido un Servicio Orientación a Mediadores?	
	% respuestas
Sí	26,1
No	73,9

Aunque el porcentaje es bajo a nivel general, las Entidades Aseguradoras alcanzan el 60% de "Sí".

5. Distribución	
5.3. ¿Realizan Webinars para sus Mediadores de forma regular?	
	% respuestas
Sí	37,2
No	62,8

Aunque el porcentaje es bajo a nivel general, las Entidades Aseguradoras alcanzan el 75% de "Sí".

### 5. Distribución

#### 5.4. ¿Han ofrecido Libertad de ajuste primas 100% en Nueva Producción?

	% respuestas
Sí	5,1
No	94,9

Es un “tema oculto”, es decir, que se tiene tendencia a no comentar, aunque se realice, y que se confirma, o parece dar mayor comodidad, a través de campañas y acciones comerciales.

### 5. Distribución

#### 5.5. ¿Han establecido un sistema de ajuste primas para la Defensa de Carteras?

	% respuestas
Sí	43,2
No	56,8

Aunque el porcentaje es regular a nivel general, las Entidades Aseguradoras alcanzan el 65% de Sí. Con la caída tan importante de la NP, la cartera y su mantenimiento se convierte en el Eje Estratégico del negocio asegurador.

### 5. Distribución

#### 5.6. ¿Permiten a los Mediadores el Pago Siniestros de los clientes hasta un límite?

	% respuestas
Sí	5,0
No	95,0

Este también es un “tema oculto”, es decir, que se tiene tendencia a no comentar en público, aunque se realice, especialmente en algunos mediadores con volúmenes elevados de cartera y buena siniestralidad.

*"Los CEOs preocupados por la escasez de talento digital para acometer los cambios tecnológicos y de conectividad"*

*El 62% de los CEOs españoles considera necesario implementar programas de formación y desarrollo profesional"*

*(Encuesta mundial de PWC)*

# **Competencias Digitales de Seguros (Programa de formación blended)**

**Más información**

*Diseño y contenidos de  
Community of Insurance y Unikemia*

# 1.6. Experiencia cliente



Do / Think / Say / Feel

What is...?  
+ explore  
+ compare  
+ reality

Design thinking  
+ Empathy  
+ Define problem  
+ Ideation  
+ Prototype  
+ Test + Refine

5G

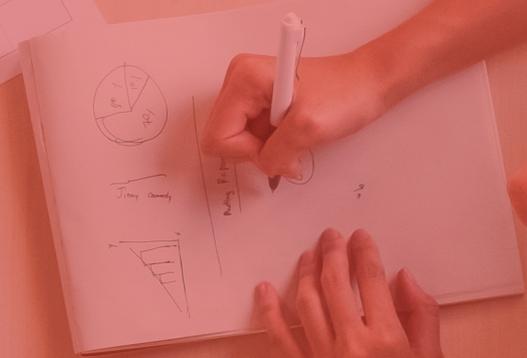
Honest  
Feedback

Launch

Interface  
Design

Journey  
Mapping

User  
+ observation  
+ emotion  
+ hope



### 6. Experiencia cliente

#### 6.1. ¿Han lanzado Nuevos Productos Covid?

	% respuestas
Sí	29,3
No	70,7

Casi un tercio de las encuestas confirman la creación de nuevos productos por el Covid.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.2. ¿Han incluido Coberturas Covid en sus productos?

	% respuestas
Sí	41,8
No	58,2

Mucha mayor incidencia ha tenido lugar en la ampliación o generación de coberturas y garantías Covid en productos actuales. Concretamente las Entidades Aseguradoras alcanzan el 55% en adaptación de coberturas Covid, que unido al 29,3% del apartado anterior, reflejaría que aproximadamente el 85% de las entidades aseguradoras han lanzado productos o mejorado coberturas por el Covid, lo que puede representar mejor el grado de innovación detectado.

6. Experiencia cliente

**6.3. ¿Están prevista Campañas Comerciales para este fin de ejercicio?**

	% respuestas
Sí	65,0
No	35,0

La mayoría de encuestas 2 de cada 3, realizan campañas comerciales de fin de año para recuperar en lo posible la caída de la Nueva Producción generada por el Covid y poder hacer un buen cierre pese a la pandemia.

En las Entidades Aseguradoras el SI alcanza el 80%, es decir, 4 de cada 5 entidades.

6. Experiencia cliente

**6.4. ¿Han instaurado un Teléfono especial para Asistencia Covid a Clientes?**

	% respuestas
Sí	25,7
No	74,3

En las respuestas recibidas, muchas entidades ya tenían Call centers donde también han aceptado llamadas por Covid, sin crear un teléfono específico a tal fin.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.5. ¿Han incorporado en su Web preguntas Covid?

	% respuestas
Sí	44,3
No	55,7

En las Entidades Aseguradoras el SI alcanza el 60%, es decir, cerca de 2 de cada 3 entidades han incorporado preguntas o apartado especial para el asesoramiento del Covid.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.6. ¿Han realizado Ajustes Recibos en Cartera?

	% respuestas
Sí	61,4
No	38,6

En las Entidades Aseguradoras el SI alcanza el 80%, es decir, 4 de cada 5 entidades, y por lo tanto, cabe concluir que mayoritariamente las Entidades han ajustado recibos de cartera para mantener su fidelidad.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.7. ¿Han Aplazamiento o Fraccionado los de Recibos a Clientes?

	% respuestas
Sí	61,3
No	38,7

También en este apartado las Entidades Aseguradoras el SI alcanza el 80%, es decir, mayoritariamente las Entidades han establecido sistemas de financiación de recibos de cartera para mantener su fidelidad de sus carteras.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.8. ¿Han realizado la Suspensión de coberturas por Cese Actividad?

	% respuestas
Sí	39,3
No	60,7

En las Entidades Aseguradoras el SI alcanza el 50%, es decir, la mitad de las Entidades dicen haber suspendido coberturas por Cese de Actividad.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.9. ¿Han previsto un Recibo único mensual todos los seguros del Cliente?

	% respuestas
Sí	16,1
No	83,9

En las Entidades Aseguradoras el SI alcanza el 25%, es decir, la cuarta parte de las Entidades dicen haber establecido sistemas de pago unificado de todos los seguros del cliente.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.10. ¿Permiten la Tele-selección en Riesgos Personales?

	% respuestas
Sí	46,8
No	53,2

El 65% de las Entidades Aseguradoras SI permiten la Tele-Selección en Riesgos Personales.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.11. ¿Están utilizando Solicitudes Digitales?

	% respuestas
Sí	60,4
No	39,6

El 80% de las Entidades Aseguradoras SI utilizan Solicitudes Digitales, es decir, de forma mayoritaria.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.12. ¿Están realizando el Pago Siniestro sobre Video-Peritación?

	% respuestas
Sí	41,8
No	58,2

El 55% de las Entidades Aseguradoras SI realizan el pago de las Video – Peritaciones que realizan.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.13. ¿Qué porcentaje de sus operaciones actuales se están realizando en Formato Digital?

	% respuestas
Sí	48,3
No	51,7

El 48,3% de las operaciones, es decir cerca de la mitad, se realizan en Formato Digital.

### 6. Experiencia cliente

#### 6.14. ¿La Calidad del Servicio al Cliente ha mejorado con el COVID?

	% respuestas
Sí	34,6
No	65,4

Se percibe una caída de la calidad del servicio por el Covid, especialmente los Mediadores en un 78,4% afirman que el servicio que reciben de las entidades ha empeorado.

Este dato es especialmente significativo, pues el efecto colateral de la Pandemia ha sido un empeoramiento de la calidad del servicio, precisamente en los Mediadores, aquellos que están más cerca del cliente y pueden medir el grado de satisfacción de una forma más cercana.

# *Factores que pueden haber contribuido a una disminución de la calidad de servicio al cliente pueden ser:*

1. Una falsa Digitalización, como puede ser:
  - Mantener los procesos antiguos a través de nuevas herramientas pero sin mejorar la eficacia.
  - Orientación prioritaria hacia procesos interés de las entidades: Solicitudes digitales, Archivos Digitales, Tele selección de riesgos, Tele consultas médicas, Pago con tarjeta de crédito o tpv,.....
  - Baja implantación de Soluciones Insurtech.
2. Baja utilización de los Video peritajes
3. Escasa implantación de recibos mensuales de “mis seguros”
4. Autocomplacencia en el Teletrabajo, es decir una clara desvinculación de la organización y caída de la productividad real de los equipos
5. Baja utilización de la cesión de tramitación de siniestros hasta ciertos límites (600€)
6. Escasa libertad a Mediadores de Ajuste de Primas en Nueva Producción
7. Escasa libertad a Mediadores de Ajuste de Primas en Cartera
8. Implantación mínima de un teléfono especial Covid para Clientes



## 2. Tribunas de opinión

# Un seguro para tiempos digitales

Pilar González de Frutos  
Presidenta de UNESPA



---

La COVID-19 es una crisis sistémica; y las crisis sistémicas tienen la característica de que lo que dejan tras de sí nunca es aquello que estaba antes. Sería infatuado, además de un gran error, que el sector asegurador, basándose en su estabilidad esencial, pensase que el cambio no va con él. El seguro es tributario de la sociedad y de la economía a la que sirve y, por lo tanto, si éstas mutan, él debe hacerlo con ellas.

A todo esto hay que añadir que algunos de los grandes cambios operados en el mundo a causa de la pandemia impactan directamente sobre la actividad

aseguradora. Qué duda cabe que las personas de principios de 2019 son personas mucho más seguras que las de hoy en día y el futuro. El mundo ha debido aprender a ser humilde, a ser consciente de que hay riesgos inesperados que no había previsto y que, aun en los que había previsto, la protección es más compleja de lo que creía.

En este caldo de cultivo, mi idea es que hay varios conceptos que se van a ver claramente demandados por todos los actores con apetito de protección. En primer lugar, la cercanía. El seguro está llamado a ser más cercano, para así responder a la creciente demanda de soluciones por parte de una sociedad que es más consciente de los riesgos a los que está

“El seguro es tributario de la sociedad y de la economía a la que sirve y, por lo tanto, si éstas mutan, él debe hacerlo con ellas.”

expuesta. Para alcanzar esa ansiada cercanía, la industria aseguradora tiene un aliado importante en la digitalización. Es cierto que el consumidor del siglo XXI, el consumidor COVID-19 y post COVID-19, tiene la aspiración de modificar sus modos de relación para hacerlos más inmediatos y eficientes. Pero no es menos cierto que, al mismo tiempo, ese mismo consumidor ha adquirido una conciencia mucho más intensa de los riesgos a los que está expuesto, y se siente, no pocas veces, desamparado ante la perspectiva.

A través de este prisma, el nuevo entorno digital no puede pararse ahí; tiene, al mismo tiempo, que humanizarse. El cliente de seguros del futuro que empieza mañana es un cliente muy vario, que lo mismo demanda protecciones muy sencillas que entornos multirriesgo combinados, complejos y potentes. El asegurador necesita, en primer lugar, diseñar productos suficientemente flexibles como para responder a esas necesidades. Pero lo que necesita, sobre todo, es entender que lo que el cliente necesita, además de sentirse protegido, es sentirse asesorado en esa protección, comprendido, ayudado.

“El asegurador necesita, en primer lugar, diseñar productos suficientemente flexibles como para responder a esas necesidades. Pero lo que necesita, sobre todo, es entender que lo que el cliente necesita, además de sentirse protegido, es sentirse asesorado en esa protección, comprendido, ayudado. Acogido.”

Acogido. Por todo ello, lejos de suponer la digitalización la deshumanización del seguro, debe suponer la rehumanización. Al otro lado deben seguir las personas, muy particularmente los distribuidores y mediadores, haciendo aquello para lo que se han formado y que es su vocación, esto es: acompañar

a sus clientes y ayudarles a gestionar sus riesgos.

Otro concepto fundamental ha de ser la transparencia. Porque la inmediatez tiene sus demandas. La comunicación inmediata, directa, tiene virtudes intrínsecas que se pueden convertir en todo lo contrario si no se entiende que, precisamente por ser tan inmediato, el contacto debe producirse en unos términos eficientemente comprensibles. El reto del seguro es realmente importante: ser capaz de transmitir con sencillez lo que, muchas veces, es en esencia complejo; y todo ello en entornos jurídicos que no están siempre plenamente adaptados a las circunstancias de tal comunicación. Todos tenemos que aprender a relatarnos mejor.

Todo este marco, además, debe producirse en un entorno en el que el seguro sea motor de crecimiento solvente y sostenible. Porque ya antes de la COVID-19 enfrentábamos el reto de una transición ecosocial sostenible, reto que, lejos de aparcar, debemos

intensificar. El seguro del futuro y del presente ha de ser un seguro que colabore en la extensión de prácticas de gobernanza, prácticas sociales y prácticas de gestión de los riesgos medioambientales que generen una economía más equilibrada cuyo crecimiento sume. En ese sentido, como inversores institucionales, como diseñadores de producto y como empresarios, tenemos retos importantes que cumplir.

Un seguro innovador, transparente y responsable. Tres dimensiones esenciales que nos harán más sólidos pero que, sobre todo, harán más sólido a todo el entorno social y económico al que servimos.



# El talento transformador como palanca en la era digital.

José Manuel Inchausti  
Vicepresidente de Mapfre y CEO de Mapfre Iberia

---

El mundo se enfrenta a una situación sin precedentes, de tal magnitud que todo lo que hemos conocido está, cuando menos, en revisión para saber si sigue siendo válido. Y cuando todo se revisa, se produce también un efecto de vuelta al origen, de retorno a lo básico, a lo esencial y a lo auténtico... Al valor de la persona en todas sus dimensiones.

En la empresa, estamos también recuperando aprendizajes que teníamos apartados, y entre ellos también la importancia de las relaciones humanas en la generación de valor. Habíamos corrido mucho en una

única dirección, que es la transformación digital, y en algunos casos las empresas, y hablo en general, habíamos perdido de vista que todo este proceso

tiene que ser hecho por personas y para las personas. No podemos olvidar que el componente humano es el más relevante también en el mundo digital. Clientes, empleados, accionistas, proveedores... las empresas están formadas por personas y trabajan para ellas.

“No podemos olvidar que el componente humano es el más relevante también en el mundo digital. Clientes, empleados, accionistas, proveedores... las empresas están formadas por personas y trabajan para ellas.”

Por tanto, las personas tienen que estar en el centro de todas las decisiones. Puede parecer que

este mundo digital e hiperconectado impulsa a la sociedad hacia un esquema de automatismos y decisiones dirigidas por máquinas, pero la realidad no es ésta. El ser humano ha evolucionado a lo largo de los siglos gracias a su capacidad para innovar, para crear valor. Inventos como el fuego, la rueda, la máquina de vapor, internet o los teléfonos inteligentes, han sido creados por personas, y no son más que palancas para avanzar más o menos deprisa en cada momento, o para superar las dificultades, como sucederá en breve con la vacuna frente a la covid-19. Detrás de cada paso que

Detrás de cada paso que ha dado la humanidad, han estado siempre las personas y su capacidad de crear y diseñar su propio destino.

ha dado la humanidad, han estado siempre las personas y su capacidad de crear y diseñar su propio destino.

En las empresas conviven personas, como decíamos, y en una compañía global como MAPFRE, trabajan

más de 80 nacionalidades, varias generaciones y diferentes culturas. Y esto genera una riqueza extraordinaria, que tenemos que ser capaces de aprovechar. Los mayores aportan experiencia y conocimiento. Los jóvenes son una gran esperanza, porque quieren dejar su propia huella, definir nuevas formas de trabajar en un mundo diferente y, en definitiva, cambiar el mundo. Un mundo en el que todo pasa tan rápido, que también las características generacionales tienden a modificarse cada vez en menos tiempo.

Por eso, lo que MAPFRE busca en las personas, en todas las personas, independientemente de su edad, sexo o especialidad, es capacidad transformadora. ¿Y en que consiste, en nuestra opinión, esta capacidad? Básicamente, se trata de personas capaces de innovar y ser creativas, que proponen ideas y nuevas formas de hacer las cosas.

De hecho, en MAPFRE la transformación digital, que nosotros denominamos Reto Digital, implica conseguir una organización más flexible y ágil en términos de gestión de proyectos, adecuando recursos en función de las necesidades de negocio, en un entorno que ya era cambiante y que ahora lo es todavía más.

Por supuesto, personas que tienen interés por aprender, desarrollarse, crecer y contribuir a los objetivos de la compañía; que colaboran y trabajan en equipo, porque los diferentes puntos de vista enriquecen al conjunto y ayudan a conseguir mejores resultados. Personas que gestionan el cambio de forma ágil y toman decisiones de manera rápida y eficaz. Y, muy importante, que contribuyen con ilusión y trabajo al crecimiento de la compañía, sintiéndolo como algo propio.

Porque, como decía al principio, aunque hablamos mucho de la importancia de la tecnología en

esta etapa de transformación digital, lo cierto es que el principal elemento transformador del mundo son las personas, la auténtica palanca capaz de generar el cambio.

De hecho, en MAPFRE la transformación digital, que nosotros denominados Reto Digital, implica conseguir una organización más flexible y ágil en términos de gestión de proyectos, adecuando recursos en función de las necesidades de negocio, en un entorno que ya era cambiante y que ahora lo es todavía más.

Nos apoyamos en tecnología y nuevas formas de trabajo que permiten mayor efectividad y agilidad al utilizar plataformas, herramientas y entornos flexibles. Nos hemos dotado de espacios abiertos, que fomentan la

comunicación y el trabajo colaborativo. Hemos potenciado la cultura digital, porque el nuevo entorno nos exige hacer las cosas de forma diferente. Hemos creado

comunidades de conocimientos, nuevos sistemas de evaluación... Y todo esto está en constante evolución y seguimos adaptándolo a la nueva realidad, tanto del negocio como de la sociedad.

Por ello, actualizamos constantemente la formación de nuestros empleados. Pero esto no es algo que hayamos empezado a hacer ahora. Ha sido algo que en MAPFRE llevamos desarrollando desde hace tiempo, con proyectos ad hoc para cada colectivo. Así, por ejemplo, desarrollamos iniciativas concretas en función de cada perfil y aprovechamos al máximo el talento de todos nuestros empleados, con sus fortalezas y capacidades para que aporten lo mejor de cada uno de ellos.

Porque solo una empresa que respeta el talento, el conocimiento y las ideas de todas las personas que en ella trabajan es una empresa sostenible en el presente y para el futuro.

Solo una empresa que respeta el talento, el conocimiento y las ideas de todas las personas que en ella trabajan es una empresa sostenible en el presente y para el futuro.



**José Manuel Inchausti**

**Vicepresidente de MAPFRE y CEO de Iberia**

**2020**

**un año de decisiones excepcionales**

**Video**



## Proteger lo que importa

Olga Sánchez, CEO de AXA España

---

La pandemia que estamos sufriendo está provocando diferentes lecturas en todos los sectores económicos, y si hay una que debemos aprender nosotros, el asegurador, es que la naturaleza de nuestro negocio, nuestra razón de ser es hoy, si cabe, más importante que en enero. Nos dedicamos a la gestión de riesgos, y estamos comprobando (y padeciendo) que hasta los más improbables suceden.

Como compañía experta en la prevención de riesgos, el Grupo AXA a nivel mundial ha desarrollado un sistema de alertas permanentes que se nutre del conocimiento de varios paneles de expertos que advierten cada año de los riesgos emergentes a los que se enfrenta el planeta. En este informe la pandemia ocupaba el año pasado el puesto 8 del TOP 10 de riesgos emergentes mundiales.

Como compañía experta en la prevención de riesgos, el Grupo AXA a nivel mundial ha desarrollado un sistema de

alertas permanentes que se nutre del conocimiento de varios paneles de expertos que advierten cada año de los riesgos emergentes a los que se enfrenta el planeta. En este informe la pandemia ocupaba el año pasado el puesto 8 del TOP 10 de riesgos emergentes mundiales. Resulta curioso que los miembros del panel de expertos que viven en África eran los más sensibles y preocupados por posibles nuevas

cepas de enfermedades infecciosas. Seguramente fuera consecuencia del hecho de que África se ha enfrentado recientemente a brotes masivos de enfermedades infecciosas con efectos en todo el mundo como el virus Ébola, Zika y Chikungunya. Pocos ponían entonces el foco en Asia.

En este sentido una de las cuestiones a destacar es el valor del sector asegurador para anticiparse al futuro. Es cierto que nadie vio venir al Covid19, pero desde luego ya estaba en nuestro radar. Y debemos seguir trabajando en identificar los riesgos potenciales que pueden afectar a nuestras vidas.

Como los lectores sabrán, el negocio asegurador se basa en el principio de la mutualización del riesgo. Es decir, las aportaciones de un grupo de personas

En España contamos con un instrumento presente en muy pocos países y del que nos hemos dotado para cubrirnos como sociedad de grandes eventos adversos: el Consorcio de Compensación de Seguros. A través de esta herramienta, que engrasa a la perfección la colaboración público-privada, podemos hacer frente a grandes catástrofes que afectan a un gran número de ciudadanos. Esta es una senda colaborativa que deberíamos explorar de cara a futuro.

sostienen la reparación

de aquella que sufre un siniestro en un momento determinado. Pero, evidentemente, el seguro es insostenible cuando es todo el grupo el que sufre un siniestro y necesita ser cubierto o indemnizado. Y esta es la razón de que la pandemia queda excluida de los contratos de seguros. Pero eso no significa que el sector no pueda aportar soluciones a futuro. De hecho, creo que es de los pocos que puede hacerlo. Y quizá este sea el momento de plantearlo.

En España contamos con un instrumento presente en muy pocos países y del que nos hemos dotado para cubrirnos como sociedad de grandes eventos adversos: el Consorcio de Compensación de Seguros. A través de esta herramienta, que engrasa a la perfección la colaboración público-privada, podemos hacer frente a grandes catástrofes que afectan a un gran número de ciudadanos. Esta es una senda colaborativa que deberíamos explorar de cara a futuro.

También hay que señalar la predisposición colaborativa que ha tenido todo el sector asegurador con el Estado en los momentos más duros de la pandemia, poniendo a su disposición todos los medios sanitarios de que disponía para atender a los afectados por las crisis.

Finalmente, cabe recordar la aportación de 37 millones de euros del sector asegurador para constituir un fondo solidario con el que suscribir un seguro de vida colectivo para cubrir el fallecimiento por causa directa del Covid19 de quienes cuidan de la salud de todos nosotros, así como un subsidio para los

sanitarios que resulten hospitalizados.

Por otro lado, uno de los pilares de nuestro trabajo es la prevención de riesgos. Y en esto tiene mucho que decir la innovación y la investigación científica. En base a ese compromiso, AXA está impulsado a través de Constantes y Vitales la petición de que España destine el 2% de su PIB a la investigación científica. Nosotros, a título personal, tratamos de hacer lo propio a través de AXA Research Fund. Desde que se creó en 2008, el Fondo de Investigación de AXA ha comprometido ya 250 millones de euros (más de

13 de ellos en España) para el apoyo a la ciencia en todo el mundo.

Hace unos días en el marco de Semana Mundial Digital 2020 mantenía una charla con Mariano Barbacid,

Patrono de la

Fundación AXA e investigador del CNIO, en la que me contaba el sprint científico sin precedentes que estábamos viviendo. Así, comentaba Mariano, semanas después de que apareciera el virus ya conocíamos el genoma, sabíamos cómo nos infectábamos, teníamos la estructura del virus y éramos capaces de crear una vacuna. Y todo esto ha sucedido en un periodo de semanas, cuando hace 20 años hubiera costado cuatro o cinco años de trabajo. A nosotros nos importa la salud de nuestros asegurados, por eso la ciencia nos tendrá siempre de su lado.

Hace unos días en el marco de Semana Mundial Digital 2020 mantenía una charla con Mariano Barbacid, Patrono de la Fundación AXA e investigador del CNIO, en la que me contaba el sprint científico sin precedentes que estábamos viviendo. Así, comentaba Mariano, semanas después de que apareciera el virus ya conocíamos el genoma, sabíamos cómo nos infectábamos, teníamos la estructura del virus y éramos capaces de crear una vacuna. Y todo esto ha sucedido en un periodo de semanas, cuando hace 20 años hubiera costado cuatro o cinco años de trabajo. A nosotros nos importa la salud de nuestros asegurados, por eso la ciencia nos tendrá siempre de su lado.



# De los sistemas de salud a la salud y bienestar de los sistemas

Marc Alba  
Senior-Vice President, NTT.  
President & CEO, NTT Disruption.

---

### La nueva normalidad

“¿A quién acudo cuando tengo un problema de salud?” “¿A un médico, hospital o servicio de emergencia?”. La respuesta a la pregunta anterior no ha cambiado sustancialmente antes y después de la pandemia. No lo ha hecho porque, en efecto, el médico, hospital y servicio de emergencia son, y seguirán siendo, tres elementos clave de nuestro sistema de salud.

Fijémonos ahora en otra pregunta clave. “¿De quién depende mi salud?” Para muchos, la respuesta natural a esta pregunta seguramente sea: “De mí y del sistema de salud que me trata”. En España, de hecho, hemos presumido de disfrutar de uno de los países con mayor calidad de vida y de la bondad de nuestro sistema de salud. Mantenemos que, en la nueva normalidad, la respuesta a esta segunda pregunta, en cambio, debería ser cada vez más la siguiente: “De mí, del sistema de salud que me trata, y de todo el entorno que me rodea”.

## El paralelismo con la ciberseguridad

Jeff Arnold, fundador de WebMD y Sharecare, compara la evolución en los últimos meses de la seguridad en nuestra salud, con la evolución en los últimos años de la ciberseguridad. Hoy, para cualquier organización que se precie, la ciberseguridad se ha convertido en una responsabilidad de todos, una función transversal a todos los departamentos. Lejos quedan aquellos tiempos en los que seguridad informática equivalía a tener un buen antivirus. La sofisticación del cibercrimen y su amenaza para la supervivencia propiamente dicha de un negocio, han elevado la ciberseguridad a una función organizativa clave, que rinde cuentas ante la alta dirección.

Hoy, para cualquier organización que se precie, la ciberseguridad se ha convertido en una responsabilidad de todos, una función transversal a todos los departamentos. Lejos quedan aquellos tiempos en los que seguridad informática equivalía a tener un buen antivirus.

En un paralelismo evidente con la ciberseguridad, la seguridad en nuestra salud se debe convertir, en la nueva normalidad, en una responsabilidad colectiva de todo el entorno que nos rodea. Conlleva incluso la necesidad de crear una nueva disciplina estratégica que el mismo Arnold denomina health security. La seguridad en nuestra salud no sólo depende de mí, del sistema sanitario que me trata, o de las políticas

En un paralelismo evidente con la ciberseguridad, la seguridad en nuestra salud se debe convertir, en la nueva normalidad, en una responsabilidad colectiva de todo el entorno que nos rodea. Conlleva incluso la necesidad de crear una nueva disciplina estratégica que el mismo Arnold denomina health security.

sanitarias del lugar en el que vivo. La empresa en la que trabajo, la escuela a la que van mis hijos, la tienda en la que compro, el gimnasio en el que entreno, el hotel en el que me hospedo, cualquier nodo del sistema que me rodea,

se puede convertir en el flanco débil para mi salud. Al igual que para la ciberseguridad, el eslabón más débil del sistema determina su resiliencia global. Cada organización deberá añadir ahora la gestión de la salud, tanto de sus clientes como de sus empleados, a su lista de procesos clave. Es una cuestión de supervivencia del negocio.

## De los sistemas de salud a la salud y bienestar de los sistemas

Uno podría pensar que la necesidad de crear un sistema seguro de salud extendido a todo el entorno que nos rodea viene motivada exclusivamente por la pandemia, y desaparecerá por tanto cuando ésta se supere. Evidentemente, COVID-19 tiene mucho que ver con la aceleración de la necesidad. Pero

La seguridad en nuestra salud depende de cuatro vectores clave (de hecho, similares a los de la ciberseguridad): educar a los agentes del sistema, evaluar continuamente la resiliencia del sistema, adoptar todas las medidas para mitigar y prevenir los factores de riesgo, y reaccionar muy rápida y contundentemente en caso de incidencia.

pensamos que las raíces del fenómeno son mucho más profundas y vienen de atrás porque conectan con dos tendencias clave: lifelong wellbeing y preventive medicine. Veámoslo.

La seguridad en nuestra salud depende de cuatro vectores clave (de

hecho, similares a los de la ciberseguridad): educar a los agentes del sistema, evaluar continuamente la resiliencia del sistema, adoptar todas las medidas para mitigar y prevenir los factores de riesgo, y reaccionar muy rápida y contundentemente en caso de incidencia. Los tres primeros vectores coinciden con los principios fundamentales de lifelong wellbeing y preventive medicine. La pandemia ha acelerado el proceso, pero cambiar del paradigma de 'sistemas de salud' al de 'salud y bienestar de los sistemas' va más allá del coronavirus y es el reflejo de una transformación mucho más trascendental y duradera, que cambiara nuestra concepción propiamente dicha de la salud y del bienestar.

### En todos los grandes desafíos subyacen enormes oportunidades

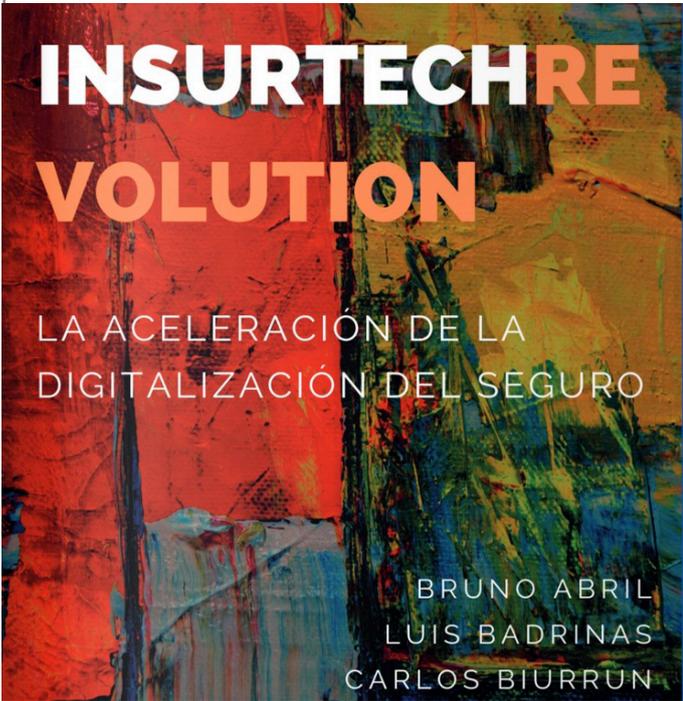
Los cambios antes descritos suponen retos dramáticos para nuestra salud y bienestar, tanto individuales como colectivos. Pero conllevan también oportunidades mayúsculas, entre disrupciones de los sistemas

existentes y nuevos océanos azules. Nuevos activos, nuevos procesos, nuevas infraestructuras, nuevos riesgos, nuevas medidas. Un sinfín de oportunidades para el sector asegurador, en el ramo de salud evidentemente, pero potencialmente en todos los ramos.

Desde NTT Disruption (<https://disruption.global.ntt>) estamos trabajando en crear nuevas soluciones y paradigmas que den respuesta a estos desafíos y oportunidades. Nuevas capacidades para gestionar health security en hoteles, oficinas y otras instalaciones; asesores digitales de bienestar individual; plataformas para monitorizar en tiempo real la salud de pacientes y usuarios; contenidos inspiradores y divulgativos sobre el futuro de la salud; etc. El viaje ya ha comenzado.

Los cambios antes descritos suponen retos dramáticos para nuestra salud y bienestar, tanto individuales como colectivos. Pero conllevan también oportunidades mayúsculas, entre disrupciones de los sistemas existentes y nuevos océanos azules.

# Biblioteca de informes COI



**Descargas gratuitas sin límite**



# Lecciones y decisiones de una contingencia excepcional

Vicente Cancio  
CEO de Zurich España

---

El fin de semana del 21 de Febrero hablé varias veces con mi colega italiano. Desde hacía ya varios días seguía el avance de Sombra del Covid-19 a través de las ediciones digitales del Corriere de la Sera y Il Messaggero. Ese lunes 24, viajé a Madrid en AVE a primera hora de la mañana preocupado y dando vueltas a la cabeza sobre que habría que hacer. El martes convocamos la primera comisión de crisis y Zurich decidió ese mismo día suspender todos sus viajes en España y fuera de España. Ordenamos sin excepción alguna a todos nuestros equipos que volviesen a sus ciudades. Todas las reuniones externas pasaban a ser digitales.

Desde el inicio de la crisis tuvimos claro que nuestra primera prioridad, innegociable, era proteger a nuestras personas, en segundo lugar ayudar a nuestros clientes, mediadores y partners y en tercer lugar poner todos nuestros recursos a través de acciones de solidaridad al servicio del sistema de salud pública, sus trabajadores y a los colectivos más vulnerables por la crisis sanitaria y económica derivada de la pandemia.

En 2017 Zurich estableció en España el trabajo flexible con un máximo de dos días semanales. Más de 1.400 personas de todas las áreas de la empresa de adhirieron progresivamente a él; de forma irregular

al principio y más ordenada después empezaron a probar qué ventajas e inconvenientes suponía trabajar desde casa. Preparamos y entrenamos durante estos trimestres a todos los equipos en soluciones de gestión y comunicación remotas. En general el feedback fue muy consistente: el nivel de satisfacción era alto

Cuando el día 6 de Marzo decidimos que lo más seguro era trabajar todos desde casa, estábamos preparados. Nunca pensamos por supuesto en nada parecido a esta crisis. El motor de la decisión de instaurar el trabajo flexible

Desde el inicio de la crisis tuvimos claro que nuestra primera prioridad, innegociable, era proteger a nuestras personas, en segundo lugar ayudar a nuestros clientes, mediadores y partners y en tercer lugar poner todos nuestros recursos a través de acciones de solidaridad al servicio del sistema de salud pública, sus trabajadores y a los colectivos más vulnerables por la crisis sanitaria y económica derivada de la pandemia.

no fue nunca ahorrarnos unos metros cuadrados de oficina. El trabajo flexible en Zurich formaba parte de una batería de acciones para mejorar nuestra salud como organización, mejorar la experiencia de nuestros colaboradores y atraer talento. Queríamos una compañía más abierta y más flexible, donde la comunicación fluyese de forma directa de arriba abajo, donde el feedback de nuestros equipos y del mercado no fuese una crítica sino un regalo para mejorar. Esta forma de trabajo es solo gestionable desde la confianza mutua y el compromiso.

Aquella semana debíamos participar en eventos extraordinarios como Madrid Seguro y en Forinvest en

Valencia. Decenas de reuniones con corredores o agentes y con clientes comenzaron a ser digitales. Nuestro servicio de siniestros comenzó a acelerar las videoperitaciones y las indemnizaciones en lugar de las

Pronto vimos que no era suficiente con que la tecnología funcionase. Todos estábamos conmocionados, preocupados, asustados o ansiosos. De una forma u otra. Los contagios se extendían como una mancha de aceite.

reparaciones. Sobre los Compromisos de Zurich con el mercado y el Bono Zurich ya hemos hablado en numerosas ocasiones. Me interesa más reflexionar juntos sobre el talento post-pandemia.

Las reuniones internas fueron reducidas en asistentes a un máximo de 7-8 en el mismo espacio. El miércoles 25 de Febrero convocamos a todos los equipos de Zurich vía webinar y advertimos claramente del grave riesgo que se nos venía encima y que nuestra primera prioridad (mantenida hasta hoy) era protegernos lo mejor posible. Inicialmente no fue una decisión bien acogida. Para muchos, lógicamente, se trataba de una sobre reacción. Para otros debía haber excepciones. En lugar de discutir o excepcionar el equipo decidió mantenerse firme y claros. No habría excepciones, la regla era universal y afectaba a todos por igual.

Pronto vimos que no era suficiente con que la tecnología funcionase. Todos estábamos conmocionados, preocupados, asustados o ansiosos. De una forma u otra. Los contagios se extendían como una mancha de aceite.

Después de 10 meses de aquellas dramáticas jornadas creo que nuestra historia es igualmente válida

Después de 10 meses de aquellas dramáticas jornadas creo que nuestra historia es igualmente válida para todo el sector asegurador que ha gestionado esta crisis de forma admirable y su extraordinaria función social ha sido más visible que nunca.

para todo el sector asegurador que ha gestionado esta crisis de forma admirable y su extraordinaria función social ha sido más visible que nunca.

### Algunas de las ideas que permanecerán en Zurich sobre la gestión de las personas:

- El trabajo remoto es una opción válida basada en la confianza. Todo lo que hasta ahora parecía inalterable o inamovible ha sido posible trabajando de esta manera.
- El futuro podrá ser híbrido entre lo remoto y lo físico puesto que las ventajas de gestionar y motivar el talento de esta manera son claras. Las oficinas seguirán en nuestro caso teniendo un papel central pero no exclusivo pero evolucionarán hacia lugares de encuentro.
- La creatividad es perfectamente posible en remoto. Al menos en el caso de Zurich hemos celebrado multitud de encuentros con clientes, agentes y corredores, tanto individuales como colectivos. Establecido nuevas alianzas de distribución con Orange y Fitbit, renovado centenares de miles de contratos, vendido todo tipo de seguros desarrollado nuevas plataformas digitales, lanzado nuevos productos, o cambiado de modelo de asistencia en Hogar.
- El talento en Zurich podrá combinarse y asociarse de forma muy diferente geográficamente tanto en la dirección como en la venta como en la gestión o creación. El talento mantendrá su vinculación geográfica con los mercados pero dispondrá de capacidades disponibles para ser aprovechado en cualquier iniciativa. Por tanto, la capacidad de desarrollo y las oportunidades serán mucho más ricas.
- Durante estos meses hemos aprendido a trabajar con equipos transversales, ágiles, limitados en número de personas, con autonomía para decidir e implementar acciones, con acceso inmediato al comité de dirección. Equipos más eficaces y con un nivel de compromiso y motivación excepcionales. Quedan atrás las reuniones multitudinarias, largas, de exposiciones académicas pero en las que se postergaba la toma de decisiones.

- En Zurich seguiremos preparando a los equipos para la transición al futuro digital y prestando más atención al talento interno, conociéndolo mejor para poder ofrecer más oportunidades. Nuestra iniciativa Talento en Movimiento ha permitido a 150 personas cambiar de rol durante estos trimestres, temporal o permanentemente. Hemos realizado múltiples Hackáthones e iniciativas de Design Thinking con nuestros equipos 100% en remoto y con resultados tremendamente creativos y que acelerarán nuestra transformación digital y mejorarán la experiencia de ser cliente en Zurich.
- Trabajar en remoto requiere una atención especial a la gestión del stress y en hacer más natural esta forma de trabajo. Para aquellos con hijos en casa o con viviendas compartidas es más complejo. La dificultad para separar vida personal y profesional es un desafío. Hay que intentar evitar otra forma de presencialismo igual de pernicioso que es el de la pantalla. Hay que moverse, levantarse, usar el teléfono, pasear. Los tiempos de descanso y la necesidad de cuidar las emociones son críticos.
- Todos, parece, tenemos ganas de “vernos”. Sin embargo, la calidad de imagen y voz hace que nos veamos de facto perfectamente. Posiblemente nos hemos visto más que nunca y hemos llegado a todas las personas de la organización. Y la oportunidad de una mejor conciliación, así como la eficiencia que supone en la gestión del tiempo y la evitación de costes de desplazamiento hará que las reuniones digitales permanezcan. Liderar equipos digitalmente requiere aprendizaje. Hay que continuar aprendiendo cómo gestionarlas mejor.
- Comunicar abiertamente y con frecuencia a todos los niveles es crítico. El flujo de comunicación creemos que debe ser lo más bi-direccional posible gracias a la tecnología. El aprendizaje en “cómo comunicar” digitalmente es importante. En Zurich lo hemos hecho semanalmente con La Hora Zurich para todos nuestros equipos con una asistencia media del 80% de todos los equipos y también con el mercado a través de Zurich News. El video de 1 minuto es el nuevo rey de la comunicación. Decenas y decenas de videos se han grabado por todos los directores y equipos de Zurich. El mío autograbado todos los lunes a las 8 de la mañana.
- La comunicación virtual permite llegar a todos los rincones de la organización al mismo tiempo y conseguir niveles de alineamiento que, nunca antes, habíamos logrado. Por muchos viajes, desayunos, comidas, cenas o encuentros que hiciéramos. Nuestro liderazgo es percibido como más cercano y participativo según nuestras encuestas más recientes. Seamos honestos, el exceso de presencialidad en las oficinas hace que nuestro círculo de influencia se reduzca y es difícil de compensar salvo que podamos estar en muchos sitios al mismo tiempo...
- Hemos aprendido que La comunicación y las decisiones deben ser claras, firmes y ser repetidas constantemente no ya por mí o por el equipo de dirección sino por todos los equipos. En las crisis conviene entrar fuertes y los mensajes deben ser lo más claros posibles, sin ambigüedad y sin

excepción.

- Seguir protegiendo a nuestros equipos y clientes será más que nunca la gran prioridad en 2021. Iremos evaluando los datos con mucha atención, pero tememos que la vuelta progresiva a las oficinas todavía dure en nuestro caso al menos uno o dos trimestres.
- 2021 será un mejor año que 2020, pese a todos los desafíos que tenemos por delante, estamos más preparados como sociedad y el progresivo despliegue de la vacuna permitirá que la normalidad económica, social y lo que es más importante, sanitaria se instale progresivamente. Sin embargo, hay que continuar muy alerta para poder seguir gestionando esta crisis en todas sus múltiples dimensiones.

2021 será un mejor año que 2020, pese a todos los desafíos que tenemos por delante, estamos más preparados como sociedad y el progresivo despliegue de la vacuna permitirá que la normalidad económica, social y lo que es más importante, sanitaria se instale progresivamente. Sin embargo, hay que continuar muy alerta para poder seguir gestionando esta crisis en todas sus múltiples dimensiones.



**Vicente Cancio**  
**CEO de Zurich España**

**Valoración 2020 y su  
perspectiva para 2021**

**Video**



# Hacia un futuro lleno de optimismo

José Luis Ferré  
CEO de Allianz España

---

Ha llegado el momento de empezar a hacer balance y muy especialmente de extraer lecciones y conclusiones de todo lo vivido.

Podemos decir que hemos superado ya los peores y más impactantes momentos de la crisis sanitaria que ha provocado la COVID-19, y ahora la ciencia parece arrojar fundadas esperanzas con la más o menos

cercana llegada de una vacuna que nos ayudará a salir definitivamente del colapso repentino en el que nos sumió la pandemia. Ha llegado el momento de empezar a hacer balance y muy especialmente de extraer lecciones y conclusiones de todo lo vivido.

Una de las principales lecciones es que no nos podemos permitir, como parte de la sociedad ni como parte de una compañía, quedarnos en la superficie o simplemente sentirnos satisfechos de haber estado tecnológicamente preparados para mantener siempre, también en los momentos más duros del confinamiento, nuestro servicio a clientes y mediadores. Aunque, sin duda alguna hay que admitir que esto es un gran logro: una obligación cumplida gracias a años de anticipación y de trabajo en la

digitalización de la compañía, que tomó repentinamente una relevancia que jamás habríamos imaginado.

Otra de las lecciones es que la tecnología fue clave, sin duda, pero lo que mantuvo en pie a la compañía fueron sus personas. Prácticamente de un día para otro nos vimos inmersos en una nueva realidad que nos arrebató muchos hábitos afianzados durante años en nuestra manera de trabajar, relacionarnos e incluso cerrar acuerdos o sellar alianzas. Todo ello estuvo acompañado de la incertidumbre, nunca antes experimentada, de ver al mundo paralizado por un virus que ni la ciencia ni el trabajo denodado de los sanitarios sabían cómo eliminar. Fueron momentos de gran angustia en los que los datos de los informativos invitaban a paralizarse. Lejos de eso, como Consejero Delegado de Allianz, lo que viví fue que formaba parte de un equipo que duplicó sus capacidades y esfuerzo para hacer frente a la incertidumbre y al miedo, tanto en el ámbito estrictamente profesional como personal. Siempre fui conocedor de la valía del equipo que tengo el privilegio de liderar pero fue en los momentos más críticos de la pandemia cuando pude, en parte gracias a ellos y a su manera de afrontar la situación, ser plenamente consciente de todas las oportunidades que tenemos por delante.

Se organizaron en tiempo récord los mecanismos para apoyar a nuestra red de mediación y a nuestros clientes con una batería de acciones que les facilitasen la dura tarea de afrontar el día a día como en el contexto social.

En concreto, en estos meses tan complejos el equipo Allianz ha hecho cosas increíbles. En vez de parar, hemos acelerado como nadie. Hemos avanzado en nuestra transformación digital, hemos logrado cerrar uno de los más importantes acuerdos de bancaseguros con el BBVA, hemos lanzado un nuevo producto de Decesos, hemos entrado en el mercado de Planes de Pensiones... Todo ello parecía inimaginable cuando estalló la pandemia. Pero estaba en nuestro objetivo seguir cumpliendo nuestro propósito compartido: proteger el futuro. Eso significa contribuir a que el futuro de nuestros clientes, empleados, mediadores y la sociedad sea prometedor y seguro.

Otra de las lecciones es que la tecnología fue clave, sin duda, pero lo que mantuvo en pie a la compañía fueron sus personas. Prácticamente de un día para otro nos vimos inmersos en una nueva realidad que nos arrebató muchos hábitos afianzados durante años en nuestra manera de trabajar, relacionarnos e incluso cerrar acuerdos o sellar alianzas

No solo relanzamos nuestra estrategia comercial, lanzamos productos o llegamos a grandes acuerdos, sino que lo hicimos a la vez que protegíamos a los más desfavorecidos. Contribuimos a la sociedad con distintas donaciones y la familia Allianz se volcó en hacer voluntariados a distancia para gente mayor y personas con discapacidad. Además, impulsamos a más de 60 países la producción de los respiradores de emergencia OxyGen. Todo ello, una vez más, para proteger el futuro de las personas.

Ahora estamos en una nueva etapa. Sin duda vivimos todavía una situación compleja en la que tendremos que hacer frente a la incertidumbre de los mercados y al devenir de la economía, en función de la evolución de la pandemia, pero en Allianz estamos decididos a afrontar el día a día y el futuro desde la cautela pero también con todo el aliento que nos proporciona el respaldo de un trabajo bien

hecho y el objetivo de seguir siendo elegidos, cada día, por nuestros clientes porque somos capaces de adaptar nuestra oferta a sus necesidades.

Seguiremos incorporando todas las soluciones que la tecnología pone a nuestro alcance para tener una comunicación más eficiente con ellos, junto a nuestros mediadores, y continuaremos mejorando la gestión de los datos para desarrollar soluciones innovadoras y ofrecer el recurso más adecuado a cada cliente en función de su situación o momento vital. Vamos a intensificar la integración de la tecnología en nuestros procesos y lo haremos de la mano de lo que consideramos la base esencial para conquistar cualquier objetivo

y para conquistar el futuro: un equipo humano (nuestros empleados y mediadores) capaz y comprometido, que ha demostrado

Vamos a intensificar la integración de la tecnología en nuestros procesos y lo haremos de la mano de lo que consideramos la base esencial para conquistar cualquier objetivo y para conquistar el futuro: un equipo humano (nuestros empleados y mediadores) capaz y comprometido, que ha demostrado su entrega, valentía y solidaridad en tiempos difíciles y esto es, sin duda, la mejor razón para mirar al mañana con optimismo.

su entrega, valentía y solidaridad en tiempos difíciles y esto es, sin duda, la mejor razón para mirar al mañana con optimismo.



# La digitalización como motor del cambio

Jordi Rivera  
CEO de DAS España

La digitalización está cambiando los modelos de negocio en la mayoría de sectores de nuestra economía, y no hay duda de que estos cambios son para mejor. La situación actual de crisis sanitaria provocada por la covid-19, así como las restricciones de movilidad impuestas para combatir la pandemia, no ha hecho más que acelerar el uso digital de los ciudadanos, así como los planes de digitalización y la apuesta por nuevas tecnologías en todas las compañías.

La tecnología ya es relevante en casi todos los procesos internos y externos de una compañía para poder gestionar de forma ágil el negocio y también para trabajar en una aproximación al cliente lo más personalizada posible. Hay un primer estadio de necesidades tecnológicas más vinculadas a la actividad y desarrollo del negocio (procesos de suscripción, gestión de los siniestros ...) y otra necesidad más relacionada a mejorar la propuesta de valor y a prever lo que el cliente necesitará anticipándonos a sus necesidades.

En DAS iniciamos este proceso en el 2016, pero sin duda alguna este año 2020 ha impulsado la

La digitalización está cambiando los modelos de negocio en la mayoría de sectores de nuestra economía, y no hay duda de que estos cambios son para mejor.

digitalización en la mayoría de empresas del sector. Ahora, muchas nuevas líneas de negocio pasan por utilizar la tecnología para conocer mejor las necesidades del cliente, darle una cobertura a medida y pagar por uso. Esta utilización de la tecnología nos permite conocer mejor al cliente y su comportamiento y lanzar soluciones más sencillas, más rápidas y muy focalizadas a necesidades concretas.

Las utilización de las nuevas tecnológicas tienen que ayudar tanto a las compañías como a los mediadores a ser más efectivos y más próximos, pero el factor humano siempre es determinante, y más en nuestro sector, donde no existe un producto físico, sino que se ofrece un servicio que necesita de una asistencia que empieza y acaba en muchos en los mediadores.

En DAS Seguros estamos participando en soluciones digitales más avanzadas e integradas en ERGO Digital Ventures. Utilizado la tecnología para ser más precisos y adaptar la cobertura al comportamiento digital de los clientes.

Las utilización de las nuevas tecnológicas tienen que ayudar tanto a las compañías como a los mediadores a ser más efectivos y más próximos, pero el factor humano siempre es determinante, y más en nuestro sector, donde no existe un producto físico, sino que se ofrece un servicio que necesita de una asistencia que empieza y acaba en muchos en los mediadores.

El sector asegurador está abordando la transformación digital desde antes de esta situación, la llegada del covid-19 ha sido un impulso más para acelerar cualquier iniciativa que aproveche la oportunidad digital para mejorar la propuesta de valor del cliente.

En líneas generales, las tecnologías adoptadas durante la pandemia han crecido a un nivel y con unos ritmos que no se habían previsto y, por este motivo, suponen una de las principales oportunidades para el presente y el futuro de nuestro sector que se deben afrontar en los próximos meses y años para ser un país, con sus empresas y sus ciudadanos, más resiliente y protegidos. Aquí también cabe destacar que la digitalización no es un ámbito que solo deban abordar las grandes compañías, sino que las pequeñas y medianas empresas, las pymes, se están adaptando también a esta nueva realidad.

Hay algunas tendencias que ya se empiezan a vislumbrar, como los seguros bajo demanda o nuevas categorías de seguro para nuevas necesidades vitales como coberturas destinadas al público senior, el gran segmento de lo que llamamos la silver economy. No hay que olvidarse que cada vez será más importante la colaboración entre corporates y startups con el objetivo de impulsar proyectos conjuntos.

Solo así, con colaboración, espíritu de mejora y motivación para impulsar los cambios, se conseguirá seguir avanzando en la digitalización desde todas las organizaciones, con la incorporación de un talento con nuevas competencias y culturas que sitúen nuestro sector en nuevos modelos de negocio centrados desde el inicio en los clientes. El sector asegurador está experimentando la disrupción de otros sectores en la distribución y oferta de soluciones aseguradoras y ello es un acicate para acelerar la transformación que nos demandan los clientes y una sociedad más preventiva, sostenible y diversa donde el seguro juega un papel clave en aras de mejorar nuestra sociedad.



# Seguimos apostando por la Telemedicina

Josep Santacreu  
CEO de DKV

Antes de la pandemia, los sistemas sanitarios de todo el mundo mostraban signos de agotamiento. La COVID-19 ha representado un “test de estrés” inesperado que los ha tensionado hasta evidenciar lo que ya se sabía: Diseñados para problemas y fines de otra época, no responden ya ante poblaciones masificadas o envejecidas y que se desplazan sin cesar.

A medida que el virus se expandía, los sistemas sanitarios afrontaron la misma cuestión: ¿Qué podemos hacer para seguir atendiendo a quien ya estaba enfermo de otra patología y se descompense, o que enferme de algo nuevo, si todos los recursos los absorbe la COVID? ¿Y si se quedan en casa por miedo al contagio y tienen algo grave?

¡Pues anda, si dicen que tenemos ya una forma de ofrecer atención médica a distancia que podría ser la respuesta! ¿Y eso? ¡Si, se llama telemedicina!

Antes de la pandemia, los sistemas sanitarios de todo el mundo mostraban signos de agotamiento. La COVID-19 ha representado un “test de estrés” inesperado que los ha tensionado hasta evidenciar lo que ya se sabía: Diseñados para problemas y fines de otra época, no responden ya ante poblaciones masificadas o envejecidas y que se desplazan sin cesar.

Y así fue como todo el mundo descubrió que algo infrutilizado, sobre lo que desde hacía años existía suficiente evidencia de su eficacia, eficiencia y efectividad, estaba al alcance de cualquiera. Su mayor virtud: disolver la incertidumbre propia de la asimetría informativa en una fase inicial.

En DKV la telemedicina no ha sido para nada algo que hayamos incorporado estos últimos meses, al

En DKV la telemedicina no ha sido para nada algo que hayamos incorporado estos últimos meses, al contrario, llevamos más de 5 años desarrollando un ecosistema de salud digital cuyo epicentro es la plataforma Quiero Cuidarme Más, en formato app o webchat.

contrario, llevamos más de 5 años desarrollando un ecosistema de salud digital cuyo epicentro es la plataforma

Quiero Cuidarme Más, en formato app o webchat.

Pero la pandemia sí que ha hecho acelerar todos los procesos y despliegues de la salud digital, que demostrado su eficacia y utilidad para evitar el riesgo de contagio en los desplazamientos a centros médicos y para descongestionar las urgencias.

Como activistas de la salud que somos y en un ejercicio de responsabilidad, a mediados de marzo de este año decidimos abrir nuestra plataforma de telemedicina a toda la ciudadanía (aún sigue abierta).

En colaboración con las sociedades médicas de la Sociedad Española de Medicina Interna (SEMI) y la Sociedad Española de Medicina Familiar y Comunitaria (semFyC), pusimos en marcha la iniciativa #MedicosfrentealCovid, para que médicos voluntarios destinaran, de manera altruista, parte de su tiempo a atender a los ciudadanos. La iniciativa está siendo un éxito, con más de 800 médicos inscritos y casi 27.000 consultas atendidas en este tiempo.

Desde el inicio del estado de alarma, la telemedicina ha supuesto cerca del 50% de las consultas que atienden los profesionales de la salud de nuestro cuadro médico, cosa

La atención telefónica, tanto la que realizan directamente los usuarios como la que solicitan a través de la web, suponen la mayor parte de consultas en telemedicina. Las consultas que se realizan a través de chat son la segunda más opción más empleada por los usuarios, especialmente por los más jóvenes. Y las videollamadas, la tercera forma más frecuente de comunicación entre usuarios y profesionales sanitarios de DKV.

que además ha permitido a estos profesionales seguir trabajando y hemos mantenido el mismo baremo de pago que por consulta presencial.

La atención telefónica, tanto la que realizan directamente los usuarios como la que solicitan a través de la web, suponen la mayor parte de consultas en telemedicina. Las consultas que se realizan a través de chat son la segunda más opción más empleada por los usuarios, especialmente por los más jóvenes.

Y las videollamadas, la tercera forma más frecuente de comunicación entre usuarios y profesionales sanitarios de DKV.

A parte de poner en marcha #MédicosFrentealCOVID, en estos últimos meses hemos mejorado nuestros servicios de telemedicina añadiendo funcionalidades en la app de salud digital Quiero cuidarme Más como la receta electrónica homologada por la OMC (Organización Médica Colegial de España), también hemos incluido a los profesionales del cuadro médicos al servicio de telemedicina, hemos incorporado la prescripción de analíticas en la app, creado un chequeador de síntomas sobre la COVID-19, integrado al completo de la app Digital Doctor en Quiero Cuidarme Más, entre otras novedades.

Y todo esto porque sabemos que nuestros clientes desean, cada vez más, una experiencia de usuario digital completa y plenamente satisfactoria.

Las grandes iniciativas que van a transformar la forma en la que nos relacionamos con el cliente/paciente, y como éste se relaciona con sus médicos y centros, cómo gestiona sus estilos de vida de forma integrada o cómo accede a nuevos servicios que facilitarán su acceso a salud y bienestar. Estamos seguros de que van a suponer un salto cualitativo en el sector.

Además, disponen de un nivel de conectividad que ha cambiado tanto su relación con las aseguradoras como sus expectativas: esperan poder resolver sus necesidades online,

desde pedir una cita o actualizar sus datos, hasta solicitar una autorización pasando por realizar una videoconsulta con el médico que le atiende habitualmente.

Las grandes iniciativas que van a transformar la forma en la que nos relacionamos con el cliente/paciente, y como éste se relaciona con sus médicos y centros, cómo gestiona sus estilos de vida de forma integrada o cómo accede a nuevos servicios que facilitarán su acceso a salud y bienestar. Estamos seguros de que van a suponer un salto cualitativo en el sector.



## Los retos del seguro y su fortaleza

Alex Borrell  
Managing Director Insurance  
& Financial Services  
Accenture Iberia



**Alex Borrell**  
**Managing Director**

*Insurance & Financial Services for IBERIA*

**Accenture**

**Los retos del seguro en tiempos difíciles**

**Video**



### **¿Es la Digitalización complementaria o sustitutoria del mundo analógico?**

Luis Badrinas  
CEO de Community of Insurance & Barcelona Health Hub

---

Es cierto que, con el Covid19, muchas cosas han cambiado, nunca podíamos llegar a pensar que en occidente íbamos a adoptar la mascarilla en nuestra vida cotidiana, como ya hacía tiempo estábamos viendo en países orientales, en especial en China. Pero eso no es lo más significativo, sino que España pegó un brusco cambio el día 14 de marzo, cuando se declaró el estado de alarma y estuvimos dos meses confinados, sin salir de nuestra vivienda más que para ir a la compra de comida y productos necesarios.

Pero, realmente ¿hemos dejado de vernos?, ¿se ha parado el mundo?, ¿han podido las empresas y sus equipos seguir trabajando en los proyectos?, ¿hemos podido seguir atendiendo a nuestros clientes?. Pues las respuestas a estas preguntas, están claras. En la mayoría de los casos, hemos seguido haciendo lo que hacíamos, pero de otra manera. Hemos introducido de manera normal una capa digital que nos ha permitido seguir con nuestras actividades cotidianas.

A partir de ese momento, las relaciones interpersonales dejaban aparte el contacto físico al que los latinos estamos

tan habituados y forma parte de nuestro propio ADN. Hemos dejado de reunirnos, en muchos casos de estar en presencia de nuestros seres queridos, y seguir con normalidad una vida social a la que estábamos acostumbrados. Pero, realmente ¿hemos dejado de vernos?, ¿se ha parado el mundo?, ¿han podido las empresas y sus equipos seguir trabajando en los proyectos?, ¿hemos podido seguir atendiendo a nuestros clientes?. Pues las respuestas a estas preguntas, están claras. En la mayoría de los casos, hemos seguido haciendo lo que hacíamos, pero de otra manera. Hemos introducido de manera normal una capa digital que nos ha permitido seguir con nuestras actividades cotidianas.

Así que nuestras vidas no se han parado, lo analógico continúa, pero se ha creado un manto digital intermedio que resuelve y en muchos casos añade eficiencia al mundo analógico. ¿Ya no nos reunimos?, sí lo hacemos, pero ahora de forma remota. ¿Ya no firmamos los documentos?, sí, pero ahora lo hacemos a través de firma digital. ¿Ya no visitamos a nuestro médico?, sí, pero ahora utilizamos la telemedicina. ¿No va el perito a ver el riesgo?, sí, pero utilizando medios digitales de inspección de riesgo y de valoración y verificación de los daños. ¿Ya no asistimos a conferencias?, sí, pero a través de webinars, ¿ya no formamos a nuestros equipos?, sí, pero a través de formación online.

Los vehículos siguen circulando, los productos de consumo los seguimos necesitando, tenemos que seguir atendiendo a nuestros clientes, formando a nuestros equipos, firmando documentos y visitando a nuestros médicos, sin embargo, ahora hemos introducido esa

Así que nuestras vidas no se han parado, lo analógico continúa, pero se ha creado un manto digital intermedio que resuelve y en muchos casos añade eficiencia al mundo analógico. ¿Ya no nos reunimos?, sí lo hacemos, pero ahora de forma remota. ¿Ya no firmamos los documentos?, sí, pero ahora lo hacemos a través de firma digital. ¿Ya no visitamos a nuestro médico?, sí, pero ahora utilizamos la telemedicina. ¿No va el perito a ver el riesgo?, sí, pero utilizando medios digitales de inspección de riesgo y de valoración y verificación de los daños. ¿Ya no asistimos a conferencias?, sí, pero a través de webinars, ¿ya no formamos a nuestros equipos?, sí, pero a través de formación online.

tecnología digital que nos permite continuar haciéndolo todo, pero de manera diferente. Amazon ya existía, sin embargo, hemos acelerado las compras a través de este gran medio organización del reparto, en definitiva, logística. Seguimos comprando productos y servicios, pero cambia la entrega y la logística. Los restaurantes que no pueden dar de comer en su local, sí pueden hacerlo enviándolo a tu casa a través de una buena logística.

La industria aseguradora, así lo ha hecho también, y los datos lo demuestran en el informe Covid19-2 que hemos realizado, en el que un 66% del sector ya está utilizando la firma digital, un 81% mantiene reuniones con sus clientes a través de videoconferencias, cerca de un 40% realiza las consultas medicas por telemedicina, cerca de un 25% utiliza las video-peritaciones, más de un 95% utiliza los medios

online para impartir la formación.

Actualmente también estamos observando cómo el formato blended se impone, así los eventos combinan lo físico con lo virtual. Por último, destacar la importancia en la distribución y la necesidad de implantar este concepto del vendedor híbrido para aquella acción comercial que desarrollan los equipos para la captación de negocio y la atención de sus clientes.

Para ello desde Community of Insurance, trabajamos para ayudar al sector asegurador a adaptar la acción comercial a estos tiempos que estamos viviendo. La venta híbrida se fundamenta básicamente en tres aspectos: un cambio cultural o de mindset, una metodología de trabajo híbrida, y un conjunto de herramientas que lo permitan y lo faciliten.

Como comenta el reconocido consultor, speaker y experto en venta híbrida Sergi Ramo, **“Hay que dar herramientas al comercial para ser más eficiente en su nuevo día a día. Trabajar la marca personal y el social selling como herramientas clave del vendedor híbrido, y acompañar al cliente en su proceso de compra digital, y generar recomendaciones adaptadas a éste, gracias a la metodología Inbound Sales”**.

Actualmente también estamos observando cómo el formato blended se impone, así los eventos combinan lo físico con lo virtual. Por último, destacar la importancia en la distribución y la necesidad de implantar este concepto del vendedor híbrido para aquella acción comercial que desarrollan los equipos para la captación de negocio y la atención de sus clientes.



# Reflexiones en torno a la “Experiencia cliente”

José María Plaza  
Advisory Board Member,  
Community of Insurance

---

El Covid19 ha hecho evolucionar drásticamente nuestras vidas en el trabajo, en la familia, en la sociedad y también nuestra “experiencia como cliente”

Las necesidades de los consumidores post Covid19 están obligando a las empresas, a nuevos emprendedores a cambiar su modelo de negocio y hacerlo rápidamente.

El confinamiento, las restricciones de movilidad y las medidas de seguridad para evitar contagios ha obligado a reaccionar a todos hacia una

actividad más virtual, explorando servicios creativos e innovadores que respondan a un entorno de vida diferente.

Las necesidades de los consumidores post Covid19 están obligando a las empresas, a nuevos emprendedores a cambiar su modelo de negocio y hacerlo rápidamente.

Las aseguradoras, los mediadores y los proveedores de servicio han tenido que cambiar con urgencia las estrategias de innovación hacia la digitalización, con foco en los ecosistemas digitales para modernizar los actuales procesos, adoptando decisiones de invertir en desarrollos internos y/o apoyándose en las Insurtech's que han demostrado son aceleradores de creatividad tecnológica.

El cliente de seguros post Covid19 demanda un servicio más digital, rápido y flexible en todos los

productos. Incluso los clientes más rezagados en el uso de las herramientas digitales están comprobando las ventajas que les aporta, muchos de ellos ya no volverán a parecerse “al cliente tradicional”

El cliente de seguros post Covid19 demanda un servicio más digital, rápido y flexible en todos los productos. Incluso los clientes más rezagados en el uso de las herramientas digitales están comprobando las ventajas que les aporta, muchos de ellos ya no volverán a parecerse “al cliente tradicional”

El resultado de la encuesta ratifica la reacción del sector asegurador, ante la necesidad de los clientes en materia de nuevos productos y servicios, así el 85% de las aseguradoras han lanzado nuevos productos o han mejorado los productos actuales para captar nuevos clientes y fidelizar sus carteras.

### Acciones para fidelizar carteras

Las Aseguradoras se han movilizadas en estos meses para fidelizar sus carteras adoptando decisiones e invirtiendo en fidelizar.

En esta línea el 80% de las aseguradoras ( cuatro de cada cinco) han ajustado los recibos de cartera como medida para aumentar su capacidad de fidelización, algunos ejemplos:

- Mayoritariamente un 80% han establecido sistemas de financiación de recibos de cartera bien con un aplazamiento o fraccionado de las primas
- Más de la mitad el 50% dicen haber suspendido coberturas por cese de actividad del cliente.
- Solo un 25 % de las aseguradoras han podido aglutinar en un recibo único el pago de las primas, esta es una de las asignaturas pendientes.

### Planes de Comunicación

Los planes de contingencia de las aseguradoras, mediadores y proveedores de servicio han permitido implementar planes de comunicación ad hoc para mantener informados a los colaboradores, proveedores y especialmente a los clientes sobre el impacto del Covid19 en los productos contratados y también en los servicios.

- Comunicaciones vía email
- Teléfonos especial de Atención especial COVID19

Las aseguradoras y los mediadores antes de la Covid 19 ya disponían de teléfonos específicos de atención al cliente, incluyendo algunos de ellos asistentes virtuales, que rápidamente han reconducido para dar atender las FAQs Covid19 más frecuentes, además, el 25,7% de aseguradoras han instaurado un teléfono especial Covid19.

- Mensajes en la WEB

Dos de cada 3 aseguradoras han incorporado FAQs Covid19 o incluso desarrollando elementos básicos personalizados COVID19

## Digitalización de los procesos de suscripción

Es pronto para tener una visibilidad en detalle de este periodo y entorno, si bien la encuesta dice que solo el 34,6 por ciento de los encuestados piensan que la calidad del servicio al cliente han mejorado.

Gran paso dado por las aseguradoras en digitalizar las cotizaciones y suscripción de las pólizas apoyados en la intervención de los mediadores bien presencialmente o en remoto

- El 65% de las aseguradoras permiten la Tele-selección de riesgos Personales
- De forma mayoritaria el 80% de las aseguradoras ya está utilizando solicitudes digitales
- Casi la mitad, el 48,3% de las operaciones actuales se están realizando en formato digital

## Percepción de la calidad de los Servicios

En relación a la percepción de los clientes de la calidad de los servicios suministrados en el periodo Covid19 por Aseguradoras, mediadores y proveedores, se están analizando a través de las diferentes herramientas existentes en el mercado: NPS, eKomi, encuestas ICEA, seguimiento de anulaciones por servicio, encuestas internas, auditorias de servicio,...

Es pronto para tener una visibilidad en detalle de este periodo y entorno, si bien la encuesta dice que solo el 34,6 por ciento de los encuestados piensan que la calidad del servicio al cliente han mejorado

Constatándose que el 78,4% de los mediadores afirman que el servicio recibido por las aseguradoras ha empeorado en el periodo Covid19

Este dato es especialmente significativo, pues los mediadores son los profesionales que en la Pandemia están mas cerca del cliente y pueden medir el grado de satisfacción de una forma más cercana.

**(Ver cuadro siguiente sobre la percepción del grado de satisfacción)**

# EVALUATION

## Resumen de algunos factores que pueden haber contribuido a esta percepción del cliente respecto a la calidad del servicio

### 1. Una insuficiente transformación de los ecosistemas digitales

- Mantenimiento de los procesos antiguos a través de nuevas herramientas pero sin mejorar la eficacia en tiempos de respuesta, flexibilidad,..
- Cierta colapso en la respuesta de los servicios 7/24 de los Call Centers
- Insuficiente automatización de tareas sin valor añadido a través de Inteligencia Artificial
- Orientación prioritaria hacia procesos interés de las entidades: Solicitudes digitales, Archivos Digitales, Tele selección de riesgos, Tele consultas médicas, Pago con tarjeta de crédito o tpv,.....
- Insuficiente uso de la Tele Peritación ( reconocimiento inteligente de imágenes en auto y en hogar) El porcentaje de Tele Peritación usado por las aseguradoras es del 34,5% y solo el 41,8% de las Teleperitaciones se liquidan automáticamente.

### 2. Insuficiente transformación cultural y formación de algunos profesionales en el uso de las nuevas herramientas y nuevos métodos de trabajo

### 3. Cierta dificultad en el seguimiento de la productividad y eficiencia operacional de los equipos

### 4. Insuficiente potenciación de nuevas capacidades ( scientisc, analytics,..)

### 5. Insuficiente delegación en profesionales de contrastada preparación:

- Insuficiente utilización de la cesión de tramitación de siniestros a mediadores y proveedores de servicio para siniestros de escaso impacto (<600 €)
- Insuficiente a Mediadores de Ajuste de Primas en Nueva Producción
- Escasa libertad a Mediadores de Ajuste de Primas en Cartera



# Liderazgo y talento, claves para el futuro post Covid-19

Isidre Martínez Ivars  
Socio - Director  
Global Actuarial

No estamos en una crisis convencional, y eso ha puesto en evidencia la necesidad de un nuevo liderazgo, un liderazgo que nace de la comprensión profunda de la situación del otro.

No estamos en una crisis convencional, y eso ha puesto en evidencia la necesidad de un nuevo liderazgo, un liderazgo que nace de la comprensión profunda de la situación del otro.

El frenazo de la economía a nivel global afectará a unas compañías más que a otras. Aquellas que sean capaces de tomar decisiones acertadas de forma rápida llevarán la delantera en un mercado donde otras muchas compañías van a desaparecer. En este proceso de toma de decisiones se van a ver afectadas todas las áreas

de una compañía, desde marketing a operaciones, pasando por supuesto por recursos humanos. De todas ellas se esperan decisiones rápidas y acertadas.

Esta situación ha cambiado el futuro del trabajo para siempre, acelerando una transformación prevista a cinco años vista y que ha afectado, de la noche a la mañana, a todo tipo de organizaciones, desde las más poderosas, a las pymes e incluso a los propios individuos.

Por todo ello, es más importante que nunca, no sólo invertir en la última tecnología, sino también en las habilidades de nuestros profesionales, ya que su agilidad y capacidad de adaptación al cambio serán lo que impulse nuestro futuro.

En situaciones de crisis es cuando se ve al verdadero líder. La comunicación, la colaboración, la

transparencia y la innovación son palancas esenciales que necesitan ahora las organizaciones. Adicionalmente existen dos aspectos que cobran cada vez más importancia y serán críticos: la gestión de la incertidumbre y el aprendizaje continuo. Nos movemos en un entorno cada vez más cambiante, complejo e incierto y necesitamos personas que sean capaces de mirar con optimismo al futuro y generar oportunidades en entornos de cambio.

Esta situación ha cambiado el futuro del trabajo para siempre, acelerando una transformación prevista a cinco años vista y que ha afectado, de la noche a la mañana, a todo tipo de organizaciones, desde las más poderosas, a las pymes e incluso a los propios individuos.

En todas las crisis globales, ya sean económicas o sanitarias –como es ésta última–, se producen dos hechos antagónicos. Por un lado, se destruye empleo a un ritmo elevadísimo y, por otro, se incrementa la necesidad de mantener motivado y gestionar de manera efectiva al mejor talento.

A esta tremenda realidad que nos golpea, se une un tercer factor no menos crítico. Nos encontramos en medio de un proceso de transformación post-industrial: la era digital. Lo que se suma a la dificultad de muchos profesionales para hacerse un hueco en el nuevo mercado laboral.

El Covid19 pone de relieve que la digitalización exprés y la adopción generalizada del trabajo en remoto a raíz del confinamiento han provocado una preocupación creciente entre los profesionales por mantener una formación continuada que les permita tener éxito en la nueva normalidad.

Hoy en día, el 71 % de los profesionales españoles creen que es el momento de formarse para competir mejor, desarrollar su marca personal, y estar mejor preparados para afrontar los retos que propone el nuevo entorno laboral. Entre los motivos de este cambio de mentalidad se encuentran la inestabilidad laboral y las nuevas formas de trabajar que ha traído consigo esta situación de pandemia y que se han instalado de forma generalizada en las empresas.

### Cambios en los modelos organizativos

El cambio no solo vendrá por la tecnología, sino también por la forma en la que nos organizamos nosotros mismos. Todos tenemos que ganar en autonomía y responsabilidad, saber organizar nuestras prioridades en el corto y medio plazo, mantener el espíritu de equipo, la cooperación y la motivación en la distancia.

El cambio no solo vendrá por la tecnología, sino también por la forma en la que nos organizamos nosotros mismos. Todos tenemos que ganar en autonomía y responsabilidad, saber organizar nuestras prioridades en el corto y medio plazo, mantener el espíritu de equipo, la

cooperación y la motivación en la distancia.

Es previsible también una modificación en las estructuras de las empresas. En el mundo VUCA que vivimos, y en plena Cuarta Revolución Industrial, se hablaba ya de estructuras más líquidas, más flexibles, con equipos multidisciplinares trabajando de forma transversal en proyectos de innovación, de anticipación o de rápida adaptación para ganar en eficacia y competitividad.

La gestión del talento y del cambio va a demandar centrarse en el desarrollo de ciertas competencias. Habrá que buscar y desarrollar los perfiles más deseados y, al mismo tiempo, trabajar en la adaptación de perfiles que ya están en la organización, pero cuyas funciones se están viendo afectadas.

El ámbito de la formación y el desarrollo también jugará un papel determinante en esta transformación

del mundo del trabajo. “Trabajamos ya desde hace años en el desarrollo de herramientas formativas online que permiten una auto gestión de nuestra formación. A partir de ahora estas herramientas se verán reforzadas por métodos de aprendizaje presenciales vía canales de comunicación digitales y la adquisición de nuevas competencias y el reskilling van a ser claramente prioritarios.

### Las competencias más demandadas tras el Covid-19

Sobre las destrezas que se van a demandar en las empresas tras la pandemia, se dividirán en dos. Las competencias técnicas permitirán a los profesionales estar alineados con la evolución de las tecnologías, los canales y las formas de comunicación con los clientes y consumidores, y, por otro lado, las denominadas soft skills, para el desarrollo y las organizaciones.

Entre las de necesitan capacidad escenarios que sean a día y que motivarse y

Sobre las destrezas que se van a demandar en las empresas tras la pandemia, se dividirán en dos. Las competencias técnicas permitirán a los profesionales estar alineados con la evolución de las tecnologías, los canales y las formas de comunicación con los clientes y consumidores, y, por otro lado, las denominadas soft skills, serán clave para el desarrollo y evolución de las organizaciones.

mayor importancia, se personas con una gran de adaptación ante cambiantes y dinámicos, autónomos en su día sean capaces de auto-motivar al equipo.

A nivel de competencias blandas, la experta también resalta el valor de otras habilidades como el inconformismo, el espíritu crítico y la capacidad de innovación, así como la generosidad, el espíritu de equipo y la capacidad de comunicación.

### Ejes Clave de la Gestión Talento

Estos ingredientes nos llevan a una reflexión sobre los Ejes Clave en la Gestión del Talento, y que son:

**(ver cuadro página siguiente)**

# Ejes Clave de la Gestión Talento que el Covid - 19 ha reforzado

Estos ingredientes nos llevan a una reflexión sobre los Ejes Clave en la Gestión del Talento, y que son:

1. La Transformación Digital traerá consigo una automatización de procesos para los que se necesitarán nuevos perfiles profesionales que deberán contar con una Mentalidad Digital.
2. La revolución que supone la digitalización requerirá reforzar la formación a dos niveles: el Upskilling, para la adquisición de nuevos conocimientos; y el Reskilling, que permita reciclarse a los trabajadores a través de la actualización de sus habilidades y competencias.
3. Los modelos de gestión de personas basados en la experiencia del empleado, de manera que la escucha activa contribuya a marcar la estrategia de la empresa.
4. El éxito de estos nuevos modelos de gestión dependerá de las tres fases de la escucha activa: escuchar, entender y actuar. Es necesario identificar las pautas de conducta que hacen que un empleado se comprometa con su empresa para poder actuar en consecuencia.
5. Estas nuevas formas de gestión derivarán en modelos de compensación individualizados, que contribuyan a que los profesionales se identifiquen con las compañías y que garanticen una experiencia de empleado óptima.
6. Todos estos cambios permearán en las estructuras organizativas de las empresas, que tenderán a ser más ágiles y flexibles, más planas para responder con rapidez a los problemas.
7. La cultura corporativa se identifica como el componente diferencial de las empresas.



### La necesaria transformación digital de la Correduría de seguros

Carlos Biurrún  
Presidente de Community of Insurance

---

La aparición de la pandemia que sufrimos desde principios de año, tan inesperada y extraña como un cisne negro, nos ha cambiado completamente la vida, las relaciones, los negocios. También a todos los actores de la industria del seguro.

Todos, sin excepción, hemos sentido el inmenso golpe contra la salud de las personas y contra la economía en toda su extensión.

Si la sociedad cambia y se adapta a las circunstancias, lo mismo hace el seguro como institución y el Corredor de seguros como uno de sus órganos necesarios.

Son muchos los Corredores de seguros, en España y en el mundo, que se preparan para enfrentarse con éxito a los cambios y retos del mercado. Quieren adaptar sus estructuras y sus modelos de negocio para responder a las exigencias de unos clientes cada vez más exigentes y con nuevos hábitos.

De repente, en las empresas, las formas habituales de reunión, los procesos operativos, la oferta de productos, las comunicaciones, las transacciones administrativas y de pagos comerciales, tuvieron que adaptarse al nuevo escenario, a la nueva contingencia inesperada. No hubo tiempo de adaptación y la estructura operativa ha sufrido mucho. Es verdad que unos más que otros. Po ejemplo, aquellas empresas

### Algunas preguntas clave

- ¿Puede la Correduría permanecer ajena a los cambios que la revolución digital está produciendo en todos los ámbitos de la sociedad?
- ¿Puede seguir manteniendo un modelo de negocio con altos costes internos cuando los nuevos competidores utilizan sistemas de gestión más avanzados que les permiten reducir costes?
- ¿Puede seguir sin plantearse nuevas formas de hacer y de gestionar la Correduría?
- ¿Puede permanecer al margen de los efectos de la transformación digital en las funciones típicas de la Correduría?
- ¿Se puede afrontar la transformación del modelo de negocio de la Correduría sin una adaptación mental para estar abierto a la adquisición de nuevos conocimientos que faciliten el cambio?

que habían acelerado la digitalización de sus negocios han sufrido menos e, incluso, han convertido la contingencia brutal en oportunidad de crecimiento de sus actividades comerciales.

Después de la pandemia, ya nadie discute la necesaria transformación digital de los negocios, es condición indispensable de permanencia, incluidas las Corredurías de seguros, que forman parte del tejido social, del conjunto del seguro.

Si la sociedad cambia y se adapta a las circunstancias, lo mismo hace el seguro como institución y el Corredor de seguros como uno de sus órganos necesarios.

Son muchos los Corredores de seguros, en España y en el mundo, que se preparan para enfrentarse con éxito a los cambios y retos del mercado. Quieren adaptar sus estructuras y sus modelos de negocio para responder a las exigencias de unos clientes cada vez más exigentes y con nuevos hábitos.

### Algunas preguntas clave

¿Puede la Correduría permanecer ajena a los cambios que la revolución digital está produciendo en todos los ámbitos de la sociedad? ¿Puede seguir manteniendo un modelo de negocio con altos costes internos cuando los nuevos competidores utilizan sistemas de gestión más avanzados que les permiten reducir costes? ¿Puede seguir sin plantearse nuevas formas de hacer y de gestionar la Correduría? ¿Puede permanecer al margen de los efectos de la transformación digital en las funciones típicas de la Correduría? ¿Se puede afrontar la transformación del modelo de negocio de la Correduría sin una

adaptación mental para estar abierto a la adquisición de nuevos conocimientos que faciliten el cambio?

### Incertidumbre y cambios exógenos.

Ciertamente vivimos un momento apasionante, aunque lleno de incertidumbre. La propia sociedad y los ciudadanos que la componemos no somos capaces de asimilar los cambios en todos los órdenes que se producen a velocidad vertiginosa.

La industria aseguradora se desenvuelve bien en tiempos de incertidumbre, pero necesita adaptarse, también las Corredurías, porque la tecnología nos está cambiando todo, la forma de relacionarnos, los procedimientos de gestión, los sistemas de oferta y demanda, la capacidad de investigación y de conocimiento del cliente.

Como dice **Luis Villa**, consultor y observador de los cambios del mercado asegurador, “**Estamos decidiendo nuestro papel en un futuro que cada día se acelera más. Pensar como “sector asegurador” puede ser nocivo porque nuestros futuros competidores y partners ya no vienen de nuestra industria. Es imprescindible romper nuestros esquemas y zonas de confort para que no nos pille por sorpresa. Para ello es clave conocer, entender y deleitar al cliente a través de servicios simples, personalizados y que mejoren su calidad de vida”.**

Y añade, “**El cambio en la industria viene desde fuera de la industria . Nuevas iniciativas que, en vez de centrarse en el proceso, se centran en las personas, sean clientes o empleados. Ello supone rediseñar servicios, simplificar, ser transparentes, hablar su idioma, entender sus problemas y solucionarlos”.**

### Eficacia y eficiencia

Como decía en mi artículo “**Las claves de la digitalización de la Correduría**”, son muchos y complejos los factores que intervienen en la transformación de los modelos de negocio de la distribución de seguros. Sin embargo, desde mi punto de vista, todos ellos se resumen en dos, facilitar las cosas a los clientes y la reducción de costes, dicho de otra manera, eficacia y eficiencia del modelo.

Estas dos palabras encierran, desde mi punto de vista la necesidad del Corredor de transformarse digitalmente.

En este sentido se expresaba **Xavier Lombard** en una interesante entrevista publicada en el Magazine COI al señalar que ser digital supone:

- “**Transparencia, el bróker digital ofrece acceso con pocos clics a la información relevante que el cliente necesita. Permite con herramientas digitales ofrecer la información simplificada, comprensible y lo más completa posible.**
- **Velocidad, el cliente tiene prisa, quiere entender, pero también quiere protegerse a sí mismo y todo esto en unos minutos o en unos pocos días.**

- **Calidad de servicio, los indicadores de satisfacción del cliente son accesibles en tiempo real.**
- **Contacto, el Corredor digital debe estar muy presente, por teléfono, por chat, por mail, en las redes sociales. La digitalización no significa ausencia de contacto directo con los clientes.”**

Xavier Lombard viene a decir que solamente con la digitalización se puede ser más eficaz, calidad de gestión, y eficiente, sin que haya que contraponer esta transformación digital al mantenimiento de la relación personal con los clientes.

Muy al contrario, la introducción de un ecosistema digital en la Correduría ayuda a la liberación de tiempos al desaparecer tareas repetitivas sin valor

añadido alguno o la eliminación de errores humanos de tareas que la tecnología ayuda a hacerlas mejor.

Un punto importante de la digitalización es disponer de una conexión estándar con las Compañías que debería ir más lejos que lo desarrollado hasta ahora por EIAC.

### Conexión estándar integral

Un punto importante de la digitalización es disponer de una conexión estándar con las Compañías que debería ir más lejos que lo desarrollado hasta ahora por EIAC.

El gran desafío a futuro debería ser que las Corredurías dispongan de conexión total a las API de las Compañías para así poder realizar una gestión de un servicio integral al cliente totalmente estandarizado y digitalizado. Probablemente es uno de los puntos que menos se habla y, sin embargo, puede ser uno de los factores clave de la independencia y control del negocio del Corredor de seguros.

El gran desafío a futuro debería ser que las Corredurías dispongan de conexión total a las API de las Compañías para así poder realizar una gestión de un servicio integral al cliente totalmente estandarizado y digitalizado. Probablemente es uno de los puntos que menos se habla y, sin embargo, puede ser uno de los factores clave de la independencia y control del negocio del Corredor de seguros.

Ciertamente es un punto de debate importante, existente en otros países y ausente en España. En este sentido es interesante la afirmación de **Xavier Lombard** cuando señala que “**las grandes compañías se preparan para el tsunami de la transformación digital, pero, al mismo tiempo, no abren sus API, por una clara estrategia defensiva frente a nuevas formas de proporcionar un servicio de seguros**”.

### Dimensión, agrupación o alianza.

Aunque la tecnología y las comunicaciones siguen abaratándose, no cabe duda que hay que disponer de

recursos importantes para acometer un plan de transformación digital.

Las Corredurías españolas son de una dimensión mucho menor que la de sus homólogos de otros países europeos lo que plantea un serio problema para acometer a fondo cambios para ser más eficaces y eficientes.

Los movimientos que se están emprendiendo son encomiables por la voluntad firme de quienes los lideran, pero no son suficientes para acelerar un proceso de cambio a fondo que implante un ecosistema digital integral en las Corredurías.

Es necesario hacer planteamientos serios, integrales, para, mediante las correspondientes interfaces, conseguir la total digitalización y conectividad de las funciones de una Correduría.

Es imprescindible que se avance en la implantación del ecosistema integral digital que va más lejos de un ERP de gestión que además deberá incorporar los servicios que muchas Insurtechs ofrecen para la mejora de las funciones propias de la Correduría y conectarse a las API de las Compañías.

Construir y avanzar en un ecosistema digital como el que propongo, puede ser un punto de inflexión a mejor para el sector de la distribución en España y de manera más específica para las Corredurías de seguros.

Creo que las Corredurías deben asumir la necesidad de cambio, que pasa por la interiorización del problema que supone seguir con procedimientos ineficaces e ineficientes en términos comparados con otros competidores o incluso con nuevos actores.

Por otra parte, no se podrá llevar a cabo un cambio profundo en el modelo de negocio de las Corredurías sin contar con el apoyo de las Compañías, que desarrollen marcos de relación estratégicos donde todas las partes ganen. Vislumbro que algunas Compañías ya están introduciendo esta nueva visión negociadora.

Por otra parte, no se podrá llevar a cabo un cambio profundo en el modelo de negocio de las Corredurías sin contar con el apoyo de las Compañías, que desarrollen marcos de relación estratégicos donde todas las partes ganen. Vislumbro que algunas Compañías ya están introduciendo esta nueva visión negociadora.

Probablemente, se van a producir en algunas instituciones representativas de la mediación movimientos de liderazgo en la dirección que apunto que podrían reforzarse con otros que surjan por iniciativa de Agrupaciones o alianzas de Corredurías.

La experiencia me dice que no es fácil el camino que se plantea, pero soy firme partidario de defenderlo y apoyarlo. Es la única manera de adaptarse a los retos que la presión digital – incluidos nuevos actores - puede suponer.

### Preparación, realización y coordinación del informe.



**Carlos Biurrun**  
Presidente  
Community of Insurance



**Isidre Martínez Ivars**  
Economista, Actuario  
Global Actuarial



**José María Plaza**  
Advisory Board Member  
Community of Insurance



**Luis Badrinas**  
CEO  
Community of Insurance & Barcelona  
Health Hub

### **Gabinte de Prensa y Consultas sobre el informe:**

- **Mikel Secada**  
[mikel.secada@communityofinsurance.com](mailto:mikel.secada@communityofinsurance.com)

**“Conocimiento compartido de Seguros en RED”**