



# Los retos del sector Seguros 2021

Think Tank Seguros  
Tendencias 2021

Tu partner digital.

**Ready?**



**vodafone**  
business

# 1. Introducción al Think Tank

**Vodafone Business** inició el **Plan Innova** del sector Seguros en 2019 a través de sesiones de **Think Tank** y **Workshops** que reúnen a los principales actores del sector. **El objetivo: identificar y analizar los retos** que enfrentan las compañías aseguradoras **y sus posibles soluciones a través de la tecnología**, el futuro contado por sus protagonistas.

En las sesiones de trabajo, llevadas a cabo en **Vodafone Lab on line** a través de técnicas de **Design Thinking**, los protagonistas del Think Tank definieron y analizaron en profundidad **las siete claves que definirán el sector asegurador en 2021**.

Los participantes de estas sesiones son un número reducido de asistentes cuidadosamente elegidos por su relevancia en el sector asegurador, dirigidos por **Adolfo Ramírez, ex directivo del Banco Santander y Banesto y experto en transformación digital** y con la coordinación de **Gabriela Pardos, Finance Innovation Manager en Vodafone**.



Todos comparten la idea de que el sector está en un **momento clave** y que la innovación a través del desarrollo tecnológico es el factor esencial para abordar el futuro con garantías.

## 2. Participantes

Integrantes del grupo de expertos del Plan Innova sector Seguros:



**Agustín de la Cuerda.** Subdirector General Empresas y Reaseguros.



**Javier Salas.** Director de Transformación Digital.



**Ángel Casarrubios.** COO & Co-Founder.



**José Lerma.** CIO.



**Pilar Andrade.** CEO.



**Alberto de Juana.** Responsable Estrategia e Innovación.



**Jesús García.** Responsable de Innovación.



**Albert Vidal.** Head of SparkaLab Spain.



**Joaquín Matamoros.** Europe Deputy CIO.  
**Juan Antonio.** IT Country Manager Operation.



**María Díaz.** Dir. de Estrategia y Desarrollo Corporativo.



**Beatriz Labella.**  
Desarrollo de negocio GGCC.



**Gonzalo Casino.** Director de Operaciones.  
**Julián Nuño.** Responsable de Transformación Digital.



**Víctor Humanes.** Managing Director-iNNova ASV.  
**Juan Carlos López.** Dir. Desarrollo Corporativo.



**Carmen del Campo.** Head of Innovation.  
**Sofía Taibo.** Gerente de Innovación Aplicada.



**Mario Martínez.** Director Desarrollo de Negocio.



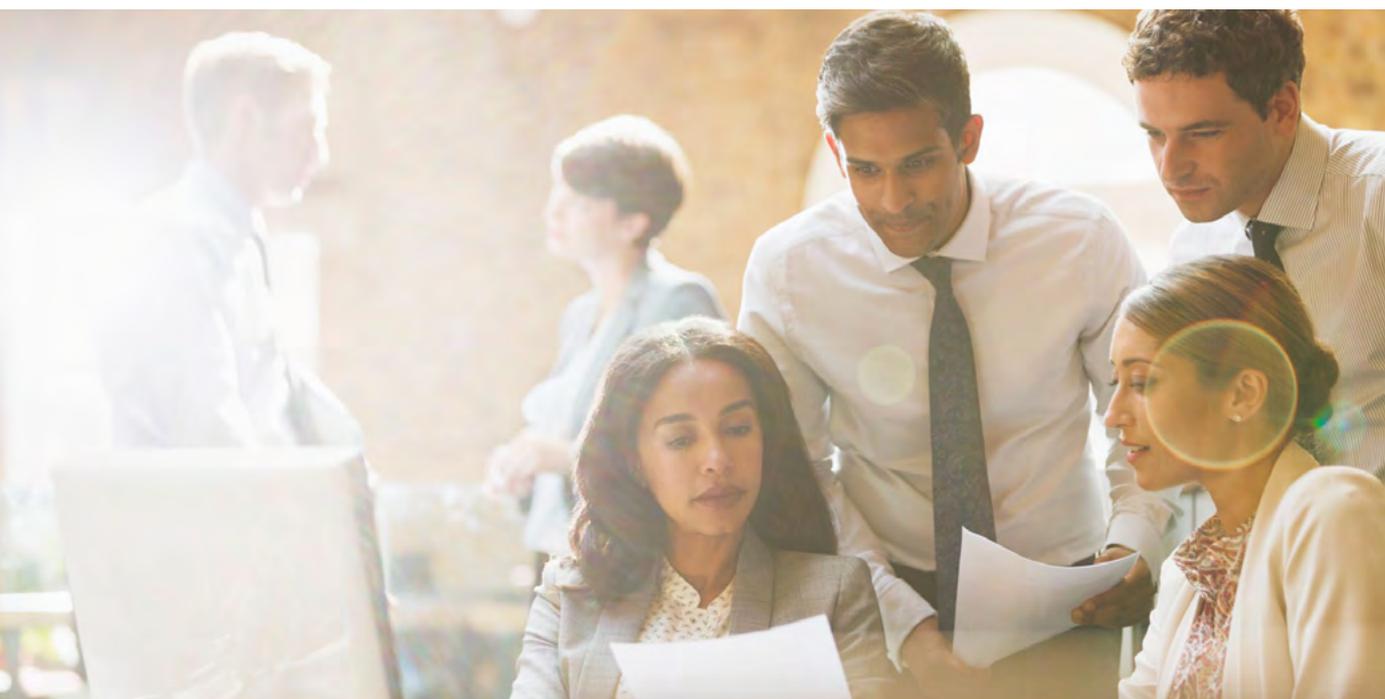
**Ángel Uzquiza.** Director de Innovación.

## 3. Introducción

En los últimos meses hemos podido comprobar cómo tratar de anticiparse a las tendencias ha sido mucho más complejo de lo que asumíamos como incertidumbre de los famosos entornos VUCA. Todos los procesos de transformación digital y cultural de las organizaciones se han visto superados de la noche a la mañana.

Las compañías que ya estaban en estadios avanzados de esa transformación han sido más ágiles en la respuesta a los desafíos, mientras que las que no estaban tan preparadas han tenido que hacerlo en tiempo récord. Si algo ha quedado demostrado a lo largo de 2020 es que la digitalización es la única garantía de futuro y que aquellos retos identificados en anteriores informes se han visto confirmados como factores clave en los modelos de negocio.

El papel de la tecnología ha sido por tanto determinante y lo será aún más en los próximos años. Tecnología que ya no solo será una herramienta facilitadora sino que en muchos casos, como en el sector asegurador, será parte del modelo de negocio.



Por ejemplo, el **Big Data** permitirá luchar **contra el fraude** gracias a su análisis con algoritmos como el desarrollado por un estudiante de doctorado de la Queen's University, un sistema de software que pueda analizar de manera eficiente datos estructurados en gráficos. Al examinar los datos de una organización, el software puede detectar rápidamente el fraude de seguros. Su creador, Jiawen Sun, explica:

**“Las organizaciones están recolectando cantidades cada vez mayores de datos, que generalmente están representados por gráficos y pueden ser útiles para detectar fraudes. Sin embargo, a medida que los conjuntos de datos crecen a billones de bytes y más, esto crea problemas en la computación de alto rendimiento, lo que dificulta mucho el uso de la computadora a plena capacidad. El algoritmo creado significa que ahora podemos procesar esta información de manera rápida y eficiente, lo que permite a las organizaciones abordar problemas como el fraude de seguros”<sup>1</sup>.**

Jiawen Sun, Queen's University.

Otro ejemplo de cómo la tecnología repercute en aspectos como el precio de las primas por niveles de riesgo o el ahorro de costes por prevención activa de siniestros, los **dispositivos IoT en los vehículos conectados**, permiten monitorizar en tiempo real el estilo de conducción de un asegurado, los mantenimientos predictivos y hasta la alerta automática en caso de siniestro. Las soluciones de **Vodafone Automotive** ya permiten a las compañías de seguros valorar los riesgos individualizados de cada póliza o reducir costes en la recuperación de vehículos robados al estar geolocalizados. En definitiva, un manejo del Big data y del Micro Data que no sólo son retos y oportunidades para el sector, sino que permite la entrada de nuevos players en él, como las Big Tech<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Fuente: Queen's <https://dar0.qub.ac.uk/algorithm-detect-insurance-fraud-jiawen-sun>

<sup>2</sup>Fuente: The New Now <https://www.thenewnow.es/tecnologia/nuevas-soluciones-para-conduccion-mas-segura-y-eficiente/>

A partir de esta realidad, se identificaron los retos concretos que protagonizarán los próximos meses.

## 4. Los 7 retos del sector Asegurador

De entre todas las tendencias identificadas, el Think Tank seleccionó, en el ámbito de estudio, siete retos, como los más relevantes para el 2021.

- ① **Generación de valor a través de los datos.**
- ② **Seguir avanzado en mejorar la experiencia de Cliente.**
- ③ **Orquestar y/o participar en ecosistemas.**
- ④ **“Coopetir” con las Insurtech.**
- ⑤ **Omnicanalidad.**
- ⑥ **Gestión del margen.**
- ⑦ **Acelerar la transformación digital y cultural.**

## Reto 1. Generar valor a través de los datos

Las aseguradoras disponen de una avalancha de datos. Hay que tratar de entender bien cómo se quieren utilizar esos datos de forma que creen valor. Sólo después de esta visión estratégica se podrán determinar los diferentes usos de los datos: personalizar la oferta, mejorar la experiencia, retención del cliente, etc.



Ante la inmensidad del Big Data, el primer objetivo debería ser utilizar pocos datos pero de forma eficaz. De esta forma se puede determinar también si es más rentable la creación de un data warehouse interno o confiar en terceros. En este sentido, los datos están ahí y están siendo aprovechados por los intermediarios tecnológicos al menos en la parte que legalmente están autorizados.

Mientras muchas compañías no saben qué hacer con los datos, las Big Tech y otros eslabones de la cadena de valor los acumulan, los tratan y los utilizan en su propio beneficio. Es importante tener en cuenta que, junto al dato global, el dato local es muy importante para los mercados regionales. En definitiva, **las empresas deben tener un enfoque Data Driven para la toma de decisiones.**

# El futuro del sector Asegurador

## Think Tank Seguros Tendencias 2021

### Los factores clave de este reto son:

- Situar el dato como un activo estratégico de la compañía, desplegando una cultura del dato (completitud y calidad).
- Entender el uso de los datos en el contexto de la organización y de las relaciones con los clientes.
- Conocer al cliente desde la información que tenemos de él y ofrecerle soluciones que realmente le aporten valor.
- Personalizar las relaciones y la oferta.
- Generar dinámicas de calidad y completitud de los datos de los clientes.
- Implantar una cultura del dato y apalancar en la información la toma de decisiones.

## Reto 2. Experiencia de Cliente

A nadie se le escapa que situar al cliente en el centro de la estrategia y la actividad es uno de los mantras en la orientación y gestión de todos los negocios. Esa visión “desde el consumidor” exige más que nunca proponer una experiencia del cliente acorde con su alto y progresivo nivel de exigencia.



## — El futuro del sector Asegurador —

### — Think Tank Seguros Tendencias 2021 —

Entre los retos a corto plazo está observar mejor al cliente y determinar qué es lo que realmente quiere y si se ajusta a nuestra propuesta. Esta observación debe producirse en todo el ciclo de vida del cliente, desde la prospección hasta el momento de baja, siendo esta la última oportunidad de retención. En ese proceso, además, interviene de forma determinante la tecnología, que debe servir para facilitar y fidelizar y no para constituir una nueva barrera.

**Cuando la experiencia es omnicanal, debemos tener presente que el cliente ya lo es.**

Acostumbrados a un entorno digital, basado en aplicaciones y con Google como estándares de usabilidad, se trata de mejorar la experiencia del cliente y garantizar el acceso a productos por todos y para todos.



#### **Los factores identificados de este reto son:**

- Desarrollo de nuevas pólizas y productos. El cambio de hábitos sociales y económicos se tienen que ver reflejados en la oferta de valor a los clientes.
- Personalización de las relaciones y oferta omnicanal.
- Más comunicación y más transparencia. El mundo del seguro siempre ha tenido fama de ser muy burocrático y con vocabulario complejo.
- Desarrollar nuevos modelos de negocio, como el pago por uso.
- Desarrollo de ecosistemas para dar una solución integral al cliente.
- Diseñar nuevos productos y servicios de fuera (el cliente) hacia adentro aprovechando todas las posibilidades de las nuevas metodologías y tecnologías.

## Reto 3. Desarrollo de ecosistemas

En todos los sectores la competitividad está dejando atrás la competición para establecer modelos colaborativos, creando ecosistemas de empresas que se apoyan unas a otras en la gestión diaria de cada negocio.

Esta visión empresarial requiere una **profunda transformación cultural interna** a la hora de ceder parcelas de poder, exclusividades o información. Muchos de estos ecosistemas son fruto una vez más de la tecnología y de su uso por parte del cliente final.

Responder a las nuevas demandas del consumidor significa hoy ser capaces de trabajar en otros ámbitos y nuevos escenarios a los que no estamos acostumbrados. Por ejemplo, el cliente pide movilidad, y no un vehículo propio. Lo mismo con la habitabilidad. **El asegurado quiere soluciones integrales y es ahí donde se genera el ecosistema.** Ya no podemos hacerlo todo nosotros desde dentro, a riesgo de quedar obsoletos o en un nicho sin posibilidades de crecimiento y es preciso elegir bien las alianzas y los ecosistemas en los que participamos.



## El futuro del sector Asegurador

### Think Tank Seguros Tendencias 2021

**En algunos ecosistemas se puede ser líder, en otros partner y en otros aportar un servicio o producto.** “Unas veces eres orquestador y otras parte de la orquesta”, pero lo importante es entender que quedarse fuera de esta colaboración puede convertir a las compañías en irrelevantes, abandonando la idea de que “si no orquesto, me perderé en el ecosistema”.

#### Los factores clave de este reto son:

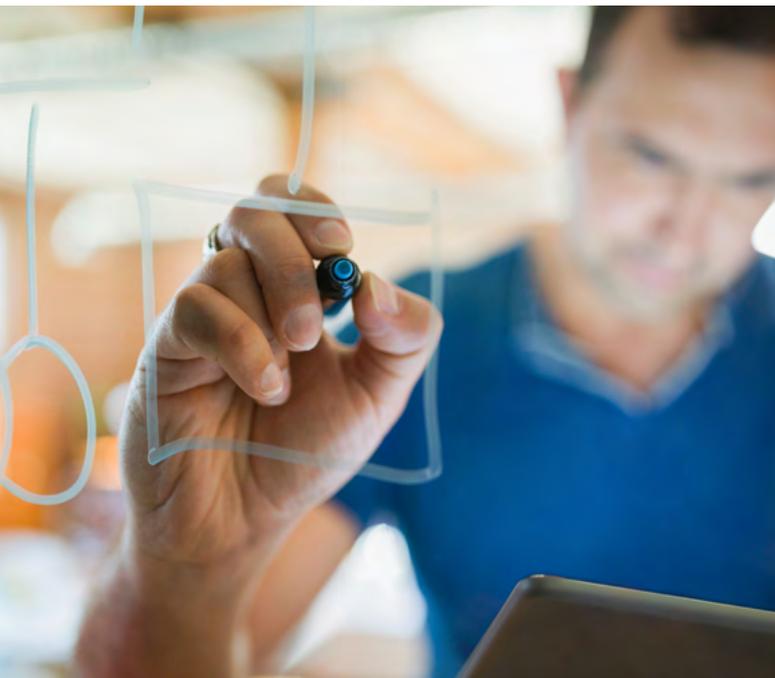
- Entender las líneas de negocio en sentido amplio (p.e. habitabilidad en lugar del hogar).
- Identificar ecosistemas para decidir en cuales estar como compañía.
- Ser mas abiertos como compañías, no todo lo tenemos que hacer nosotros, generar alianzas con terceros.
- No todo el mundo puedo hacerlo todo, ni puede ser el mejor en todo.
- Definir la estrategia de ecosistema y alianzas. ¿En cuáles quieres estar y cómo?
- Ver el ecosistema desde la necesidad (integral) del cliente. Dar solución a esta necesidad. Ecosistema como solución global a las necesidades del cliente.
- Supone un cambio cultural muy importante en el equipo directivo.



## **Reto 4. *Coopetición* con Insurtech**

Uno de los fenómenos asociados a los modelos de negocio basados en ecosistemas es la irrupción de las Insurtech, muchas de las cuales han sido creadas por **players ajenos al sector tradicional y cuyo expertise es tecnológico**.

Muchas Insurtech enfocan un área o problema concreto y aplican soluciones tecnológicas. Para las compañías tradicionales se abre una disyuntiva entre competir con ellas o colaborar aportando cada cual lo que mejor sabe hacer.



**La capacidad de co-creación y los modelos Agile que emplean, la diversidad del talento interno y la naturaleza de nativos digitales, con la posibilidad de partir de cero en muchos aspectos, hace desigual la competición con estas nuevas empresas.**

Las compañías tradicionales deben entender que esta nueva forma de ofertar y consumir productos financieros, tras la disrupción, ha llegado para quedarse. Hay un cambio en las reglas de juego y es vital establecer los nexos y la intersección entre todos los agentes. Aprender de ellos cómo trabajan y se relacionan con sus clientes. Al verlos como herramientas que nos permitan saltarnos nuestros miedos y limitaciones, **podemos utilizarlos como laboratorio de nuevos modelos y aceleradores de innovación**.

# El futuro del sector Asegurador

## Think Tank Seguros Tendencias 2021

### Los factores determinantes de este reto son:

- Nueva forma de ofertar y consumir seguros.
- Flexibilidad y disrupción. Cambio de las reglas de juego.
- Nueva tendencia, pauta a seguir. Forma de comunicarnos con los clientes.
- *Coopetición*. Capacidad de co-creación de forma fácil y ágil. Te permite acelerar las soluciones a clientes. Diferenciación.
- Para las compañías grandes es un elemento (procesos internos / externos) para acelerar procesos en las compañías. Habilitador de la innovación.
- Laboratorio del nuevo modo de consumir seguros.
- Medio más ágil de hacer el time to market de un producto nuevo.
- Desarrollo de plataforma en B2B.
- Mayor transparencia en el mercado.
- Desarrollo del SANBOX.



## Reto 5. Omnicanalidad

Al igual que en el sector financiero la omnicanalidad es el gran reto del sector asegurador. Un problema inicial, es la **falsa ilusión de creernos omnicanal y no seguir avanzando en la completitud del modelo**: visión integral del cliente, sincronización de relaciones y canales, oferta de valor, etc.

La omnicanalidad proporciona una nueva y mejor experiencia de cliente, generará nuevos datos enriquecidos que facilitarán su análisis y personalización de la relación comercial.

Posiblemente sea el sector que más “puntos de contacto” tiene con el cliente: Oficinas, agentes, corredores, sitios web, redes sociales, PC’s, tablets, móviles... y es imprescindible la máxima coordinación para generar la gran experiencia que todos perseguimos.

Por lo tanto, el reto de las compañías de seguros es dar un **enfoque completo** al cliente, integrando datos y procesos para que el usuario pueda empezar una transacción por un canal y finalizarlo por otro, sin fricciones.

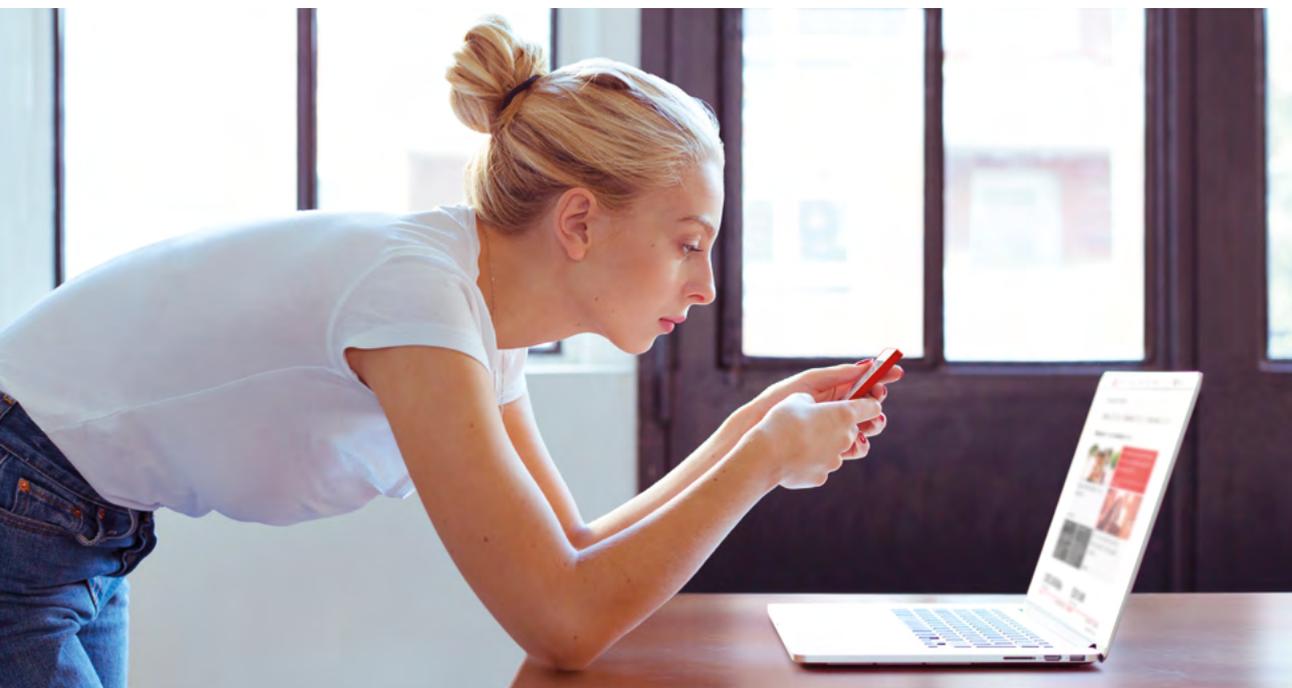
### Las claves de este reto son:

- El principal objetivo de la omnicanalidad es ofrecer una experiencia integral y transparente al cliente, independientemente del canal utilizado. Esto permite cambiar de uno a otro, en función de las necesidades del cliente, sin que se note la diferencia.
- Por qué es imprescindible para las aseguradoras:
  - Mejora la eficiencia operativa y la distribución.
  - Mejora la satisfacción de los clientes.
  - Promueve el trabajo colaborativo y orientado al cliente de las compañías.
- El Modelo de datos se convierte en un elemento esencial de la omnicanalidad.

## El futuro del sector Asegurador

### Think Tank Seguros Tendencias 2021

- El reto en este sector, más que muchos otros, es pensar en el cliente en lugar de hacerlo en los canales o en los productos.
- El cross-selling (que genera la omnicanalidad) mejora la experiencia del cliente y la eficiencia.
- En definitiva, una experiencia homogénea y cruzada entre todos los canales.



## Reto 6. Gestión del margen

Sean cuales sean los retos del sector a corto, medio o largo plazo, la razón de encontrar respuestas a todas las cuestiones sigue siendo la rentabilidad de las operaciones y garantizar las inversiones.

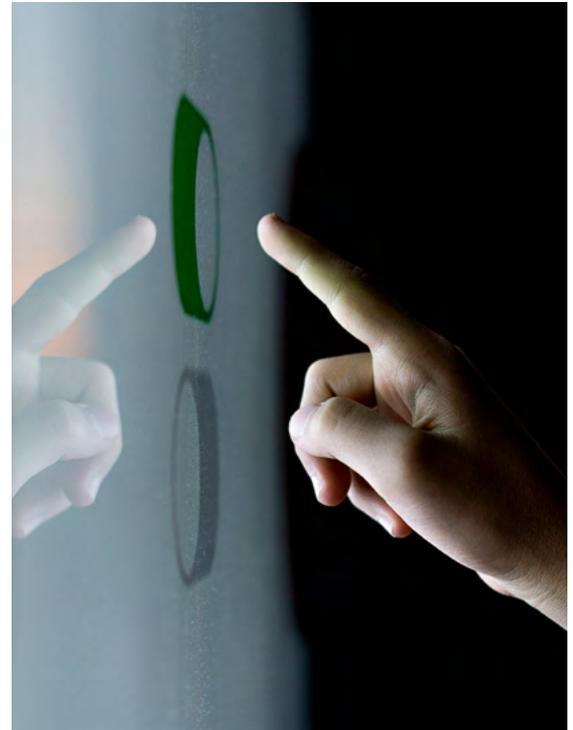
El negocio financiero inherente al sector asegurador seguirá persiguiendo el rendimiento positivo y, por tanto, asegurar el margen. La cuestión de obtener ROI de esta transformación va más allá de la mera competencia entre compañías o la captación de nuevo negocio, y tiene que ver con toda la **cadena de valor.**

## El futuro del sector Asegurador

### Think Tank Seguros Tendencias 2021

**La digitalización puede reducir costes o incrementarlos** si no se realiza con un objetivo claro en este sentido, puesto que como hemos visto anteriormente, ya no se trata de adoptar una nueva tecnología o sustituirla, sino de crear nuevos modelos de negocio basados en ella.

Incorporar las oportunidades de la digitalización, como el pago por uso o la personalización de la tarifa, son elementos que, además de mejorar la experiencia de los clientes, deben tener un efecto importante en la rentabilidad y por lo tanto en la gestión del margen.



### Las cuestiones principales para la gestión de margen son:

- Eliminar aquello que no genera valor y degrada el margen.
- Racionalizar la estructura y eliminación de burocracia:
  - ¿Cuántos niveles hay entre los comerciales y el CEO o Director General?
  - ¿El tiempo se emplea en mejorar la experiencia del cliente o en gestiones internas sin valor?
- Optimizar procesos, la automatización es importante pero es más importante conocer si están bien diseñados los procesos y la razón por la que se diseñaron así. Un proceso si no tiene un fin, es irrelevante y no hay que automatizarlo hay que eliminarlo.
- Formación a los equipos para entender cómo se degrada o genera margen. Los equipos que diseñan sin pensar en el margen pueden dilapidar la compañía con decisiones erróneas.

## **Reto 7. Acelerar la transformación digital y cultural**

La crisis de la pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de acelerar la transformación de las organizaciones.

Los programas de digitalización tendrán un carácter global en la compañía para, situando al cliente en el centro, poner a disposición de empleados y canales el acceso a las más avanzadas herramientas y metodologías.

Hay múltiples innovaciones impactando en el sector, pero las más disruptivas son: **Big Data, Cloud, Inteligencia Artificial/chatbots, Internet of Things (IoT), blockchain y contratos inteligentes (smart contracts) y 5G.**



El reto es muy importante, pues **tendrán que adaptarse y reinventarse en el nuevo entorno digital**, y el tiempo para pensárselo se ha acabado.

## El futuro del sector Asegurador

### Think Tank Seguros Tendencias 2021

#### Los elementos clave en este reto serán:

- Entender que la transformación es integral y afecta a todas las dimensiones de organización. No vale con invertir en algunas tecnologías de forma desordenada ni implementar metodologías milagrosas sin una estrategia.
- El cliente es más exigente (mucho más exigente) y digital después de la primera ola de la crisis de la COVID-19 y su fidelidad la ha cambiado por conveniencia.
- Es el momento de romper con el status quo y ejercer un liderazgo valiente que cambie estructuras, procesos y, si es necesario, personas.
- La colaboración con las Fintech se está demostrando es un buen camino para avanzar a mayor velocidad en la transformación de la oferta de valor a los clientes.
- Es importante “sacarle chispas” a tecnologías como 5G, Inteligencia Artificial, IoT y Blockchain (especialmente desarrollando Smart contracts).



## 5. Conclusiones

La frase “el cliente en el centro” se escucha desde años en los departamentos de comunicación y marketing de las compañías. En los últimos ejercicios pasó por las mesas de los consejeros delegados y consejos de administración. La llegada de la COVID-19 ha acelerado su materialización dentro de las compañías.

**Las aseguradoras se han dado cuenta de que deben contactar con su cliente más allá del momento de renovación de la póliza o de recoger el parte de un siniestro.** La tecnología es la herramienta que les permite cambiar. Por varias razones.



Gracias a la gestión de la *data* conocen nuevos aspectos de los clientes. Por ejemplo, cómo conducen –gracias a IoT y 5G podemos saberlo incluso en tiempo real-, qué problemas de salud pueden sufrir en el futuro, dónde van a pasar las vacaciones el próximo verano o qué seguro van a necesitar para su nueva vivienda. **La *data* sin estrategia no sirve de nada.** La transformación en Data Driven companies es fundamental, **el dato es el centro de la toma de decisiones.**

## El futuro del sector Asegurador

### Think Tank Seguros Tendencias 2021

En función del conocimiento del cliente que nos aporta la *data* las compañías transformarán su relación con los ecosistemas, se darán cuenta de que hay gran cantidad de servicios y conocimiento que no pueden gestionar por si solas, necesitan **partners tecnológicos especializados y ecosistemas en los que cooperar en clave win-win**. Las Insurtech tienen mucho que decir en este contexto de “*coopetición*” un término que los integrantes de este Think Tank -algunos CEO’s en Insurtech- han empleado para definir la relación entre compañías.



Todo este proceso requiere de una ingente transformación digital que abarca por completo la entidad, reposicionando incluso el propio modelo de negocio de las aseguradoras para mantener la rentabilidad. **El objetivo: generar una experiencia a la altura de la que espera el cliente. Un cliente que ya es omnicanal, digital, inmediato y cada vez menos fiel a la marca.**

La tecnología es el vector de desarrollo, la herramienta estratégica que permitirá acometer la transformación del sector asegurador. **Sin 5G, sin IoT, sin Edge Computing, sin Inteligencia Artificial no habrá omnicanalidad, ni Smart contracts, ni clientes con sus demandas satisfechas.**

# El futuro del sector Asegurador

## Think Tank Seguros Tendencias 2021

Para más información contacta con:



**Gabriela Pardos**  
Finance Innovation Manager  
Vodafone Business

✉ [maria-gabriela.pardos@vodafone.com](mailto:maria-gabriela.pardos@vodafone.com)

**in** [es.linkedin.com/in/mgabrielapardos](https://es.linkedin.com/in/mgabrielapardos)

### Síguenos en RRSS

**in** [linkedin.com/company/vodafone-business](https://linkedin.com/company/vodafone-business)

 [twitter.com/VodafoneEmpresa](https://twitter.com/VodafoneEmpresa)

**f** [facebook.com/VodafoneEmpresa](https://facebook.com/VodafoneEmpresa)

 [@Vodafone Empresas](https://@VodafoneEmpresas)

**in** [linkedin.com/in/vodafonelabspain](https://linkedin.com/in/vodafonelabspain)



**vodafone**  
business

Vodafone España S.A.U 2019. Este documento ha sido publicado por Vodafone de forma confidencial y no deberá reproducirse ni total ni parcialmente sin el previo consentimiento por escrito de Vodafone. Vodafone y los logotipos de Vodafone son marcas comerciales del Grupo Vodafone. Otros nombres de productos o empresas aquí mencionados pueden ser marcas de sus respectivos propietarios. La información incluida en esta publicación es correcta en el momento de su impresión. Dicha información puede estar sujeta a cambios, y los servicios se pueden ser modificados, completados o suspendidos por Vodafone sin previo aviso. Todos los servicios están sujetos a los términos y condiciones, de los cuales se puede obtener una copia a petición.

Copyright 2021 © Vodafone