



Clasificación: Pública



# MÁSTER DE FORMACIÓN PERMANENTE EN DIRECCIÓN ASEGURADORA PROFESIONAL

**CURSO ACADÉMICO 2023-2024**  
**MEMORIA FIN DE MÁSTER**

**DE EGOSISTEMAS A ECOSISTEMA EN EL SECTOR ASEGURADOR.**

**AUTOR:**

María Teresa Melgares Sánchez

**TUTOR:**

Ricardo Sánchez

# 1. INDICE

<b>2. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
2.1 Identificación y descripción de los nuevos actores.....	5
2.2 Cuando aparecen estos nuevos actores.....	7
<b>3. OBJETIVO Y ALCANCE DEL PRESENTE TRABAJO.....</b>	<b>8</b>
3.1 Objetivo Principal.....	8
3.2 Objetivos secundarios .....	8
3.3 Alcance.....	8
<b>4. CONTEXTO GENERAL DEL MERCADO ASEGURADOR.....</b>	<b>10</b>
4.1 La innovación:.....	10
4.2 La personalización del cliente:.....	10
4.3 Las soluciones de seguridad y ahorro de costes:.....	10
4.3.1 Principales casos de uso de la Inteligencia Artificial y Machine Learning en el sector asegurador:.....	12
<b>5. COMO INFLUYE LA TECNOLOGÍA EN LA DISTRIBUCIÓN DE SEGUROS.....</b>	<b>13</b>
5.1 Canal Directo.....	14
5.2 Canal Mediado.....	15
5.3 Conclusiones.....	17
<b>6. INSURTECHS Y PARTNERS TECNOLÓGICOS: NUEVOS ACTORES.....</b>	<b>20</b>
6.1 Hitos relevantes.....	21
6.1.1 Sector Banca:.....	21
6.1.2 Sector Asegurador:.....	21
6.2 Evolución digital de la banca y el sector asegurador.....	22
6.2.1 Ritmo de Adopción.....	23
6.2.2 Foco en el Cliente.....	23
6.2.3 Innovación tecnológica.....	23
6.2.4 Competencia y nuevos actores.....	24
6.2.5 Evolución de los Modelos de Negocio.....	24
6.2.6 Ciberseguridad y Regulación.....	24
6.2.7 Conclusiones.....	24
<b>7. COMO HA EVOLUCIONADO LA RELACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES ACTORES EN LA ÚLTIMA DÉCADA: MODELO COLABORATIVO (10 años de experiencia).....</b>	<b>25</b>
7.1 Etapas en la colaboración.....	27
7.1.1 Etapa de Confrontación (2015-2018) .....	27

7.1.2	Etapa de Adaptación (2018-2021).....	28
7.1.3	Etapa de Colaboración (2021-actualidad).....	28
7.2	Situación Actual .....	28
7.3	Perspectivas de Futuro.....	29
7.3.1	Sostenibilidad Medioambiental.....	29
7.3.2	Microseguros para la Inclusión Social .....	30
7.3.3	Barreras de Acceso y Actividad.....	30
7.3.4	Actualización del Mapa Regulatorio.....	31
7.3.5	Apifricación en la Industria Aseguradora.....	32
7.4	El cementerio de las insurtech.....	32
7.4.1	Cobertoo (2020-2021) - € 500 K financiación.....	32
7.4.2	Elma (2017-2022).....	32
7.4.3.	Singular Cover (2019-2022) - €10 MM financiación.....	33
7.4.4.	Luko (2016 -2023) - €100 MM financiación.....	33
7.4.5.	Reflexiones Finales.....	33
7.5	Conclusiones.....	34

## **8. LA OPORTUNIDAD DE COLABORACIÓN: QUÉ SIGNIFICA, QUÉ NOS APORTA Y COMO SE PUEDE MEJORAR..... 35**

8.1	Sinergias en el Sector Asegurador .....	35
8.1.1	Diseño de Productos.....	35
8.1.2	Optimización de la Gestión de Datos y Atención al Cliente.....	36
8.1.3	APIficación.....	36
8.2	Estrategia competitiva: simbiosis aseguradoras, insurtech y partners tecnológicos.....	37
8.2.1	Ventajas Competitivas del Nuevo Ecosistema y el cambio de paradigma en la cadena de valor .....	37
8.3	Estrategias de crecimiento y modelos: integración vertical .....	39
8.3.1	Tipos de Integración Vertical .....	40
8.3.2	Recomendaciones para una efectiva implantación de la estrategia de diversificación e integración vertical .....	42

## **9. BEST PRACTICES DE COLABORACIÓN..... 44**

9.1	USO DE TECNOLOGÍAS DIGITALES EN LA COMUNICACIÓN Y LA INNOVACIÓN ASEGURADORA.....	44
9.2	EJEMPLOS DE COLABORACIÓN ENTRE ASEGURADORAS TRADICIONALES E INSURTECHS.....	46
9.3	EJEMPLOS DE COLABORACIÓN ENTRE MEDIADORES DE SEGUROS E INSURTECH.....	47
9.4	CONCLUSIONES.....	48

## **10. CASO PRÁCTICO EN ESPAÑA..... 49**

<b>11. POR QUÉ LLEVAR ADELANTE ESTE CASO.....</b>	<b>52</b>
11.1 Innovación y adaptabilidad.....	52
11.2 Reducción de riesgos.....	52
11.3 Agilidad operativa.....	52
11.4 Segmentación de mercado.....	53
11.5 Feedback y mejora continua.....	53
11.6 Posicionamiento competitivo.....	53
11.7 Optimización de recursos.....	53
11.8 Flexibilidad en la gestión del portfolio de productos.....	53
11.9 .	
Conclusiones.....	54
<b>12. REFLEXIONES FINALES.....</b>	<b>54</b>
12.1 Demostrar la viabilidad y el éxito.....	54
12.2 Reducir las retenciones.....	54
12.3 Crear un “efecto de imitación o llamada”.....	54
12.4 Establecer de nuevos estándares.....	54
12.5 Mejorar la confianza en la transformación digital .....	55
<b>13. LA IMPORTANCIA Y ELGRAN VALOR DE LA ÉTICA Y EL CAPITAL HUMANO.....</b>	<b>55</b>
<b>14. AGRADECIMIENTOS Y MENCIONES ESPECIALES.....</b>	<b>59</b>
<b>15. ANEXO I : CASO PRÁCTICO.....</b>	<b>60</b>
15.1 Supuestos clave.....	60
15.2 El Modelo de distribución.....	61
15.3 Escalado del modelo.....	62
15.4 Plan operativo y plan de implementación.....	63
15.5 Proveedores tecnológicos.....	63
15.6 Plan de marketing.....	64
15.7 Factores de riesgo y estrategia.....	64
15.8 Validación de modelos de negocio en mutua.....	65
15.9 ANEXOS.....	66
15.9.1 Anexo 1. Investigación modelos de negocio.....	66
15.9.2 Anexo 2. Decisiones Modelo de Distribución.....	67
15.9.3 Anexo 3. Visión cliente del modelo.....	68
15.9.4 Anexo 4. Cadena de valor .....	68
15.9.5 Anexo 5. Comparativa entre agencia vinculada vs agencia de suscripción.....	69
15.9.6 Anexo 6. Agencia de suscripción.....	70
15.9.7 Anexo 7. Aseguradoras.....	71
<b>16. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>



## 2 INTRODUCCIÓN

En una coyuntura económica compleja e incierta como la que vivimos actualmente, marcada por la transformación tecnológica, la ruptura de ciertos paradigmas sociales, y contando con un cliente cada vez más informado y acostumbrado a la inmediatez, las empresas que deseen tener éxito tienen que reforzar su flexibilidad y la rapidez con la que dan respuesta a las necesidades del mercado para lograr vincular y fidelizar al clientes, trabajando de forma diferente y asociándose con nuevos aliados que les ayuden a lograr sus objetivos.

El sector de seguros español es un mercado maduro, con un alto nivel de competitividad que obliga a las aseguradoras en la definición de su estrategia a analizar nuevas tendencias y necesidades de los clientes. En este entorno, destacan la formación de ecosistemas, que presentan una oferta integral para el cliente, y la aparición de nuevos actores que aportan nuevas capacidades al mercado. Estos actores, con sus distintas características y tiempos de aparición son las os partners tecnológicos, las fintech y las insurtech, que han surgido en diferentes momentos de la evolución tecnológica y económica, cada uno respondiendo a distintas necesidades de los mercados financieros y aseguradores . A continuación se dan unas pinceladas que describen estos nuevos actores, cómo, cuándo y en qué orden surgieron, así como las diferencias entre ellos.



### 2.1 Identificación y descripción de los nuevos actores.

Las diferencias entre insurtech, fintech y partner tecnológico radican en el enfoque y en los servicios que ofrecen dentro del ámbito tecnológico, asegurador y financiero.

1. Un partner tecnológico es una empresa o entidad que se asocia con otra (generalmente, una que no se especializa en tecnología) para proporcionar servicios, soluciones o infraestructuras tecnológicas. A diferencia de las

insurtechs o fintechs, que suelen ser innovadoras y disruptivas por sí mismas, un partner tecnológico se enfoca en apoyar a otras empresas en la implementación o mejora de sus soluciones tecnológicas. Pueden ofrecer desde desarrollo de software a medida, consultoría, integración de sistemas, mantenimiento de infraestructuras tecnológicas, hasta servicios de soporte técnico. Empresas de tecnología como IBM, Microsoft o SAP, que colaboran con otras empresas para implementar soluciones tecnológicas adaptadas a sus necesidades son algunos ejemplos.

2. "Fintech" es una contracción de "financial technology" (tecnología financiera). Se refiere a las empresas que utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros de manera más eficiente, accesible y disruptiva. Las fintechs abarcan un amplio espectro de servicios financieros, incluyendo banca digital, pagos electrónicos, préstamos en línea, gestión de inversiones, blockchain y criptomonedas, entre otros. Su objetivo es mejorar o sustituir los servicios financieros tradicionales utilizando la tecnología. PayPal (pagos electrónicos), Revolut (banca digital), o Robinhood (inversiones) son algunos ejemplos concretos.

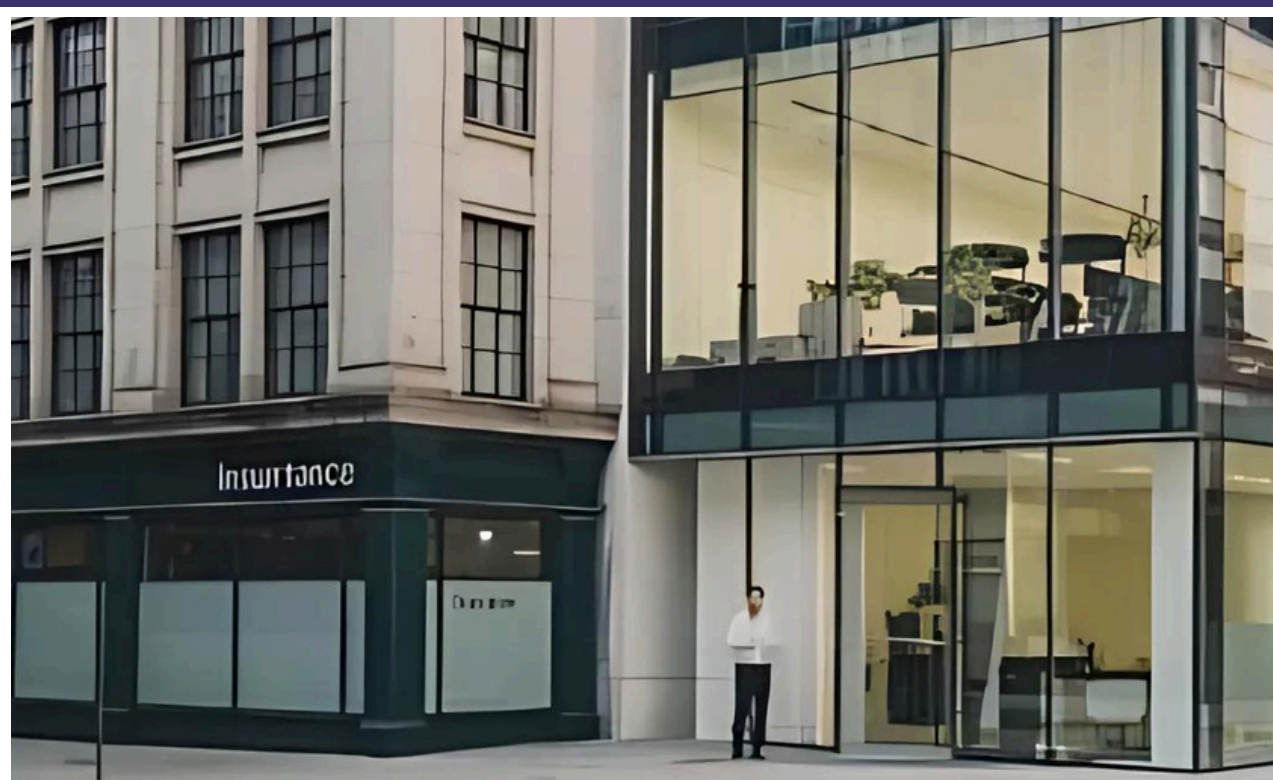
3 "Insurtech" es un término que combina "insurance" (seguros) y "technology" (tecnología). Se refiere a las empresas que utilizan la tecnología para innovar, mejorar y optimizar el sector de los seguros. Estas empresas se centran en transformar la manera en que las aseguradoras ofrecen productos, gestionan riesgos, interactúan con los clientes y manejan sus procesos internos. Las insurtechs pueden desarrollar soluciones como seguros basados en el uso, seguros a la medida, procesos de reclamación automatizados, análisis predictivo de riesgos, entre otros. Como ejemplo, empresas como Lemonade o Metromile, que ofrecen seguros basados en tecnología, ya sea mediante aplicaciones móviles, algoritmos de inteligencia artificial o plataformas en línea.

## 2.2 Cuando aparecen estos nuevos actores

1. Los partners tecnológicos, en el sentido "moderno", empezaron a surgir a partir de la década de 1960 y 1970, coincidiendo con el auge de la informática empresarial. Con el desarrollo de ordenadores y otros sistemas de gestión, las empresas comenzaron a necesitar proveedores de tecnología que pudieran ofrecer software, hardware y servicios especializados. A medida que las empresas empezaron a adoptar tecnología para mejorar sus procesos internos (como la contabilidad, la gestión de inventarios, etc.), surgió la necesidad de socios tecnológicos que no solo vendieran productos tecnológicos, sino que también ofrecieran soporte, consultoría y desarrollo de soluciones a medida. Empresas como IBM, Hewlett-Packard (HP), y más tarde Microsoft, comenzaron a ofrecer estos servicios, convirtiéndose en partners tecnológicos para una amplia gama de industrias.

2. Aunque la tecnología financiera ha existido desde hace tiempo (con el uso de telégrafos para transferencias de dinero a fines del siglo XIX, por ejemplo), la verdadera explosión del fintech actual ocurrió a partir de finales de la década de 2000 y principios de 2010. Las fintechs surgieron como una respuesta a la crisis financiera global de 2008 y la creciente digitalización. La crisis puso en evidencia las debilidades del sistema financiero tradicional y abrió la puerta para que las empresas tecnológicas irrumpieran en el espacio financiero con soluciones más ágiles, transparentes y centradas en el usuario. Con el crecimiento de internet, los teléfonos inteligentes y las plataformas de comercio electrónico, las fintechs comenzaron a ofrecer servicios financieros digitales como pagos móviles, préstamos en línea, y plataformas de inversión, que democratizaron el acceso a los servicios financieros.

3. Las insurtechs comenzaron a aparecer un poco más tarde, alrededor de mediados de la década de 2010, aunque algunas innovaciones previas en seguros ya habían estado utilizando tecnología en las décadas anteriores. A medida que la tecnología se integraba en todos los sectores económicos, el sector de seguros comenzó a adoptar innovaciones digitales para mejorar la experiencia del cliente, optimizar la gestión de riesgos y reducir costos operativos. Las insurtechs se basaron en tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, big data y el internet de las cosas (IoT) para ofrecer productos de seguros más personalizados, gestionar reclamaciones de manera automática y predecir riesgos con mayor precisión. Su surgimiento también estuvo motivado por la necesidad de modernizar un sector tradicionalmente lento en adoptar nuevas tecnologías.



### 3 OBJETIVO Y ALCANCE DEL PRESENTE TRABAJO



#### 3.1 Objetivo Principal

En el contexto del sector asegurador, explorar y analizar distintas oportunidades de colaboración entre las compañías tradicionales y las insurtechs y partners tecnológicos

#### 3.2 Objetivos secundarios

(Beneficios colaboraciones) Identificar los principales desafíos a los que se enfrentan las aseguradoras tradicionales y las áreas en las que la tecnología puede aportar valor, con el fin de proponer modelos de colaboración estratégica, que permitan reducir el time to market para los nuevos productos, el riesgo, la incertidumbre y el uso de recursos internos, optimizando así la eficiencia operativa y mejorando la experiencia del cliente.

#### 3.3 Alcance

Teniendo en cuenta los objetivos anteriormente citados, en esta memoria se pretende realizar un análisis de las oportunidades de colaboración entre Insurtechs, partners tecnológicos, mediadores y aseguradoras tradicionales, con el objetivo de identificar y explotar las sinergias que pueden surgir de estas alianzas. Se propone un estudio que aborde diversas dimensiones de la integración tecnológica en el sector asegurador, evaluando cómo las soluciones digitales aportadas por las Insurtechs y por los partners tecnológicos pueden complementar y mejorar los procesos y servicios ofrecidos por corredores y aseguradoras. En primer lugar, el proyecto examinará el contexto actual del mercado asegurador, identificando las principales tendencias y desafíos que enfrentan las aseguradoras tradicionales y los mediadores. A partir de este diagnóstico, se analizarán las áreas donde la tecnología puede aportar valor, como la automatización de procesos, la personalización de productos, la mejora en la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

Analizaremos por ejemplo cómo las Insurtechs y los partners tecnológicos pueden optimizar la gestión de siniestros mediante el uso de inteligencia artificial y cómo los corredores pueden beneficiarse de plataformas digitales que les permitan acceder a datos en tiempo real para ofrecer un asesoramiento más preciso y personalizado. Desarrollamos también un caso práctico para ilustrar la viabilidad y el impacto de estas colaboraciones, concretamente un ejemplo es la distribución de seguros en una aseguradora tradicional a través de una agencia de suscripción. En este caso, se analizará cómo una agencia de suscripción puede utilizar tecnologías Insurtech y los partners tecnológicos para personalizar los productos ofrecidos, optimizar la suscripción de pólizas y mejorar la gestión de riesgos.

Se explorará cómo la integración de estos servicios digitales en la cadena de valor de una aseguradora puede dar como resultado una oferta de productos más flexible y adaptada a las necesidades específicas del mercado.

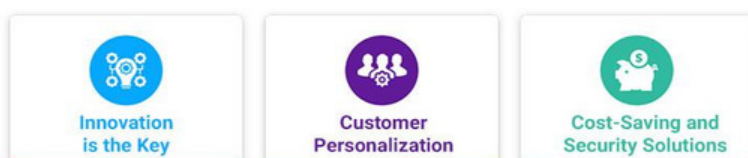


Finalmente, el proyecto buscará proponer un modelo de colaboración sostenible entre Insurtechs, corredores, mediadores y aseguradoras tradicionales, identificando las mejores prácticas y estrategias que maximicen los beneficios para todas las partes. Esto incluirá recomendaciones sobre la implementación de tecnologías emergentes, la formación y adaptación de los mediadores a un entorno más digital, y la estructuración de alianzas estratégicas que fomenten la innovación y la competitividad en el sector asegurador.

## 4 CONTEXTO GENERAL DEL MERCADO ASEGURADOR

En el mercado asegurador actual, la transformación digital eleva la industria del seguro, y las insurtech impulsan a las aseguradoras para que se mantengan al día con las nuevas tendencias. Gracias a la tecnología de seguros, se pueden materializar las nuevas oportunidades,

**que se podrían concentrar en 3 puntos clave:**





## 4.1 La innovación:

La tecnología de seguros como tal no es algo nuevo, sino que es la innovación a desarrollada muchas veces por insurtechs la que genera diferentes propuestas para que las aseguradoras puedan llegar más y mejor al mercado, atendiendo de una manera más eficaz las demandas de los clientes, apoyando el crecimiento y mejorando resultados técnicos.

## 4.2 La personalización del cliente:

La tecnología aplicada a seguros nos permite desarrollar una infinita variedad de soluciones, la gestión de pólizas, el repositorio de documentos, CRMs, chatbots, modelos predictivos para tarificación, marketing y análisis de datos. Sin embargo, la clave es lograr una experiencia personalizada para el cliente, basada en sus necesidades y tanto las insurtech como los partners tecnológicos favorecen esta posibilidad.

## 4.3 Las soluciones de seguridad y ahorro de costes

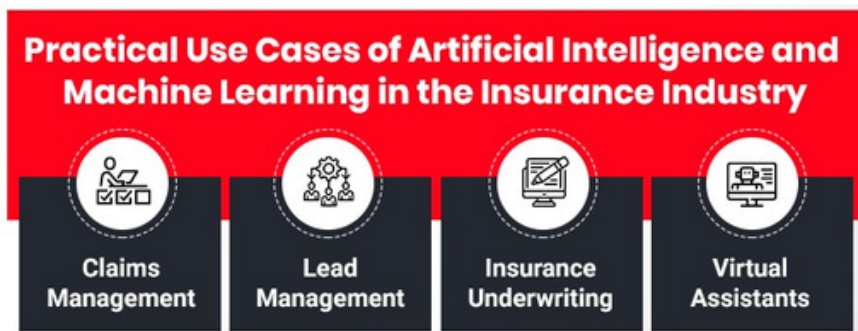
La automatización en la comprobación de los siniestros y la detección del fraude genera un ahorro de costes para las aseguradoras, y el cifrado de las insurtech permite cumplir todas las políticas de seguridad y privacidad de los datos. Como parte de estas soluciones, se encuentran la Inteligencia Artificial y el Aprendizaje Automático que revolucionan el ecosistema de las aseguradoras, y desempeñan un papel fundamental en transformación y mejora continua a través de la tecnología.

Más del 80% de las aseguradoras indican que la Inteligencia Artificial ya forma parte de su modelo de negocio o lo formará en los próximos tres años, por tanto merece la pena hacer un rápido resumen de los principales usos en el sector asegurador, que vemos a continuación.



### 4.3.1 Principales casos de uso de la Inteligencia Artificial y Machine Learning en el sector asegurador:

Learning en el sector asegurador:



**Gestión del siniestro:** La Inteligencia Artificial facilita el proceso mediante la generación de conjuntos estructurados de datos, que pueden ser procesados de forma ágil, y permiten además que el proceso se ejecute de manera completamente automatizada e imparcial, lo que mitiga la posibilidad de fraude interno o externo.

**Gestión de clientes potenciales:** La Inteligencia Artificial analiza eficazmente los datos de clientes potenciales, automatiza la extracción de datos, compara y mejora con ellos el marketing, a través de información como el historial de búsqueda, el seguimiento de cookies, o el análisis de perfiles de comportamiento en redes sociales, La Inteligencia Artificial y los sistemas de Machine Learning pueden interactuar con los clientes potenciales, calificarlos y segmentarlos. Esto permite ofrecer recomendaciones automatizadas de productos y dar respuestas en lenguaje natural, así como seleccionar clientes potenciales de “alto valor” y mejorar la venta cruzada

**Suscripción de seguros:** La evaluación de riesgos impulsada por AI-ML evalúa de manera integral aprovechando los modelos predictivos para tener en cuenta eventualidades futuras.

**Asistentes virtuales:** Son un nuevo recurso de calidad para que las aseguradoras atiendan las consultas de los clientes, a través del lenguaje natural y aprovechando datos de usuarios y de contexto. Permiten además una interacción 24x7 que empodera al usuario final, al que se le da el absoluto control sobre sus productos.

Como ejemplo, la startup Humaninlink ha desarrollado un asistente virtual, con la Inteligencia Artificial, un toque humano al tradicional chat bot, adaptable a cualquier tipo de negocio y al que se puede asignar cualquier personalidad , idioma, tipo de lenguaje...etc. <https://www.humaninlink.com/>

Tras esta descripción del panorama general actual, vamos a desglosar la influencia de todas estas nuevas tecnologías en el mercado asegurador, concretamente en la distribución.



## 5 COMO INFLUYE LA TECNOLOGÍA EN LA DISTRIBUCIÓN DE SEGUROS

En el sector asegurador, los canales de distribución desempeñan un papel fundamental, diferenciando la manera en que los productos llegan al cliente final. Existen dos canales principales de distribución, el canal directo y el mediado. Con la aparición de las nuevas tecnologías la distribución de seguros ha experimentado una transformación significativa. Las dinámicas tradicionales de ambos canales han cambiado, y es esencial realizar un análisis del impacto de la tecnología para comprender las estrategias de la industria aseguradora.



### 5.1 Canal Directo

Mediante la tecnología, las aseguradoras con canal directo de distribución consiguen llegar a sus clientes de manera más eficiente y personalizada.

Hay aspectos fundamentales en los que el canal se ve directamente impactado y mejorado gracias a la tecnología y la colaboración con insurtech:



**Automatización y autoservicio:** Las plataformas en línea y las aplicaciones móviles permiten a los clientes cotizar, comparar y adquirir pólizas de seguros directamente sin necesidad de intermediarios. Se agiliza el proceso de contratación, y se reducen costes.

**Inteligencia artificial y análisis de datos:** El uso de IA y big data permite a las aseguradoras personalizar las ofertas y evaluar mejor los riesgos, pudiendo analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones de comportamiento del cliente y ajustar las primas o recomendar productos específicos.

**Chatbots y atención al cliente 24/7:** Los chatbots impulsados por IA proporcionan asistencia al cliente en tiempo real, resuelven las dudas más frecuentes, guían al usuario en el proceso de adquisición, incluso gestionan las reclamaciones básicas. Esto revierte en una mejor experiencia cliente, al poder ofrecerle un soporte continuo si lo requiere.

**Marketing digital y CRM:** Gracias a estas herramientas es posible llegar directamente a los clientes potenciales con ofertas personalizadas, pudiendo hacer un seguimiento de todas las interacciones y preferencias de los mismos, y facilitan la venta cruzada, la retención y la fidelización además de la compra del producto.

**Modelos de negocio Insurtech:** Las startups actuando en el sector de las insurtech innovan e introducen nuevas formas de distribución directa, como seguros bajo demanda, microseguros o seguros basados en el uso, aprovechando la tecnología para construir y ofrecer productos flexibles y adaptados a las necesidades individuales.

**Seguridad y privacidad:** El aumento de la digitalización obliga a que la ciberseguridad sea prioritaria, se invierte en tecnología para proteger los datos personales y financieros de los clientes, y también para cumplir con el marco regulatorio más estricto y exigente.

Como resumen podemos decir que la tecnología en el canal directo de distribución de seguros ha transformado la forma en que las aseguradoras interactúan con sus clientes, ofreciendo una experiencia más rápida, eficiente y personalizada, a la vez que abren nuevas oportunidades de negocio.

## 5.2 Canal Mediado

La tecnología tiene también un gran impacto en la distribución de seguros a través de canales mediados, como agentes y corredores.

Este canal tradicional, sigue siendo estratégico en el sector asegurador, y la tecnología ha permitido mejorar la eficiencia, personalización y la relación con los clientes.

**A continuación, se detallan algunas de las mejoras más relevantes:**

- ▶ **Plataformas de gestión de relaciones con clientes (CRM):** Los agentes y corredores utilizan CRM avanzados para dejar registradas y hacer seguimiento de todas las interacciones con sus clientes. Al poder almacenar y analizar la información, mejorar la oportunidad de personalizar las ofertas y dar mejor servicio al cliente según sus necesidades reales. Estas mismas plataformas permiten automatizar ciertas tareas administrativas, dejando al corredor más tiempo para las tareas en las que aportan más valor, la atención al cliente.
- ▶ **Cotización y emisión en tiempo real:** las nuevas herramientas de cotización permiten a agentes y corredores cotizar on line, comparar productos y emitir las pólizas al momento. El proceso de venta es más rápido, y mejora la satisfacción del cliente que puede recibir una oferta ajustada a sus necesidades en poco tiempo.
- ▶ **Herramientas de colaboración y comunicación.** Las plataformas digitales y las herramientas de colaboración (como videoconferencias, chat en vivo y correos electrónicos ) permiten a los agentes y corredores comunicarse de manera más efectiva con sus clientes y con las aseguradoras. Esto es especialmente útil en la atención a clientes remotos o en la gestión de relaciones comerciales en tiempo real.

- ▶ **Formación y desarrollo on line:** La formación continua para agentes y corredores a través de cursos on line, webinars, seminarios, les permite mantenerse al día con los cambios en productos, regulatorios y tendencias del mercado , pudiendo asesorar mejor a los clientes.



- ▶ **Análisis de datos y segmentación de mercado:** Gracias a las herramientas de análisis de datos, es posible segmentar mejor la cartera clientes, pudiendo poner el foco en los segmentos más rentables o en los que por alguna razón necesitan atención específica. Los modelos predictivos ayudan a identificar oportunidades de venta cruzadas y up-selling.
- ▶ **Portales para agentes y corredores.** Las aseguradoras ofrecen portales para profesionales, agentes y corredores, que facilitan la gestión diaria y además se incluyen diversos recursos diversos como materiales de marketing, herramientas de cotización, información de productos y acceso a datos de clientes. Estos portales mejoran la capacidad de los agentes, para que puedan ofrecer un servicio integral y eficiente.
- ▶ **Ciberseguridad y cumplimiento normativo.** La tecnología también ha mejorado la capacidad de los agentes y corredores para cumplir con las regulaciones de privacidad y protección de datos. Las plataformas de gestión integran medidas de seguridad avanzadas, protegiendo la información sensible y asegurando el cumplimiento con normativas como el GDPR.
- ▶ **Automatización de procesos administrativos.** Los procesos automatizados, como la gestión de reclamaciones, la renovación de pólizas y la facturación, han aliviado a los agentes y corredores de tareas repetitivas, permitiéndoles centrarse en el asesoramiento y la relación con los clientes.

Para ilustrar una de las mejoras más relevantes en el canal mediado, las plataformas digitales, se muestran casos concretos en España corredores de seguros que han desarrollado plataformas digitales que facilitan la comunicación directa con aseguradoras y clientes:

Globalfinanz: ofrece a sus clientes y colaboradores una plataforma digital que permite la gestión integral de pólizas y siniestros, facilitando la comunicación directa con las aseguradoras con las que trabajan. [Globalfinanz - Correduría de seguros digital](#)



### Elige el seguro que necesitas

S4 Correduría de Seguros, S4 Online: Esta plataforma permite a los clientes acceder a la información de sus seguros, realizar gestiones y contactar directamente con las aseguradoras. [Correduría de Seguros y Gestión de Riesgo \(s4net.com\)](#)

Cohebu Correduría de Seguros: Cohebu ofrece una plataforma digital donde sus clientes pueden gestionar sus pólizas, acceder a documentación y comunicarse con la aseguradora. ▶ [Cohebu - Correduría de seguros](#)

RibéSalat: Este corredor cuenta con una plataforma que facilita la gestión de seguros para sus clientes y la comunicación directa con las aseguradoras asociadas. [RibéSalat · Bróker Global de seguros y reaseguros. \(ribesalat.com\)](#)

Grupo Catalana Occidente (a través de sus diferentes corredurías): Sus corredurías asociadas utilizan la plataforma e-client para permitir la gestión integral de seguros y la comunicación entre clientes y aseguradoras. [Occident \(gco.global\)](#)

Segurzon: Corredor seguros que a través de tecnología de seguros embebidos permite la contratación directa de seguros en su entorno, directamente por el cliente final.. [Comparador de Seguros de Decesos, Vida y Empresa- Segurzon.](#)



Estas plataformas digitales son herramientas que permiten a los clientes tener un acceso más directo y fácil a sus seguros, realizar gestiones en línea y mantener una comunicación fluida con las aseguradoras a través del corredor de seguros. Además, permite que seguros de bajo coste puedan ser comercializados y rentables con su contratación 100% digital.

Podemos asegurar por tanto que la tecnología ha fortalecido el canal mediado, mejorando la eficiencia operativa, permitiendo una mayor personalización de los servicios y facilitando la comunicación y gestión del cliente.

En cualquier caso y aunque la tecnología ha cambiado la dinámica, el rol de los agentes y corredores sigue siendo vital para ofrecer un servicio personalizado y experto en la distribución de seguros.

### 5.3 Conclusiones

A modo de resumen, se muestran los puntos más relevantes que afectan a ambos canales, así como las oportunidades de colaboración que derivan de los mismos.

#### ► Innovación en Productos y Modelos de Distribución:

- **Canal Directo:** Las Insurtech han introducido modelos como seguros bajo demanda, microseguros y seguros basados en el uso. Estos productos innovadores son distribuidos principalmente a través de plataformas directas, aprovechando la tecnología para ofrecer opciones flexibles y personalizadas.

- **Canal Mediado:** Algunas Insurtech colaboran con agentes y corredores, proporcionando herramientas que facilitan la venta de productos innovadores. Por ejemplo, pueden ofrecer plataformas de cotización avanzada o acceso a productos especializados que se distribuyen mejor a través de intermediarios

#### ► Automatización y Eficiencia:

- **Canal Directo:** Las Insurtech y los partners tecnológicos han automatizado procesos como la suscripción, la gestión de reclamaciones y la renovación de pólizas, lo que reduce los costos y mejora la rapidez del servicio.
- **Canal Mediado:** En el canal mediado, las Insurtech están ayudando a automatizar tareas administrativas, permitiendo que los agentes se concentren más en el asesoramiento y la venta. Esto incluye automatización en la gestión de reclamaciones, renovaciones, y seguimientos.

#### ► Análisis de Datos y Personalización:

- **Canal Directo:** Las Insurtech utilizan big data e inteligencia artificial para personalizar ofertas en tiempo real, basándose en el comportamiento y las necesidades del cliente. Además, con tecnologías como la huella biométrica por voz a nivel cliente, podemos saber desde el inicio con quien estamos hablando, mejorando TMO y la experiencia del cliente.
- **Canal Mediado:** Aunque también se utilizan análisis de datos en el canal mediado, el enfoque es permitir que los agentes y corredores utilicen estos insights para mejorar su asesoramiento y servicio personalizado.

#### ► Plataformas y Ecosistemas de Colaboración:

- **Canal Directo:** Las Insurtech a menudo desarrollan plataformas que permiten la venta directa al cliente final, integrando diferentes servicios y productos en un solo lugar, y las alianzas con partners tecnológicos permiten a las aseguradoras crear ecosistemas integrados..
- **Canal Mediado:** En el canal mediado, las Insurtech están creando plataformas donde agentes y corredores pueden colaborar más estrechamente con aseguradoras y otros actores, facilitando la gestión del cliente y la distribución de productos complejos.

A la vista de todo lo explicado anteriormente, podemos asegurar que Insurtech y las Tecnológicas juegan un papel clave en la transformación tanto del canal directo como del mediado.





La colaboración entre Insurtech, y canales tradicionales, directo y mediado, es cada vez más común y beneficiosa; mientras que el canal directo se enfoca en la automatización y autoservicio, el canal mediado utiliza la tecnología para mejorar y personalizar la interacción humana.

Además, las Insurtech pueden actuar como puente entre estos modelos, aportando innovación y eficiencia tanto al canal directo como al mediado, creando oportunidades de colaboración que beneficien a todas las partes involucradas.

Por tanto, debemos pasar de considerar a las insurtech como competencia, y convertirlas en nuestros aliados, así como los partner tecnológicos, dejando de ser un problema y pasando a ser una solución. Son una importante fuerza que nos ayuda a garantizar la continuidad del negocio y son aliados para la transformación de las operaciones y mejorar la experiencia cliente.





## 6 INSURTECHS Y PARTNERS TECNOLÓGICOS:

### NUEVOS ACTORES

La digitalización tanto en la Banca como en las aseguradoras tradicionales ha sido una transformación clave desde 2010, pero la trayectoria y el ritmo de adopción han sido muy distinto en ambos sectores, y marcado también en ambos por la aparición de los nuevos actores, tecnológicas, fintech e insurtech que los empujan a la modernización y que hemos descrito y diferenciado en el punto 2.



Describimos y analizamos la evolución de ambos sectores para extraer los puntos clave de esta transformación tan positiva.

### 6.1 Hitos relevantes

#### 6.1.1 Sector Banca:

La primera Ola de Digitalización (2010-2015) Banca en Línea y Móvil: La década comenzó con la consolidación de la banca en línea, que ya estaba en marcha desde los años 2000, pero fue a partir de 2010 cuando el uso de dispositivos móviles comenzó a expandirse rápidamente, y los bancos empezaron a desarrollar aplicaciones móviles, permitiendo a los clientes realizar operaciones básicas como transferencias y pagos desde sus teléfonos.



Auge del Fintech y la Banca Abierta (2015-2020) Aparición y Crecimiento de Fintechs: A partir de 2015, las fintech comenzaron a ganar terreno, ofreciendo servicios financieros específicos como pagos, préstamos, y asesoría financiera a través de plataformas digitales. Estas empresas más ágiles y con menos regulación, empujaron a los bancos tradicionales a innovar. La Banca Abierta (Open Banking): En 2018, la Unión Europea implementó la PSD2

(Segunda Directiva de Servicios de Pago), que obligó a los bancos para mejorar la seguridad y prevenir el fraude a compartir datos con terceros siempre con el consentimiento del cliente. Esto marcó el inicio de la banca abierta, permitiendo a las fintech acceder a los datos bancarios y ofrecer servicios personalizados, lo que fomentó una mayor competencia y colaboración entre bancos y fintechs

Transformación Digital Profunda (2020-actualidad) Aceleración por la Pandemia de COVID-19: La pandemia obligó a una rápida adopción de servicios digitales, ya que las restricciones físicas impulsaron a más clientes a utilizar la banca en línea y móvil. Los bancos tuvieron que adaptarse rápidamente, mejorando sus plataformas digitales y ofreciendo soluciones de atención al cliente en línea.

## 6.1.2 Sector Asegurador:

La evolución de la digitalización de las aseguradoras tradicionales desde 2010 ha sido un proceso gradual que se ha acelerado en los últimos años debido a la presión de la competencia, los cambios en las expectativas de los clientes y la aparición de las insurtechs

2010-2015: Digitalización Inicial y Adaptación/ Automatización de Procesos: Las aseguradoras comenzaron a digitalizar procesos administrativos y de gestión de pólizas, que antes se realizaban de manera manual o en papel. Esto incluyó la digitalización de archivos y el uso de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM). Las aseguradoras lanzaron portales web que permitían a los clientes realizar operaciones básicas como la consulta de pólizas, el pago de primas y la descarga de documentos. Sin embargo, la mayor parte de las transacciones dependían del contacto directo con agentes o sucursales. Las insurtechs comenzaron a surgir a principios de la década de 2010, inspiradas en el éxito de las fintechs en la banca. Estas startups aprovecharon la tecnología para introducir innovaciones en la industria de seguros, que históricamente ha sido lenta para adoptar cambios.

Oscar Health (fundada en 2012 en EE. UU) [Un seguro médico que realmente trabaja para usted | Oscar \(hioscar.com\)](#), introdujo un modelo de seguros de salud centrado en la experiencia digital del usuario, y Lemonade (fundada en 2015 [Lemonade: An Insurance Company Built for the 21st Century](#)), revolucionó los seguros para inquilinos con un enfoque completamente digital. Ambas son ejemplos de las primeras insurtechs que comenzaron a ganar popularidad



2015-2020: Consolidación Digital y Competencia de Insurtechs. Expansión de los Servicios Digitales: Durante este período, las aseguradoras comenzaron a ofrecer más servicios a través de plataformas digitales, como la compra de pólizas en línea, la renovación automática de seguros, y la gestión completa de reclamaciones a través de portales y aplicaciones móviles. Empezaron también a utilizar big data para mejorar la suscripción de pólizas, ajustar precios y personalizar ofertas. El análisis predictivo comenzó a jugar un papel clave en la identificación de riesgos y la prevención de fraudes.

Las insurtechs comenzaron a recibir mayores inversiones de capital de riesgo, lo que les permitió crecer rápidamente y desafiar a las aseguradoras tradicionales. Estas empresas se centraron en simplificar la experiencia del cliente, reducir los costes operativos mediante la automatización, y ofrecer productos más personalizados y flexibles. Algunas insurtechs empezaron a utilizar modelos de negocio innovadores, como el pago de reclamaciones automatizado en minutos (ej. Lemonade), seguros basados en uso (ej. Metromile en seguros de automóviles).

<sup>1</sup> [Todo lo que hay que saber de la PSD2 \(bbva.com\)](#)

**2020-presente: Transformación Digital Acelerada por la Pandemia:** El COVID-19 impulsó una rápida digitalización en las aseguradoras, que tuvieron que adaptarse a un entorno en el que el contacto físico se redujo drásticamente. Esto llevó a una mayor inversión en plataformas digitales y en la automatización de procesos. Inteligencia Artificial y Machine Learning.

Algunas aseguradoras optaron por colaborar o adquirir insurtechs para integrar sus tecnologías y enfoques ágiles. Las insurtechs han transformado la manera en que los consumidores perciben y utilizan los seguros, promoviendo un mercado más centrado en el cliente, ágil y transparente.

## 6.2 Evolución digital de la banca y el sector asegurador

Tras esta exposición y realizando un análisis de esta evolución y sus distintas etapas, vamos a mostrar una comparativa en la evolución de ambos sectores, atendiendo a una serie de características relevantes.



Con esto observamos que pese a llevar ritmos diferentes, el destino final es el mismo, evolucionando en ambos casos hacia modelos colaborativos.

### 6.2.1 Ritmo de Adopción

**Banca:** La banca ha estado a la vanguardia de la digitalización debido a la alta demanda de servicios financieros rápidos y accesibles por parte de los consumidores. La necesidad de ofrecer servicios como transferencias, pagos y gestión de cuentas a través de canales digitales impulsó a los bancos a adoptar nuevas tecnologías rápidamente.

**Aseguradoras:** En comparación, las aseguradoras tradicionales han sido más lentas en la adopción de la digitalización. Esto se debe en parte a la naturaleza del negocio asegurador, que tradicionalmente ha dependido de procesos intensivos en papel y relaciones cara a cara, especialmente en la venta de pólizas y la gestión de siniestros.

### 6.2.2 Foco en el Cliente

**Banca:** Desde el principio, la digitalización en la banca ha estado centrada en mejorar la experiencia del cliente. Las aplicaciones móviles y las plataformas en línea se diseñaron para facilitar la vida de los clientes, permitiéndoles realizar transacciones en cualquier momento y lugar. La competencia con las fintechs también impulsó a los bancos a enfocarse en la personalización y la facilidad de uso.

**Aseguradoras:** La digitalización en las aseguradoras también ha comenzado a centrarse en el cliente más recientemente. Han empezado a desarrollar aplicaciones móviles y portales en línea para facilitar la compra de pólizas, seguimiento de reclamaciones y administración de seguros. Sin embargo, la personalización y la experiencia del usuario no han avanzado al mismo ritmo que en la banca, aunque esto está cambiando rápidamente.

### 6.2.3 Innovación tecnológica

**Banca:** La banca ha estado en la delantera en la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el big data, y la ciberseguridad. Los bancos han utilizado estas tecnologías para mejorar la detección de fraudes, la evaluación de riesgos, y la oferta de productos financieros personalizados.

**Aseguradoras:** Las aseguradoras han comenzado a adoptar tecnologías como el big data y la inteligencia artificial para mejorar la suscripción de pólizas, la detección de fraudes y la evaluación de riesgos. Además, la telemática y el uso de dispositivos IoT (Internet de las Cosas) han permitido a las aseguradoras recopilar datos en tiempo real para ofrecer seguros personalizados, como los seguros de automóviles basados en el comportamiento del conductor.

#### 6.2.4 Competencia y nuevos actores

**Banca:** La competencia de las fintechs ha sido un motor clave en la digitalización de los bancos. Empresas como PayPal, Square, y los neobancos han obligado a los bancos tradicionales a innovar y digitalizarse rápidamente para no perder cuota de mercado. En el **sector asegurador**, las insurtechs han empezado a ejercer una presión similar a la de las fintechs en la banca, pero su impacto ha sido más gradual. Empresas como Lemonade y Oscar Health han introducido modelos de negocio digitalizados y centrados en el cliente, lo que ha obligado a las aseguradoras tradicionales a modernizar sus operaciones.

#### 6.2.5 Evolución de los Modelos de Negocio

**Banca:** La digitalización ha transformado los modelos de negocio bancarios, permitiendo la creación de bancos 100% digitales, como Revolut y N26, que operan sin sucursales físicas y ofrecen servicios financieros completamente en línea. Además, la banca abierta (Open Banking) ha permitido la colaboración entre bancos y fintechs, ampliando las ofertas de servicios financieros.

**Las aseguradoras tradicionales** han comenzado a explorar nuevos modelos de negocio digitalizados, como la venta directa de pólizas en línea, el uso de plataformas digitales para la gestión de reclamaciones y la implementación de seguros bajo demanda, donde los clientes pueden activar y desactivar coberturas según sus necesidades. Sin embargo, la transformación completa de los modelos de negocio ha sido más lenta que en la banca.

#### 6.2.6 Ciberseguridad y Regulación

**Banca:** Con la acelerada digitalización, los bancos han invertido significativamente en ciberseguridad para proteger las transacciones y los datos de los clientes. Además, la regulación ha evolucionado rápidamente para garantizar la seguridad y la transparencia en las operaciones digitales.

**Aseguradoras:** Las aseguradoras también han tenido que aumentar sus inversiones en ciberseguridad, especialmente a medida que han digitalizado más procesos y datos de los clientes. La regulación en el sector asegurador ha comenzado a adaptarse para abordar los desafíos de la digitalización, pero esto ha ocurrido de manera más gradual.

#### 6.2.7 Conclusiones

Mientras que tanto la banca como las aseguradoras tradicionales han avanzado en la digitalización desde 2010, la banca ha liderado el camino debido a la mayor presión competitiva y la necesidad inmediata de satisfacer las expectativas de los clientes en un mundo cada vez más digital. Las aseguradoras, aunque inicialmente más lentas, han comenzado a cerrar la brecha, adoptando nuevas tecnologías y centrando más su atención en la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Ambos sectores continúan evolucionando, con la digitalización como un factor clave para su sostenibilidad y éxito futuro, basado en la colaboración.



## 7 COMO HA EVOLUCIONADO LA RELACIÓN ENTRE LOS DIFERENTES ACTORES EN LA ÚLTIMA DÉCADA: MODELO COLABORATIVO (10 años de experiencia)

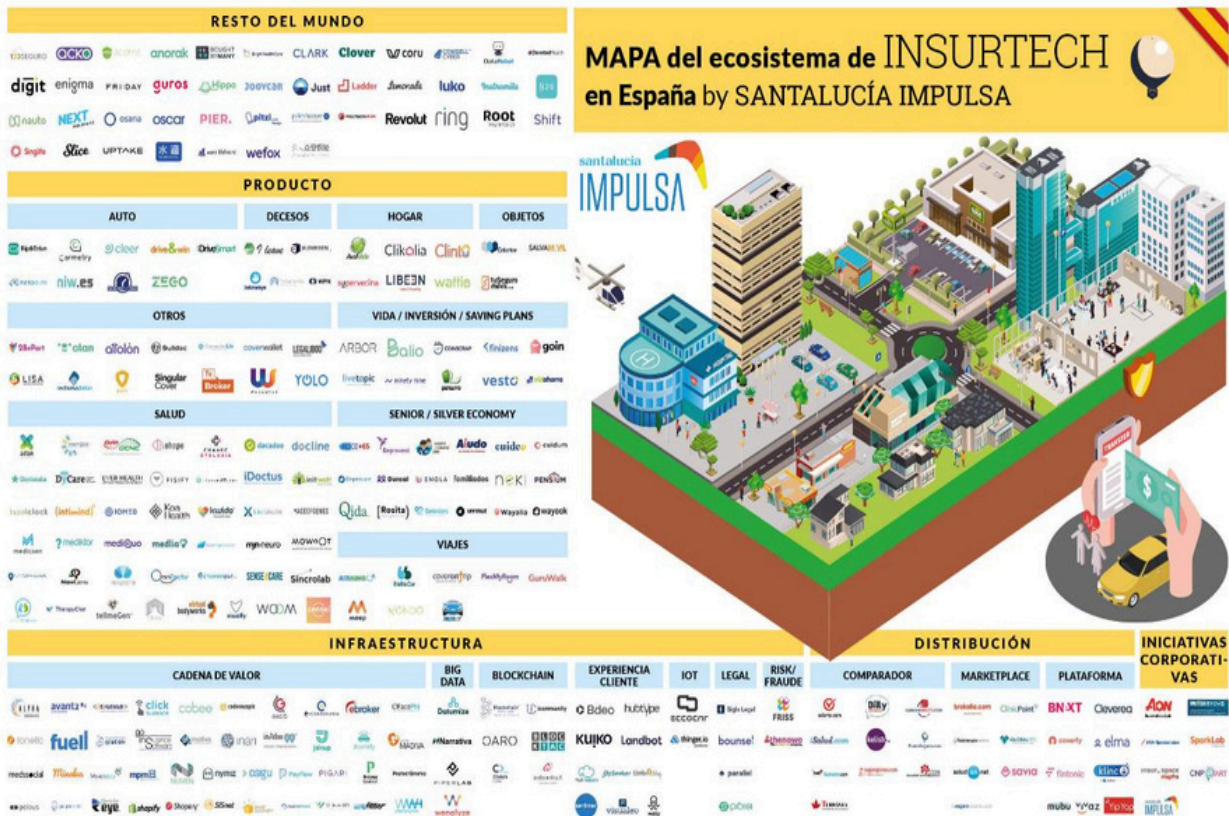
Basándonos en la premisa de que el modelo colaborativo es hoy por hoy un punto clave para las aseguradoras tradicionales, empezamos describiendo las distintas etapas por las que ha pasado esta colaboración, y que marca también el destino de las propias insurtechs.

Desde el nacimiento de la primera insurtech, Lemonade en 2015, lanzada en 2016, actor disruptivo en el sector seguros por el uso de la tecnología para modificar el modelo de negocio tradicional, hemos pasado de una fase inicial, en la que se predomina la confrontación con las aseguradoras tradicionales, a un modelo de colaboración y complementariedad. [OBJ]

En España, en 2016 hubo un total de 5 insurtech activas, que buscaban mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia. Se produce una aceleración de este segmento en 2017 y 2018 con más de 20 insurtech en funcionamiento centradas en nuevas áreas, big data e inteligencia artificial. En 2019 España contaba ya con más de 100 insurtech, llegando en el contexto de la pandemia por la necesidad de adopción de tecnologías digitales a más de 200 empresas, consolidando este ecosistema en 2023 con más de 300 empresas operando en el mercado español, según Finnovating e Insurtech Global Outlook.

En las gráficas que se muestran a continuación, se puede ver la evolución anteriormente mencionada.





## 7.1 Etapas en la colaboración

Podemos identificar 3 etapas en la colaboración de Aseguradoras e Insurtech, que han ido marcando su evolución:

### 7.1.1 Etapa de Confrontación (2015-2018)

Lanzamiento de Lemonade: en 2016, con una propuesta innovadora que ofrece seguros accesibles y transparentes mediante el uso de inteligencia artificial y una estructura sin fines de lucro para reducir los conflictos de interés. Su modelo de negocio se basa en el uso de tecnología avanzada y una experiencia de usuario simple, y contrasta con los procesos burocráticos de las aseguradoras tradicionales. La reacción de las aseguradoras tradicionales inicialmente fue ver a Lemonade y otras



insurtechs como una amenaza y competidores directos que podían hacerse con una parte significativa del mercado, especialmente los consumidores más jóvenes y tecnológicos. Por esta resistencia, se subestima e ignora el potencial impacto de estas startups tecnológicas.



### 7.1.2 Etapa de Adaptación (2018-2021)

Crecimiento de las Insurtechs: Lemonade y otras insurtechs continúan creciendo, se capitalizan y amplían su oferta a nuevos segmentos y mercados. Su éxito comienza a demostrar su viabilidad, así como la demanda de modelos de seguros más ágiles y centrados en las necesidades del cliente. Poco a poco las insurtechs ganan terreno, y las aseguradoras tradicionales deciden adoptar algunas de sus estrategias, invertir en tecnología y pensar para mejorar la experiencia, lanzando algunas iniciativas digitales propias, en colaboración con startups para poder integrar inteligencia artificial y blockchain en sus operaciones.

### 7.1.3 Etapa de Colaboración (2021-actualidad)

Integración y colaboración: En lugar de competir directamente, ha habido un cambio hacia la colaboración entre insurtechs y aseguradoras tradicionales. Las aseguradoras reconocen el valor de la innovación tecnológica, pasando de la competencia a la colaboración, y se buscan alianzas para mejorar servicios. Como ejemplo, Lemonade, comienza a trabajar en sinergia con otras entidades del sector para desarrollar



productos más sofisticados y alcanzar nuevas cuotas de mercado.

Esto ha ocasionado una gran transformación en el sector asegurador, que se enfoca más en la agilidad, la experiencia del cliente y la personalización de la oferta, siguiendo el ejemplo de los que eran sus competidores, las insurtech. Se crea un ecosistema de seguros integrado, en el que aseguradoras tradicionales e insurtechs trabajan juntas para crear soluciones innovadoras que beneficien a los clientes.



## 7.2 Situación Actual

La integración de la tecnología y la creación de soluciones digitales han abierto importantes oportunidades en el sector asegurador, transformando significativamente todas sus verticales. Hoy en día, las InsurTech, que inicialmente enfrentaron resistencias, se reconocen como un complemento valioso para el buen funcionamiento del sector.

En 2021, España vio nacer 87 nuevas iniciativas InsurTech, elevando a 254 el número total de estas empresas de nueva generación en el país. Sin embargo y como veremos más adelante, en esta carrera también hay actores que se han ido quedando por el camino por distintas razones.

## 7.3 Perspectivas de Futuro

A pesar de la incertidumbre económica que ha impactado en las rondas de inversión, los datos del Observatorio de la Fundación Bankinter<sup>2</sup> muestran que en 2022 se invirtieron más de 7.000 millones de dólares en casi 300 operaciones globales, superando ampliamente las cifras previas a 2021. Aunque la inversión fue menor en volumen comparado con 2021, la actividad se mantuvo alta, lo que indica una resiliencia en el sector. Además, grandes fondos europeos y americanos han recaudado miles de millones para invertir en capital de riesgo en los próximos cinco años, presentando una oportunidad significativa para las InsurTech españolas.

A pesar de que las expectativas globales son menos alentadoras de lo previsto, con cierres de negocios en diversas industrias, las iniciativas legislativas actuales están promoviendo la creación y desarrollo de empresas innovadoras. La reciente aprobación de la Ley de Startups (Ley 28/2022) es un ejemplo claro, destinada a atraer inversión, talento y fomentar el emprendimiento, especialmente en el ámbito digital.

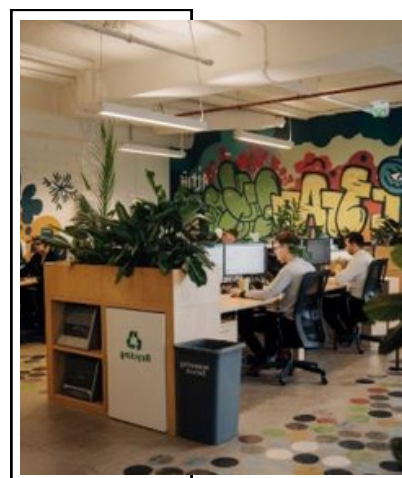
Aunque las InsurTech deben demostrar mayor madurez y estabilidad en sus proyectos para acceder a estos recursos, esta normativa ofrece un panorama optimista para el emprendimiento y la creación de empresas innovadoras en España. Entre las ventajas destacadas de esta ley, están los incentivos fiscales para empresas, inversores y trabajadores de startups, así como la posibilidad de crear empresas en un solo paso y por medios telemáticos, eliminando los costes notariales y registrales.

En los próximos años, la transformación del sector InsurTech estará marcada por el uso de tecnologías disruptivas, por la regulación en desarrollo y también por las obligaciones relacionadas con la clasificación ecológica, medioambiental y social. Esto podría dar lugar a nuevos perfiles de operadores en el mercado InsurTech, más centrados en la sostenibilidad y la inclusión social, con modelos de negocio B2B y B2C.

A continuación describimos algunas de los puntos críticos que determinarán la tipología de estos nuevos actores que irán surgiendo en el mercado asegurador.

### 7.3.1 Sostenibilidad Medioambiental

La sostenibilidad medioambiental se ha convertido en un requisito fundamental en el sector asegurador, impulsado en parte por la demanda de los consumidores por prácticas que mitiguen la crisis climática. En respuesta, el sector ha comenzado a reorientar su modelo de negocio para alinearse con la descarbonización y la neutralidad en emisiones de gases de efecto invernadero. Esto anticipa la aparición de nuevas InsurTech que, a través del uso innovador de tecnologías, desarrollarán soluciones sostenibles en la suscripción de pólizas, considerando el riesgo climático y el impacto ambiental de sus productos.



<sup>2</sup> Observatorio de Startups ([fundacionbankinter.org](https://fundacionbankinter.org))

### 7.3.2 Microseguros para la Inclusión Social

En un contexto de recesión económica, las InsurTech tienen la capacidad de promover la inclusión social y permitir el acceso a seguros para nuevos colectivos, eliminando barreras socioeconómicas tradicionales.

Las soluciones ágiles propuestas por la industria, como los seguros por uso o productos que fomentan la economía colaborativa, impedirán la exclusión de personas en situación de vulnerabilidad, ya sea por su situación económica o edad, asegurando su acceso a coberturas aseguradoras.

Los nuevos modelos de microseguros y coberturas bajo demanda están en auge debido al interés creciente del consumidor por pólizas de pequeño tamaño y adaptables a sus necesidades específicas. Estos nuevos productos están diseñados para la protección de eventos concretos, actividades temporales o situaciones particulares que requieren de coberturas con bajo coste y una operativa 100% digital.<sup>3</sup>

ONSI es un ejemplo de insurtech que se está enfocando específicamente en dar respuesta a la demanda de uno de estos segmentos: los trabajadores de la Gig Economy y profesionales por cuenta propia.<sup>4</sup>

### 7.3.3 Barreras de Acceso y Actividad

Aunque la industria aseguradora opera en un mercado de libre competencia, es uno de los sectores más regulados, con un extenso marco normativo que, si bien protege a los consumidores, puede crear obstáculos para la adopción de nuevas oportunidades de negocio.

Por ejemplo, la normativa actual establece requisitos financieros y regulatorios que, aunque aseguran la estabilidad del sector, pueden ser desproporcionados para las InsurTech dedicadas a nichos de menor riesgo como los microseguros.

Es por tanto una necesidad aplicar criterios proporcionales que permitan a estas entidades operar bajo un régimen más flexible, manteniendo a la vez la seguridad financiera.

### 7.3.4 Actualización del Mapa Regulatorio

Las InsurTech a menudo se encuentran en una "zona gris" entre las entidades reguladas y aquellas cuya actividad no requiere autorización administrativa. Para aportar seguridad jurídica, es crítico clarificar qué actividades y modelos de negocio necesitan licencia y supervisión, y adaptar el marco normativo a las características innovadoras de las InsurTech.



<sup>3</sup> Microseguros: ¿cómo están llegando a nuevos segmentos del mercado ([mutuaventures.es](https://www.mutuaventures.es))

<sup>4</sup> ¿Qué beneficios ofrece Onsi? – Onsi

Por ejemplo, la LOSSEAR<sup>56</sup> (Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras) y el ROSSEAR<sup>7</sup> (Real Decreto Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras), que traspusieron la Directiva de Solvencia II (Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de reaseguro y su ejercicio (Solvencia II)) y el marco regulatorio derivado de la misma, establecen los requisitos generales para que las entidades aseguradoras o reaseguradoras puedan desarrollar su actividad. Paralelamente, la LDS traspuso en el ordenamiento jurídico español la normativa comunitaria relativa a la distribución de los seguros, la ya bien conocida "IDD" (Directiva (UE) 2016/97 del Parlamento Europeo y del Consejo de 20 de enero de 2016 sobre la distribución de seguros)

Este conjunto de normas fue desarrollado e implementado para regular modelos de negocio tradicionales que, actualmente conviven con modelos alternativos e innovadores de comercialización, en múltiples ocasiones a través de la web.

La falta de adaptación regulatoria puede limitar la competitividad de estas empresas y reducir el valor añadido que ofrecen a los consumidores, siendo imprescindible una revisión y flexibilización de las mismas.

### 7.3.5 Apificación en la Industria Aseguradora

La Apificación, que permite compartir datos y servicios web, ha comenzado a implementarse en el sector asegurador, aunque sin modificaciones significativas en el régimen regulador europeo. Sería recomendable adaptar la Directiva de distribución de seguros a una realidad digital más accesible y abierta, facilitando el acceso a la información a todos los actores del mercado, incluidas las InsurTech.

Sin embargo, el control que las aseguradoras tradicionales ejercen sobre la suscripción de coberturas y datos siniestros sigue siendo un obstáculo para que las InsurTech amplíen su conocimiento y desarrollen nuevas soluciones en la gestión de seguros.

## 7.4 El cementerio de las insurtech

En este recorrido, breve pero intenso, algunos se han ido quedando por el camino. Con este análisis de como algunas insurtech han aparecido y desaparecido del mapa, viendo los retos a los que se enfrentaron y que en muchos casos no pudieron superar, extraemos algunas lecciones para aplicar en este contexto, que pueden marcar el camino tanto a las insurtech que se mantienen y las nuevas que se crean, como a las aseguradoras:

Este fenómeno, que podemos denominar el "cementerio de las insurtech", ilustra las dificultades que muchas de estas empresas emergentes encuentran en su camino hacia la sostenibilidad y el éxito a largo plazo. Lo concretamos con algunos ejemplos:

<sup>5</sup>  
<https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/21/28>

<sup>6</sup>  
<https://www.boe.es/eli/es/l/2015/07/14/20>

<sup>7</sup>  
<https://www.boe.es/eli/es/rd/2015/11/20/1060>

#### 7.4.1 Cobertoo (2020-2021) - € 500 K financiación

**Nacimiento:** Cobertoo fue otra insurtech española que se especializaba en seguros colaborativos, con un enfoque particular en los seguros de móvil. Su modelo de negocio se basaba en la creación de un fondo común al que contribuían los usuarios, utilizado para cubrir reparaciones o reemplazos en caso de siniestro.

**Desaparición:** Aunque Cobertoo presentaba un enfoque innovador en cuanto a seguros colaborativos, no logró sostener su modelo de negocio frente a la competencia de grandes aseguradoras ya establecidas en el mercado. Las dificultades para captar un número significativo de usuarios y gestionar eficazmente el fondo común contribuyeron al cierre de la empresa.

#### 7.4.2 Elma (2017-2022)

**Nacimiento:** Elma fue una insurtech española fundada en 2017, centrada en el sector de seguros de salud digitales. Su propuesta incluía una aplicación móvil que ofrecía consultas médicas en línea, recetas digitales y un seguimiento continuo de la salud de los usuarios, combinando tecnología avanzada con servicios de atención médica.

**Desaparición:** Inicialmente, Elma tuvo éxito en atraer usuarios interesados en un enfoque más digitalizado y accesible al seguro de salud. No obstante, la empresa enfrentó serias dificultades para competir con las grandes aseguradoras que contaban con una red de servicios más amplia y recursos financieros superiores. La falta de una infraestructura sólida y las barreras para escalar el negocio llevaron a la desaparición de Elma.

#### 7.4.3. Singular Cover (2019-2022) - €10 MM financiación

**Nacimiento:** Singular Cover fue una insurtech española fundada en 2019 con el objetivo de ofrecer seguros personalizados para pequeñas y medianas empresas (pymes). Su propuesta se basaba en el uso de tecnología avanzada para analizar las necesidades específicas de cada cliente y ofrecer coberturas adaptadas a sus riesgos particulares.

**Desaparición:** A pesar de su enfoque innovador y del capital inicial recibido, Singular Cover no logró alcanzar una escala suficiente para sostener su modelo de negocio en un mercado altamente competitivo. La presión por la rentabilidad, sumada a la dificultad de adquirir clientes a gran escala y a los desafíos impuestos por un entorno regulatorio exigente, llevaron a la empresa a cesar sus operaciones de manera definitiva.

#### 7.4.4.: Luko (2016 -2023) - €100 MM financiación

**Nacimiento:** Luko, una insurtech francesa fundada en 2016 que llegó a ser la insurtech que más capital levantó en Europa, se centró en ofrecer seguros de hogar digitalizados, destacándose por su enfoque en la simplicidad, transparencia y sostenibilidad, respaldado por una sólida infraestructura tecnológica.

**Transformación:** A diferencia de las insurtechs mencionadas anteriormente, Luko logró expandirse y mantenerse operativa durante un tiempo más prolongado. Sin embargo, en 2023, la empresa enfrentó dificultades para mantener la rentabilidad, lo que la llevó a transferir su cartera de clientes a la aseguradora francesa La Parisienne Assurances. Este cambio de estrategia marcó un punto de inflexión en la trayectoria de Luko, alejándose de su operación inicial y siendo absorbida en gran medida por una aseguradora más tradicional.



### 7.4.5. Reflexiones Finales

El análisis de la trayectoria de estas Insurtechs evidencia las complejidades del sector asegurador y los desafíos que enfrentan las empresas emergentes en su intento de innovar y competir en la distribución en un entorno tan regulado y competitivo. El "cementerio de las Insurtech" no solo ilustra los riesgos asociados con el emprendimiento en este sector, sino que también subraya la importancia de una planificación estratégica sólida, la capacidad de adaptación y la resiliencia. Estas experiencias ofrecen lecciones valiosas para futuros emprendedores y para el desarrollo de nuevas tecnologías en el ámbito de los seguros.



## 7.5 Conclusiones

La transformación de las Insurtech en colaboradores estratégicos de las aseguradoras tradicionales representa una oportunidad clave para la supervivencia y el éxito de ambas partes en un mercado en constante evolución. Esta colaboración no solo permite aprovechar las fortalezas de cada entidad, sino que también impulsa la innovación y la competitividad en el sector asegurador. Al posicionarse como aliados, las insurtech pueden evitar el destino de tantas startups que han desaparecido y, en cambio, establecer un papel vital en la modernización y mejora del sector asegurador.

***La "velocidad de fracaso" debería ser el mantra de todo emprendedor, por contradictorio que parezca. El éxito no nace enteramente como Venus del azar; Ha sido desarrollado a través de implacable prueba y error.***

***Jay Samit***



## 8 . LA OPORTUNIDAD DE COLABORACIÓN: QUÉ SIGNIFICA, QUÉ NOS APORTA Y COMO SE PUEDE MEJORAR

Tras haber examinado los nuevos modelos de negocio adoptados por las InsurTech y las barreras presentes en el sector asegurador, es esencial analizar las relaciones entre las InsurTech y las grandes empresas que tradicionalmente han dominado el mercado asegurador

### 8.1 Sinergias en el Sector Asegurador

Las innovaciones introducidas en el sector asegurador han permitido, en muchos casos, que los operadores tradicionales y las InsurTech encuentren importantes sinergias en diversas áreas del negocio. Estas sinergias se manifiestan fundamentalmente en el diseño de productos, la distribución, la suscripción y la gestión postventa.



#### 8.1.1 Diseño de Productos

Las InsurTech, gracias a su experiencia en el análisis de necesidades y perfiles de diferentes colectivos, y por su capacidad para operar con agilidad en canales digitales, han permitido a las aseguradoras acceder a nuevas oportunidades de negocio. Estas colaboraciones han dado lugar a la creación de productos de seguro innovadores que responden a las demandas de los clientes digitales, caracterizados por su búsqueda de inmediatez y personalización.

En este sentido, las InsurTech han demostrado ser valiosas para que las aseguradoras cumplan con las exigencias normativas en cuanto a control y gobernanza de productos. Su know-how les permite:

- ▶ Mejorar la definición del mercado objetivo para los productos.
- ▶ Identificar cuándo un producto necesita adaptaciones significativas, de acuerdo con la normativa europea.
- ▶ Clarificar las diferencias entre "grupos de clientes compatibles" y el "mercado objetivo" de los productos
- ▶ A modo de ejemplo en España, sólo en el 2022, se han lanzado o actualizado más de 120 productos (71 patrimoniales y 51 personales), distribuidos por 88 compañías, corredurías, agencias de suscripción y algún otro tipo de entidad, además de las actualizaciones que se realizan a los productos ya existentes.

### 8.1.2 Optimización de la Gestión de Datos y Atención al Cliente

La tecnología avanzada de las InsurTech ha revolucionado la operativa de las aseguradoras, mejorando la eficiencia en la gestión de datos, la privacidad y la trazabilidad. A través de la colaboración con InsurTech, las aseguradoras han podido desarrollar modelos predictivos basados en la inteligencia artificial, que optimizan la retención de clientes y la suscripción de pólizas.

Ejemplos de estas colaboraciones incluyen el uso de IA para predecir la tasa de abandono de clientes y la implementación de sistemas de gestión documental que permiten la automatización y reducción del uso de papel. Además, las InsurTech han desarrollado ecosistemas digitales que conectan aseguradoras, distribuidores y clientes a través de plataformas omnicanal y multiproducto. Estas plataformas no solo aceleran la digitalización de la distribución de seguros, sino que también permiten a las aseguradoras y distribuidores optimizar sus procesos de venta y mejorar la oferta de productos de seguro



### 8.1.3 APIficación

La APIficación se ha convertido en un objetivo estratégico clave para las aseguradoras que buscan adaptarse a las necesidades del mercado moderno. Este proceso permite la creación de interfaces de programación de aplicaciones (API) que facilitan la integración de datos en tiempo real, la automatización de procesos de venta y la personalización de ofertas de seguro.

La colaboración con InsurTech en la APIficación ha permitido a las aseguradoras ofrecer a sus clientes una experiencia de usuario más fluida y eficiente, con perfiles de riesgo más precisos y comparativas de seguros adaptadas a sus necesidades específicas. Este enfoque colaborativo beneficia tanto a los asegurados como a las aseguradoras e InsurTech, creando un ecosistema más dinámico y orientado al cliente.

### 8.2 Estrategia competitiva: simbiosis aseguradoras, insurtech y partners tecnológicos

La simbiosis entre las aseguradoras, insurtechs y partners tecnológicos está creando un nuevo ecosistema en el sector asegurador, que está redefiniendo el posicionamiento global competitivo de las compañías involucradas.

Esta colaboración está generando ventajas competitivas clave, pero también plantea desafíos que pueden influir en el posicionamiento.



#### 8.2.1 Ventajas Competitivas del Nuevo Ecosistema y el cambio de paradigma en la cadena de valor

**Estos son los puntos clave en la cadena sobre los que se debe trabajar:**

**Innovación rápida y ágil:** La colaboración con insurtechs permite a las aseguradoras tradicionales acceder rápidamente a innovaciones tecnológicas, lo que les ayuda a mantenerse a la vanguardia en un mercado altamente competitivo. La agilidad y la capacidad de innovación continua son esenciales en un entorno donde las necesidades y expectativas de los clientes cambian rápidamente. Los partners tecnológicos, como proveedores de soluciones en la nube, IA, y big data, facilitan la rápida implementación de estas innovaciones a gran escala, permitiendo a las aseguradoras responder a los cambios del mercado con mayor velocidad.

**Diversificación y personalización de productos:** La capacidad de ofrecer productos personalizados y a la medida, basados en análisis de datos avanzados, posiciona a las aseguradoras que colaboran con insurtechs y partners tecnológicos como líderes en la satisfacción del cliente. Esta personalización no solo atrae a más clientes, sino que también aumenta la fidelización, mejorando la retención de clientes. La diversificación de productos, como seguros a la demanda o basados en el uso, permite a las aseguradoras captar segmentos de mercado previamente desatendidos, ampliando su base de clientes global.



Como conclusión podemos decir que el posicionamiento global competitivo de las aseguradoras que adoptan esta simbiosis con insurtechs y partners tecnológicos es, en general, fuerte y ventajoso. Sin embargo, para mantener y mejorar su posición en el mercado global, estas empresas deben gestionar cuidadosamente los desafíos asociados con la integración tecnológica, la ciberseguridad y la gran competencia .

Las aseguradoras que logren equilibrar la innovación ágil con la eficiencia operativa y la gestión de riesgos estarán mejor posicionadas para liderar el mercado global en la era digital.

La clave del éxito radica en la capacidad de estas organizaciones para colaborar efectivamente con sus partners tecnológicos e insurtechs, adoptando un enfoque holístico e integrado hacia la transformación digital, y una serie de estrategias que se explican a continuación, de forma general para su mejor comprensión y aplicadas a nuestro objetivo.



### 8.3 Estrategias de crecimiento y modelos: integración vertical

La integración vertical es una estrategia empresarial en la que una compañía amplía su control sobre múltiples etapas de su cadena de suministro, producción y distribución, en lugar de depender de proveedores externos o intermediarios.

En otras palabras, la empresa adquiere o internaliza diferentes eslabones de su proceso productivo o de distribución, lo que le permite controlar más aspectos de su negocio desde la producción de materias primas hasta la venta del producto final al consumidor.

#### 8.3.1 Tipos de Integración Vertical

**Integración vertical hacia adelante:** Ocurre cuando una empresa expande su control hacia las etapas posteriores de la cadena de suministro, como la distribución o venta de productos. Por ejemplo, un fabricante que abre sus propias tiendas minoristas para vender directamente a los consumidores.

**Integración vertical hacia atrás:** Implica que una empresa toma control sobre las etapas anteriores de su cadena de suministro, como la adquisición de proveedores de materias primas o componentes. Por ejemplo, una empresa automotriz que compra una fábrica de componentes para asegurarse el suministro de piezas clave. Centrándonos en nuestro objetivo, la integración vertical entre aseguradoras tradicionales, insurtechs y partners tecnológicos sería una estrategia en la que estas entidades buscan un mayor control y coordinación sobre las diferentes etapas de la cadena de valor del seguro.

Esta integración puede adoptar diferentes formas según el nivel de control y colaboración que las aseguradoras busquen alcanzar en su ecosistema de operaciones.

**Exponemos las diferentes y posibles estructuras, adaptadas al sector asegurador:**



## **1. Integración Vertical hacia Adelante (Distribución y Servicio al Cliente)**

**Adquisición de Insurtechs de Distribución:** Una aseguradora tradicional podría adquirir o asociarse estrechamente con una insurtech especializada en la distribución digital de seguros (por ejemplo, plataformas de venta en línea o aplicaciones móviles que facilitan la suscripción de pólizas). Esto le permitiría controlar directamente cómo se venden sus productos y cómo se interactúa con los clientes finales.

**Desarrollo de Canales Digitales Propios:** A través de partners tecnológicos, una aseguradora podría desarrollar y controlar sus propios canales digitales para la venta y el servicio al cliente, incluyendo aplicaciones móviles, chatbots, y plataformas en línea, eliminando o reduciendo la dependencia de intermediarios.

## **2. Integración Vertical hacia Atrás (Producción y Gestión de Datos)**

**Control de Plataformas de Análisis de Datos:** Una aseguradora podría integrar verticalmente insurtechs o partners tecnológicos que proporcionan análisis de big data, inteligencia artificial o machine learning, utilizados para evaluar riesgos, diseñar productos y fijar precios. Esto permitiría a la aseguradora tener un control directo sobre las decisiones críticas basadas en datos, mejorando la precisión y eficiencia de sus operaciones.

**Adquisición de Proveedores de Tecnología en la Nube:** La aseguradora podría adquirir o formar alianzas exclusivas con proveedores de servicios en la nube o infraestructura tecnológica, garantizando que sus datos y procesos estén gestionados internamente, con altos estándares de seguridad y eficiencia. Esto también puede incluir plataformas que permiten la automatización de la suscripción de pólizas o la gestión de reclamaciones.

## **3. Integración Vertical Total (Cadena de Valor Completa)**

**Creación de Ecosistemas Integrados:** Una aseguradora podría desarrollar un ecosistema completamente integrado que abarque desde el desarrollo de productos, gestión de riesgos, hasta la distribución y servicio al cliente. Esto implicaría no solo colaborar estrechamente con insurtechs y partners tecnológicos, sino posiblemente adquirir algunas de estas empresas para tener un control total de la cadena de valor.

**Sinergias entre Innovación y Operación:** Al integrar insurtechs innovadoras que desarrollan nuevas tecnologías y modelos de negocio, con partners tecnológicos que proporcionan la infraestructura necesaria, una aseguradora puede acelerar su capacidad para innovar, mientras mantiene un control operativo robusto. Esto también puede incluir el desarrollo de capacidades internas en áreas como la inteligencia artificial, blockchain, y plataformas de telemedicina o bienestar, asegurando que todas las partes del proceso estén alineadas y bajo un mismo control estratégico.

En resumen, la integración vertical entre aseguradoras tradicionales, insurtechs y partners tecnológicos podría transformar profundamente la cadena de valor del seguro, proporcionando ventajas competitivas significativas.

Sin embargo, su éxito dependerá de una cuidadosa ejecución, para lo que en el siguiente punto pasamos a describir las claves de la misma.

### 8.3.2 Recomendaciones para una efectiva implantación de la estrategia de diversificación e integración vertical

Para que la estrategia de diversificación e integración vertical entre aseguradoras tradicionales, insurtechs y partners tecnológicos sea efectiva, es crucial adoptar un enfoque meticuloso y bien planificado.

**Existen algunas normas para su implantación:**

#### 1. Establecer una Visión Estratégica Clara:

a. Establecer Objetivos Específicos: Clarificar qué se busca lograr con la integración vertical y diversificación, ya sea mejorar la eficiencia operativa, innovar en productos, mejorar la experiencia del cliente o expandirse geográficamente.

b. Alineación con la Misión Corporativa: Asegurarse de que esta estrategia esté alineada con la misión y valores de la aseguradora, para que las decisiones de integración y diversificación refuercen la identidad corporativa.

#### 2. Identificación y Selección de Partners Tecnológicos e Insurtech:

a. Criterios adecuados de selección: Establecer criterios claros para la selección de partners tecnológicos e insurtechs, considerando factores como la compatibilidad cultural, la capacidad de innovación, la solidez financiera y la experiencia en el sector.

b. Evaluación de Soluciones Tecnológicas: Realizar una evaluación exhaustiva de las tecnologías y plataformas que ofrecen los partners e insurtechs para garantizar que se alineen con los objetivos estratégicos y sean escalables.

#### 3. Diseñar una Estrategia de Integración Progresiva

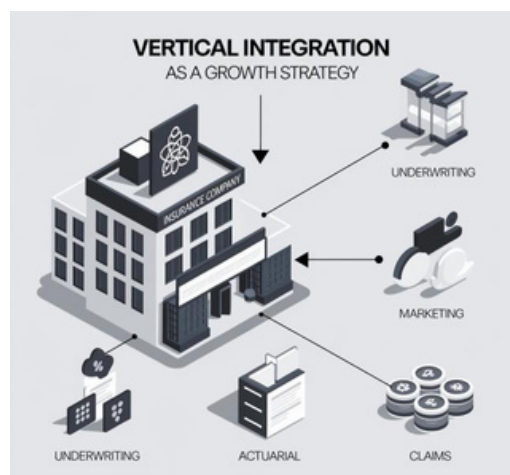
a. Pilotos y Pruebas: Implementar proyectos piloto antes de una integración completa para identificar posibles problemas y ajustar las estrategias según sea necesario.

b. Implementación Gradual: En lugar de una integración total de inmediato, proceder con una implementación gradual que permita a la empresa ajustar su enfoque y minimizar riesgos.

#### 4. Fomentar la Colaboración y la Cultura de Innovación

a. Equipos de Trabajo Multidisciplinarios: Crear equipos de trabajo que incluyan personal de la aseguradora, insurtechs y partners tecnológicos para fomentar la colaboración y la integración de conocimientos.

b. Cultura de Innovación: Fomentar una cultura de innovación dentro de la empresa que apoye la experimentación y la adopción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo.



## **5. Inversión en Capacidades Tecnológicas y Recursos Humanos**

a. Capacitación Continua: Invertir en la formación continua del personal en nuevas tecnologías, metodologías ágiles y habilidades digitales, asegurando que estén preparados para adoptar y gestionar nuevas herramientas.

b. Desarrollo de Infraestructura: Asegurar que la infraestructura tecnológica interna esté actualizada y sea capaz de soportar la integración con nuevas plataformas y tecnologías proporcionadas por insurtechs y partners.

## **6. Gestión de la Integración Operativa**

a. Sincronización de Procesos: Asegurarse de que los procesos entre la aseguradora, insurtechs y partners estén bien integrados, con flujos de trabajo sincronizados y compatibles, reduciendo la fricción operativa.

b. Plataformas de Comunicación y Colaboración: Utilizar herramientas de comunicación y colaboración avanzadas para mantener una coordinación fluida entre todas las partes involucradas en la integración.

## **7. Gobernanza y Gestión del Cambio**

a. Gobernanza Clara: Establecer un marco de gobernanza claro que defina roles, responsabilidades y procesos de toma de decisiones, asegurando una integración ordenada y eficiente.

b. Gestión del Cambio: Desarrollar un plan de gestión del cambio que aborde las preocupaciones del personal y facilite la adaptación a nuevas formas de trabajo, minimizando la resistencia interna.

## **8. Enfoque en la Experiencia del Cliente**

a. Centrarse en el Cliente: Asegurarse de que todas las iniciativas de integración y diversificación estén orientadas a mejorar la experiencia del cliente, con un enfoque en la personalización, la simplicidad y el valor añadido.

b. Recopilación y Uso de Datos: Utilizar los datos recopilados a través de insurtechs y partners tecnológicos para entender mejor a los clientes y ofrecerles productos y servicios más relevantes y personalizados.

## **9. Monitorización y Adaptación Continua**

a. KPI y Métricas: Establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para monitorear el progreso de la integración y diversificación, permitiendo ajustes rápidos según sea necesario.

b. Revisión Periódica: Realizar revisiones periódicas de la estrategia para evaluar su efectividad y adaptarla a los cambios en el mercado o a nuevas oportunidades tecnológicas.

## 10. Gestión de Riesgos y Cumplimiento

a. Evaluación de Riesgos: Realizar evaluaciones de riesgos para identificar posibles desafíos asociados con la integración vertical y diversificación, como la ciberseguridad o la gestión de datos.

b. Cumplimiento Regulatorio: Asegurarse de cumplir con todas las regulaciones locales e internacionales relevantes, especialmente en lo que respecta a la protección de datos y la seguridad financiera.

## 11. Alianzas Estratégicas y Colaboración

a. Establecimiento de Alianzas Estratégicas: Identificar y formalizar alianzas estratégicas con insurtechs y partners tecnológicos que ofrezcan beneficios mutuos a largo plazo, más allá de proyectos individuales

b. Modelo de Co-Creación: Considerar la posibilidad de co-crear productos y servicios con insurtechs y partners tecnológicos, integrando la experiencia y capacidades de todos los involucrados.

## Conclusión

La efectiva implantación de una estrategia de diversificación e integración vertical requiere una planificación estratégica, ejecución cuidadosa y una continua revisión y adaptación. Al seguir estas recomendaciones, las aseguradoras pueden maximizar las oportunidades que ofrece la colaboración con insurtechs y partners tecnológicos, posicionándose como líderes en un mercado cada vez más digital y competitivo.



## 9 LA INNOVACIÓN ASEGURADORA

### 9.1 Uso de Tecnologías Digitales en la Comunicación y la Innovación Aseguradora.

En la actualidad, la tecnología desempeña un rol estratégico en mejorar la accesibilidad y la eficiencia en el sector asegurador, especialmente para la población en situación de vulnerabilidad o riesgo de exclusión social.

Por ejemplo, mediante la integración de plataformas como WhatsApp en las operaciones diarias de las aseguradoras. Estas plataformas, al alcance de la mayoría, incluso los más mayores, permiten una comunicación más fluida y accesible entre los asegurados y las compañías de seguros, facilitando desde consultas básicas hasta la gestión de siniestros y el intercambio de información relevante.



Además de las plataformas de mensajería, muchas aseguradoras han desarrollado sus propias aplicaciones móviles, diseñadas principalmente por InsurTechs especializadas en el desarrollo de aplicaciones y soluciones de computación en la nube.

Estas aplicaciones no solo optimizan la experiencia del usuario, sino que también permiten a las aseguradoras ofrecer servicios más personalizados y eficientes, como la notificación y seguimiento de reclamaciones, la gestión de pólizas y el acceso a servicios adicionales.

Un aspecto innovador y en crecimiento dentro del sector es la creación de incubadoras digitales por parte de aseguradoras tradicionales. Estas incubadoras proporcionan un espacio para que las InsurTechs presenten sus proyectos, obtengan financiación y colaboren directamente con los departamentos de innovación de las aseguradoras.

En el contexto español, varios concursos organizados por aseguradoras han dado lugar a propuestas innovadoras, como seguros colaborativos para eventos públicos y privados, iniciativas para combatir el Alzheimer mediante terapias no farmacológicas que promueven el envejecimiento activo a través de la tecnología, y aplicaciones que facilitan la contratación de servicios domésticos a precios competitivos.

Este enfoque colaborativo no solo impulsa la innovación dentro de la industria, sino que también permite a las aseguradoras tradicionales adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, ofreciendo soluciones más relevantes y centradas en el cliente.





## 9.2 Ejemplos de Colaboración entre Aseguradoras Tradicionales e Insurtechs

En los últimos años, han surgido múltiples ejemplos de colaboración entre aseguradoras tradicionales e insurtechs, marcando una tendencia hacia la sinergia en lugar de la competencia directa.

**Aquí se presentan algunos ejemplos:**

**1. AXA y CoverWalletColaboración:** AXA, una de las mayores aseguradoras del mundo, formó una alianza con CoverWallet, insurtech que ofrece una plataforma digital para la gestión de seguros para PYMEs. Esta alianza permite a AXA utilizar la tecnología de CoverWallet para ofrecer productos de seguros personalizados y gestionar pólizas de manera más eficiente, mejorando la experiencia del cliente y ampliando su alcance en el mercado de las PYMEs.

**2. Allianz y LemonadeColaboración:** En 2017, Allianz X, el fondo de capital riesgo de Allianz, invirtió en Lemonade. Lemonade sigue operando de manera independiente pero esta inversión es un ejemplo del apoyo de una aseguradora tradicional a una insurtech disruptiva., y a la vez permite a Allianz aprender de la tecnología y modelo de negocio innovador de Lemonade, y Lemonade obtiene un respaldo financiero y la garantía de la experiencia en el sector de Allianz.

**3. Munich Re y Trov :** Munich Re es uno de los reaseguradores más grandes del mundo, y se asoció con Trov, una insurtech que ofrece seguros on-demand para objetos personales como dispositivos electrónicos y equipos deportivos. Con esta alianza Munich Re se beneficia de la plataforma digital y la tecnología de Trov para ofrecer productos de seguros innovadores y altamente personalizables, mejorando la propuesta de valor para sus clientes.

**4. Zurich Insurance y CoverWallet:** formaron también una alianza estratégica para lanzar una plataforma digital de seguros para PYMEs en Europa, mejorando su oferta digital con la compra y gestión de seguros en línea, haciendo el proceso más sencillo y eficiente.

**5. Generali y Slice Labs:** su asociación permite a Generali ofrecer seguros on demand personalizados, temporales y alineados con las necesidades dinámicas de los clientes

**6. Ping An y ZhongAn :** Ping An Insurance, una de las mayores aseguradoras chinas, ha colaborado con ZhongAn, la primera aseguradora en línea de China, para desarrollar nuevos productos y servicios, de esta forma Ping An se beneficia de la experiencia tecnológica y el enfoque innovador de ZhongAn para mejorar su oferta digital y desarrollar soluciones de seguros más adaptadas a la era digital.

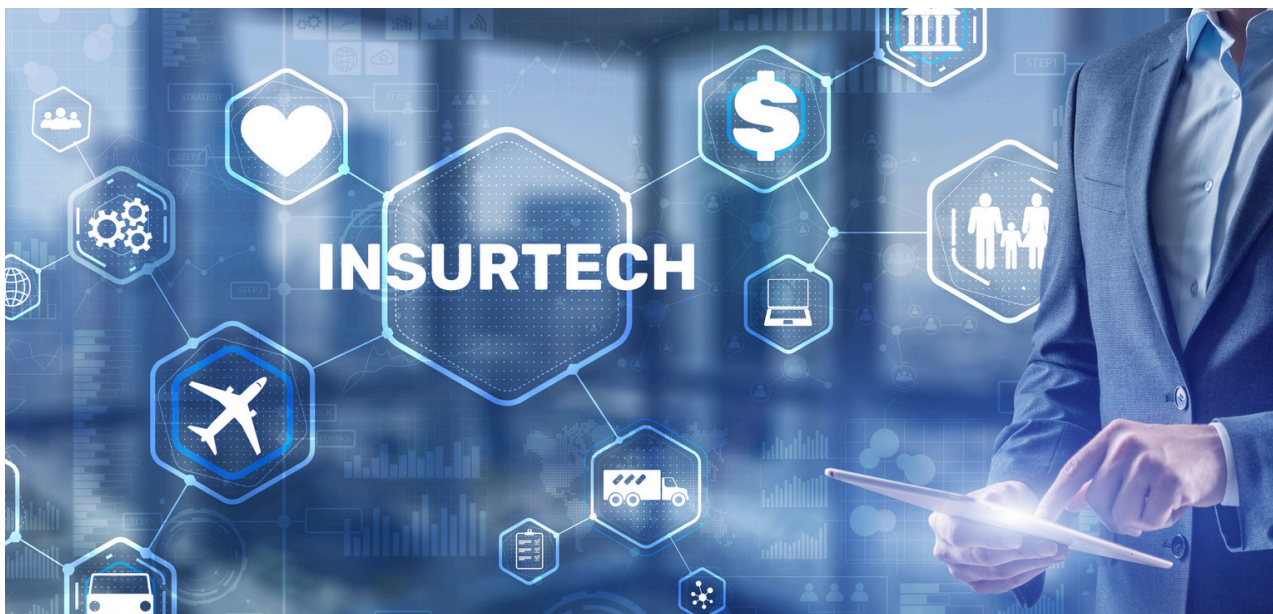
**7. Aviva y Neos :** Aviva, aseguradora británica, invirtió en Neos, una insurtech que ofrece seguros para hogar combinados con dispositivos de domótica para la prevención de riesgos. Aviva integra esta tecnología en sus productos aseguradores, ofreciendo así a los clientes una cobertura integral, protegiendo activamente su hogar y reduciendo riesgos.

Podemos concluir que tanto Lemonade como todas las insurtech han desempeñado un papel crucial en la evolución del sector de seguros, y este nuevo modelo colaborativo nos seguirá impulsando mejoras y transformaciones en el sector, con el consiguiente beneficio para todos, clientes y empresas.



Las insurtechs aportan agilidad, innovación y tecnología avanzada, mientras que las aseguradoras tradicionales proporcionan experiencia, escala y recursos financieros. Juntos, están transformando el sector de seguros





### 9.3 Ejemplos de Colaboración entre Mediadores de Seguros e Insurtechs

Al igual que en las aseguradoras tradicionales, en España, la colaboración entre mediadores y corredores de seguros con Insurtechs se ha vuelto cada vez más común, ya que ambas partes buscan aprovechar la tecnología para mejorar la eficiencia, la personalización de servicios y la experiencia del cliente.

**Presentamos algunos ejemplos destacados de estas colaboraciones:**

- 1. Willis Towers Watson y CoverWalletColaboración:** Willis Towers Watson, uno de los corredores de seguros más grandes del mundo, adquirió CoverWallet, una Insurtech especializada en ofrecer seguros digitales para pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Esta adquisición permitió a Willis Towers Watson aprovechar la tecnología de CoverWallet para ofrecer soluciones digitales a sus clientes, optimizando la experiencia de contratación y gestión de seguros.
- 2. Globalfinanz y BdeoColaboración:** Globalfinanz, un corredor de seguros especializado en empresas, colabora con Bdeo, una Insurtech que utiliza inteligencia artificial y tecnología de video. Esta colaboración permite a Globalfinanz agilizar la gestión de siniestros, especialmente en el sector automotriz, mediante la automatización y el análisis de imágenes en tiempo real, mejorando la eficiencia y la satisfacción del cliente.
- 3. ARAG y WeecoverColaboración:** ARAG, una aseguradora especializada en seguros de defensa jurídica, colabora con Weecover, una Insurtech que ofrece seguros bajo demanda. Esta colaboración ha permitido a ARAG distribuir microseguros y seguros bajo demanda, facilitando la accesibilidad a productos de protección jurídica a través de canales digitales, y adaptándose a las necesidades específicas de los clientes.
- 4. Espabrok y ebrokerColaboración:** Espabrok, una red de corredores de seguros en España, utiliza la plataforma ebroker, una Insurtech que proporciona soluciones tecnológicas para la gestión integral de corredurías. A través de esta colaboración, los corredores de Espabrok pueden mejorar su eficiencia operativa y ofrecer a sus clientes una experiencia más fluida y digitalizada, desde la contratación hasta la gestión de siniestros

**5. S4 Correduría de Seguros y WenalyzeColaboración:** S4, una correduría de seguros gallega, ha colaborado con Wenalyze, una Insurtech especializada en análisis de datos y big data. Esta colaboración permite a S4 utilizar datos avanzados para evaluar mejor los riesgos de sus clientes y ofrecer seguros más personalizados y ajustados a las necesidades reales de cada cliente.

**6. Grupo MGS y InnobrokColaboración:** MGS Seguros, una compañía aseguradora tradicional, ha colaborado con Innobrok, una Insurtech que facilita la digitalización de procesos para corredores de seguros. Esta alianza busca proporcionar a los corredores herramientas tecnológicas que les permitan ser más competitivos, mejorar la gestión de sus carteras de clientes y ofrecer un servicio más ágil.

**7. Cojebro y ClicksegurosColaboración:** Cojebro, una asociación de corredores de seguros, colabora con Clickseguros, una Insurtech que permite la contratación de seguros online de manera sencilla y rápida. A través de esta colaboración, los corredores miembros de Cojebro pueden ofrecer a sus clientes una plataforma digital para la contratación de seguros de manera eficiente, sin perder el toque personal del corredor.



## 9.4 Conclusiones

Podemos concluir que tanto Lemonade como todas las insurtech han desempeñado un papel crucial en la evolución del sector de seguros, y este nuevo modelo colaborativo nos ayuda a seguir impulsando mejoras y transformaciones en el sector, con el consiguiente beneficio para todos, clientes y empresas.

Las insurtechs aportan agilidad, innovación y tecnología avanzada, mientras que las aseguradoras tradicionales proporcionan experiencia, escala y recursos financieros. Juntos, están transformando el sector de seguros.

Por otro lado, esta colaboración en el canal de la mediación nos muestra cómo los corredores y mediadores están adoptando la tecnología para mejorar su oferta de servicios y mantenerse competitivos en un mercado en constante evolución. Las Insurtechs, por su parte, encuentran en estos acuerdos una manera de ampliar su alcance y aplicación en el sector asegurador tradicional.



Esta sinergia no solo acelera la transformación digital del sector, sino que también garantiza un enfoque más dinámico y centrado en el cliente, impulsando la competitividad y sostenibilidad del negocio en un entorno cada vez más digitalizado.



## 10. CASO PRÁCTICO EN ESPAÑA

A continuación, se incluye a modo de ejemplo un caso real trabajado en el contexto de Innovación de Mutua Madrileña por un equipo del que he formado parte, siendo un proyecto pendiente de desarrollar como piloto en la incubadora de la compañía, presentado a través de Mutua Ventures.

### QUIZ MUTUA



¿Cuál de las siguientes opciones requiere más tiempo?

a) CONSTRUIR EL EMPIRE STATE



14 MESES

b) DESARROLLAR UN PRODUCTO ASEGURADOR DESDE CERO EN UNA COMPAÑÍA TRADICIONAL



DE 18 A 24 MESES

Presentamos un breve resumen de este caso, e incluimos el caso completo en el punto 15, (ANEXO I). Hacemos un paralelismo en el tiempo que se tarda en construir un rascacielos, y el que se tarda en dar de alta un producto asegurador nuevo, para poner de manifiesto que nos encontramos en un entorno donde surgen nuevas necesidades y riesgos para asegurar y en el que los clientes cada vez están más informados, son más exigentes y tienen una mayor oferta a su disposición.

Por eso, debemos tener la capacidad de adaptarnos de una forma ágil y rápida.

En este contexto, tenemos como reto:

Reducir el tiempo, el riesgo y la incertidumbre en el lanzamiento de nuevos productos

Reducir el consumo de recursos internos evitando perder el foco del Core del negocio

Adquirir conocimiento y experiencia de productos que no comercializamos a día de hoy

Así como escuchar al cliente desde etapas tempranas

¿Y cómo lo vamos a hacer? La respuesta es DynaMMic, un nuevo modelo para lanzar productos de forma ágil y rápida al mercado con el apoyo de partners tecnológicos y aseguradores.

# DynaMMic

Tras analizar varios modelos, hemos identificado que la mejor solución para testar de forma rápida y adquirir conocimiento en nuevos productos es nuestro modelo DynaMMic:

1. Por un lado, crearemos una agencia de suscripción dentro de Grupo Mutua que nos permita distribuir productos de un tercero en una primera fase temporal y de aprendizaje así como mantener el contacto con el cliente.
2. La aseguradora será una de nicho, no competidora y referente en el seguro que queramos lanzar. Esta aseguradora, además, será la encargada de la prestación del servicio.
3. Todo este proceso, se apoyará en una insurtech que nos facilitará la plataforma tecnológica con las capacidades digitales y los componentes modulares para asegurar la escalabilidad del producto de una forma sencilla.

Estos colaboradores deberán cumplir con nuestros estándares de calidad y de experiencia de cliente. Actualmente ya existen proveedores que hacen realidad este modelo con algunos de los cuales nos hemos reunido en estos meses.

Tras lanzar el producto, evaluar el resultado y la respuesta de nuestros clientes:

1. Puede pasar que se decida iterar el producto aumentando la implicación de Grupo Mutua en el mismo. Por ejemplo, ampliando los canales de distribución, evolucionar a un modelo de reaseguro o incluso internalizar completamente el producto.
2. Puede que el resultado no sea el esperado y debamos reenfocar el esfuerzo. Realizando cambios en el producto o discontinuando el mismo poniendo el foco en otro producto. La idea es probar y aprender rápido.

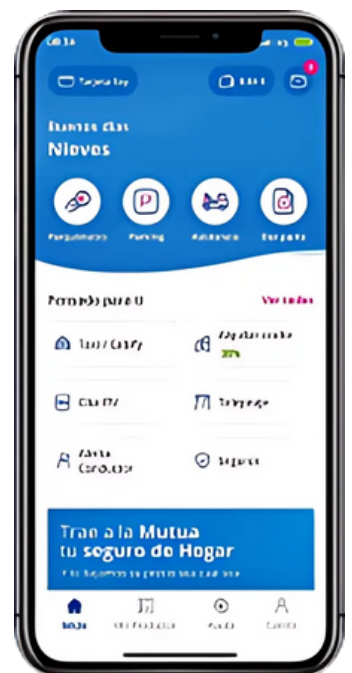
Se decide mantener el modelo actual sin realizar ningún cambio.

### Este modelo tiene varias ventajas:

- Desde el punto de vista de la compañía podemos lanzar productos, Testar y aprender de forma rápida
- Así como Tomar decisiones ágiles sin grandes inversiones de tiempo y de coste
- Escalar el modelo fácilmente
- Escuchar al cliente desde etapas tempranas y
- Proteger nuestra cartera evitando que los clientes contraten productos no ofrecemos en la competencia

Y muy importante, podemos lanzar un nuevo producto en el plazo de entre 3 y 6 meses.

Para contratar por ejemplo, un nuevo producto de seguro de asistencia en viaje, se podría hacer a través de la app de Mutua, MutuaMás desarrollado con el modelo que proponemos, y teniendo el cliente una experiencia en la contratación uniforme con el resto de los productos de Mutua.



Es aplicable a cualquier producto que queramos lanzar como mascotas, dispositivos electrónicos, caza o cualquier seguro que nos podamos imaginar.

La experiencia de cliente es igual en el modelo DynnaMMic que en el modelo tradicional.

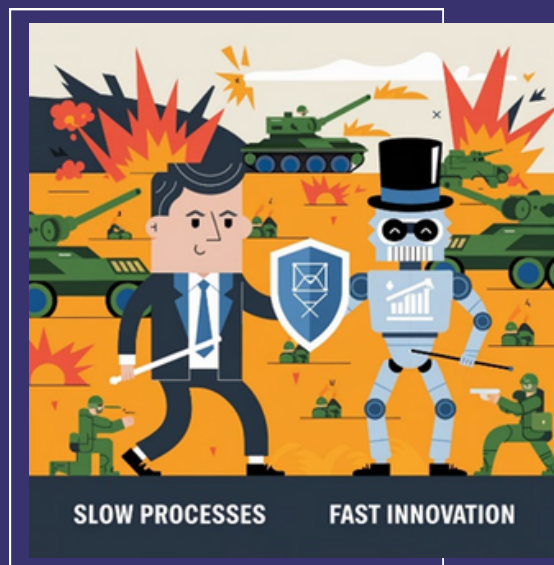
En cuanto al coste, el primer producto nos costará un poco más ya que tenemos el coste inicial de creación de la agencia y el fee del partner tecnológico pero el lanzamiento de los productos sucesivos tendrá un coste inferior. El coste del producto será escalable según Grupo Mutua vaya asumiendo más funciones en la cadena de valor.

DynaMMic será una gran herramienta para maximizar la capacidad de adaptarnos, seguir creciendo y adquirir conocimiento de nuevos productos para poder dar respuesta ágil a las nuevas necesidades de los clientes, reduciendo el coste de lanzamiento y aprendiendo de forma rápida permitiendo tener la flexibilidad que se requiere para seguir siendo el referente para nuestros clientes.



## 11 .POR QUÉ LLEVAR ADELANTE ESTE CASO.

Llevar adelante un caso práctico como el anteriormente expuesto, donde una aseguradora tradicional crea una agencia de suscripción para distribuir nuevos productos en colaboración con partners tecnológicos, o cualquier otro en el que se lleve a cabo cualquiera de las oportunidades de colaboración que hemos ido describiendo a lo largo de la memoria, tiene varios aspectos interesantes que justifican su relevancia, y que resumimos a continuación:



### 11.1 Innovación y adaptabilidad

El mercado de seguros es altamente competitivo y está en constante evolución. La capacidad de una aseguradora para adaptarse rápidamente a nuevas tendencias, tecnologías y necesidades del mercado es crucial. La creación de una agencia de suscripción permite a Grupo Mutua innovar sin comprometer su negocio principal, probando nuevos productos en un entorno controlado.

### 11.2 Reducción de riesgos

Introducir nuevos productos directamente en el portfolio de Grupo Mutua podría ser arriesgado si esos productos no tienen la aceptación esperada. La agencia de suscripción actúa como un laboratorio de pruebas, donde los productos pueden ser testados con menor riesgo. Si un producto no funciona, se descarta sin afectar significativamente a la aseguradora.

### 11.3 Agilidad operativa

Las aseguradoras tradicionales suelen tener procesos más largos y burocráticos, lo que puede ralentizar la introducción de nuevos productos. Una agencia de suscripción puede operar con mayor agilidad, permitiendo una puesta en el mercado más rápida. Esto es particularmente importante en un entorno donde las necesidades de los clientes cambian rápidamente.

### 11.4 Segmentación de mercado

La agencia de suscripción puede enfocarse en nichos de mercado específicos o en segmentos emergentes que no son cubiertos por la aseguradora principal. Esto no solo diversifica la oferta, sino que también permite capturar clientes que de otra manera no considerarían los productos tradicionales de la aseguradora.

### 11.5 Feedback y mejora continua

Al probar productos en un entorno controlado y con un grupo limitado de clientes, Grupo Mutua puede obtener feedback valioso que le permita ajustar y mejorar los productos antes de decidir su integración en el portafolio principal. Esto reduce las posibilidades de lanzar productos que no están bien alineados con las necesidades del mercado.



## 11.6 Posicionamiento competitivo

Las aseguradoras que son capaces de innovar y adaptarse rápidamente suelen tener una ventaja competitiva sobre aquellas que son más rígidas en sus operaciones. La agencia de suscripción permite que Grupo Mutua sea visto como una empresa dinámica y moderna, lo que puede atraer tanto a nuevos clientes como a socios comerciales.

## 11.7 Optimización de recursos

En lugar de destinar grandes recursos a desarrollar y lanzar productos que podrían no tener éxito, Grupo Mutua puede optimizar sus recursos financieros y humanos utilizando la agencia de suscripción como una herramienta para filtrar y priorizar las ideas más prometedoras.

## 11.8 Flexibilidad en la gestión del portfolio de productos

La posibilidad de integrar exitosamente los productos probados por la agencia en el portfolio principal de la aseguradora permite una mayor flexibilidad y dinamismo en la gestión del mismo, mejorando la oferta al cliente y adaptándose más rápidamente a las condiciones del mercado.

## 11.9 Conclusiones

En resumen, este caso es interesante porque ilustra cómo una aseguradora tradicional puede modernizar su enfoque, reducir riesgos, y mejorar su capacidad de innovación mediante la creación de una agencia de suscripción.

Este enfoque permite a Grupo Mutua mantenerse competitiva y en la vanguardia en un mercado en rápida evolución, al tiempo que optimiza la utilización de sus recursos y minimiza los riesgos asociados con la introducción de nuevos productos.

Además, posiciona al Grupo Mutua como empresa comprometida con la innovación, combinada con la prudencia y la eficiencia operativa.





## 12. REFLEXIONES FINALES

A todas estas ventajas que genera nuestro ejemplo como caso concreto, se une la posibilidad de extrapolarlas y convertirlas en el modelo que incentive el cambio de paradigma en el mercado asegurador tradicional, a modo de “efecto llamada”, ya que nos permite:

### 12.1 Demostrar la viabilidad y el éxito

Cuando una aseguradora tradicional lidera un caso exitoso de colaboración con insurtechs y partners tecnológicos, se convierte en un ejemplo concreto de cómo estas alianzas pueden funcionar. Este éxito tangible demuestra a la industria que estas asociaciones no solo son posibles, sino también beneficiosas, lo que ayuda a mitigar el miedo al cambio y a lo desconocido.

### 12.2 Reducir las reticencias

La industria aseguradora tradicionalmente es conservadora, con una alta aversión al riesgo cuando se trata de adoptar nuevas tecnologías o modelos de negocio. Sin embargo, al observar un caso exitoso, otras aseguradoras pueden sentirse más seguras para seguir el mismo camino.

El hecho de que una compañía conocida haya superado con éxito las barreras que acompañan a la innovación reduce las reticencias y hace que la colaboración tecnológica sea vista con menos escepticismo.

### 12.3 Crear un “efecto de imitación o llamada”

Cuando una aseguradora se convierte en un modelo de prácticas innovadoras, otras empresas del sector suelen imitarla para no quedarse atrás en el mercado. Esto puede acelerar la adopción de tecnologías disruptivas y fomentar un ambiente de competencia saludable donde la innovación es la norma, no la excepción.

### 12.4 Establecer de nuevos estándares

Un caso práctico exitoso puede establecer nuevos estándares en la industria, no solo en términos de tecnología, sino también en la forma en que las aseguradoras operan y se relacionan con los clientes.

Esto puede llevar a un cambio cultural, donde la colaboración y la innovación son vistas como elementos clave para el éxito a largo plazo.

### 12.5 Mejorar la confianza en la transformación digital

Las aseguradoras tradicionales que se asocian con insurtechs y partners tecnológicos, y que muestran resultados positivos, ayudan a construir confianza en la transformación digital.



Esto no solo facilita la adopción de nuevas tecnologías, sino que también asegura a los clientes y reguladores que estas innovaciones son seguras y efectivas.

En resumen, un caso práctico exitoso en la colaboración entre aseguradoras tradicionales, insurtechs y partners tecnológicos no solo ofrece ventajas competitivas inmediatas, sino que también puede servir como un catalizador para la transformación de toda la industria. Al eliminar las reticencias existentes y demostrar los beneficios tangibles, estas prácticas pueden convertirse en la nueva norma, impulsando la innovación y el progreso en el sector asegurador.

### 13. LA IMPORTANCIA Y EL GRAN VALOR DE LA ÉTICA Y EL CAPITAL HUMANO

No quiero terminar esta memoria, en la que hablamos de tecnologías, innovación, avance, automatización, inteligencia artificial... sin poner la mirada en lo que se halla tras todo esto, que realmente le da valor y por tanto no podemos perderlo de vista, ni desde el punto de vista económico y empresarial, ni el punto de vista ético y moral. Por supuesto me refiero a las personas, el verdadero capital de las organizaciones.

Como hemos visto y repetido a lo largo de toda la memoria, actualmente, las aseguradoras tradicionales enfrentan un reto trascendental: la necesidad de innovar y digitalizar sus procesos para mantenerse competitivas en un entorno cada vez más digital y dinámico.

Este desafío no solo involucra la implementación de nuevas tecnologías, sino también la gestión del capital humano, pieza clave en el funcionamiento de cualquier organización.

La innovación y digitalización traen consigo grandes oportunidades para mejorar la eficiencia, ofrecer mejores servicios al cliente y reducir costes operativos. Las herramientas digitales permiten agilizar trámites, mejorar la atención, e incluso, anticiparse a las necesidades de los asegurados gracias a la inteligencia artificial y el análisis de datos.





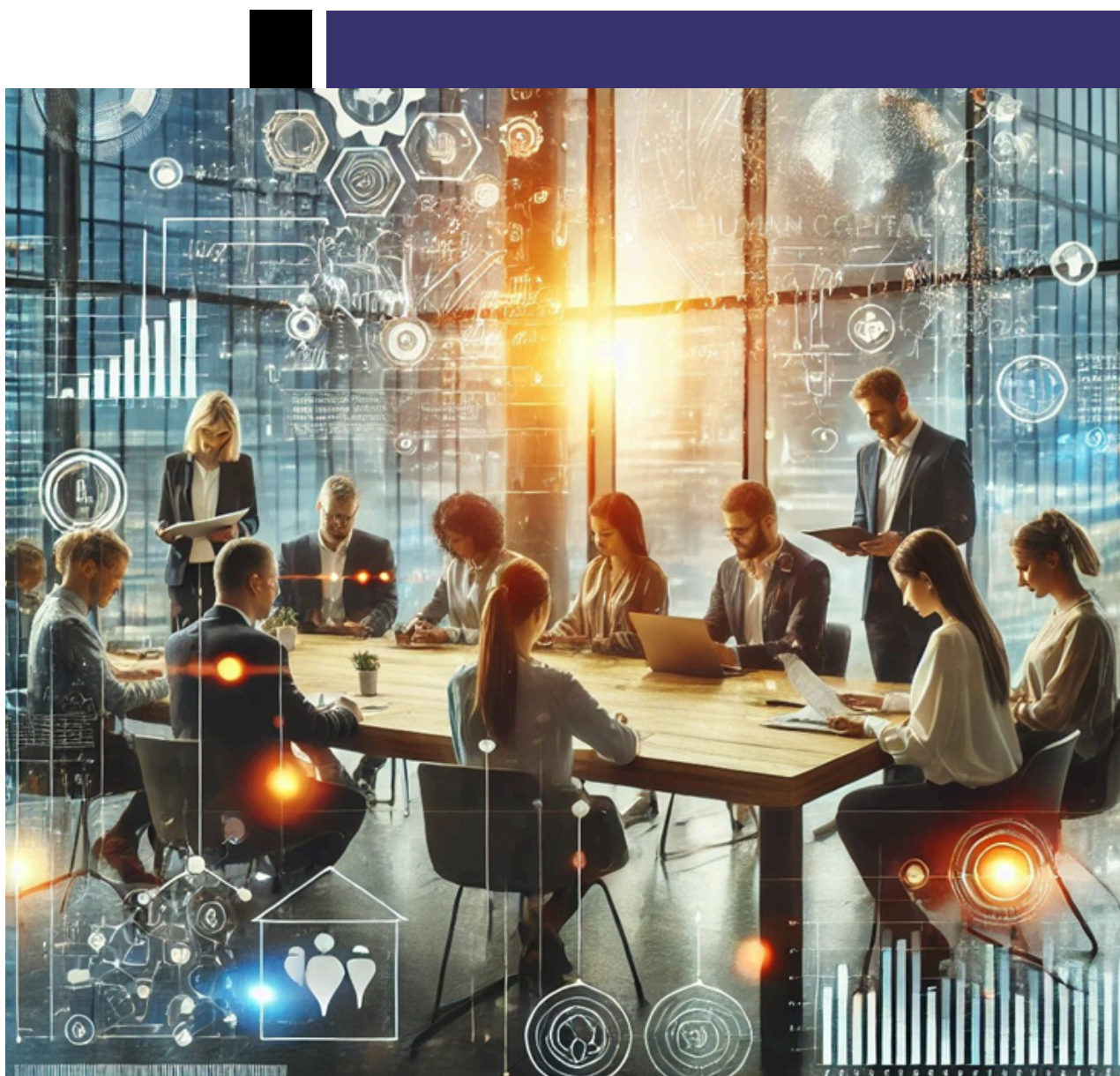
Sin embargo, este progreso también genera un desafío emocional y social: el miedo, en muchos empleados, a que la automatización y la tecnología los vuelvan obsoletos, y a que sus puestos de trabajo desaparezcan.

Este temor es comprensible ya que durante años, las personas han trabajado en entornos donde sus habilidades, conocimientos y experiencia han sido fundamentales para el éxito de la compañía. La idea de que las máquinas o los algoritmos puedan reemplazarlos genera una reacción natural de resistencia.

El capital humano, sin embargo, no debe ser visto como un obstáculo, sino como el recurso más valioso en esta transición.

Las aseguradoras deben asumir un enfoque humanista, donde la innovación tecnológica sea vista como una oportunidad para potenciar las capacidades humanas, no para reemplazarlas.

La clave por tanto está en acompañar el proceso de digitalización con programas de capacitación continua, que ayuden a los empleados a adquirir nuevas habilidades digitales y a desarrollar competencias que fortalezcan su valor dentro de la organización.



Es crucial generar espacios de confianza que fomenten el diálogo, donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y donde se les muestre claramente que la transformación digital no busca su desplazamiento, sino su evolución.

Al involucrarlos activamente en este cambio, se fomenta el sentido de pertenencia y se les ofrece un lugar en el futuro de la compañía.

Por ejemplo, se debe trabajar en la reubicación de roles hacia áreas que necesiten más de la intervención humana, como la personalización de servicios, la atención al cliente o el análisis estratégico.

Vencer las resistencias pasa también por demostrar que la tecnología no es un fin en sí mismo, sino una herramienta al servicio de las personas.





Cuando los empleados ven cómo las nuevas tecnologías pueden aliviar las tareas repetitivas y monótonas, permitiéndoles concentrarse en funciones más estratégicas o creativas, el miedo a la innovación disminuye y se transforma en entusiasmo por aprender y crecer.

Seleccionar adecuadamente a los proveedores de IT, buscando que además de dar el servicio buscado, acompañen a la empresa en el proceso también ayuda a superar esos miedos que llevan a las compañías a retrasar lo inevitable.

Los cambios deben partir de la alta dirección, cuya responsabilidad es confiar en las ventajas de la digitalización y sobre todo hacer que esa confianza se extienda por toda la organización, eligiendo un partner capaz de explicar todos los cambios y procesos, y ponerlos en marcha de forma pedagógica y proactiva.

En resumen, la innovación y la digitalización son esenciales para la supervivencia y éxito de las aseguradoras tradicionales, pero no deben llevarse a cabo a costa del capital humano. Al integrar a los empleados en este proceso de transformación, brindarles apoyo, formación y acompañamiento, se puede crear una sinergia poderosa que impulse a la compañía hacia el futuro, al mismo tiempo que se cuida y valora a quienes han sido y seguirán siendo su órgano vital, el corazón de la empresa.

En un plano más elevado, el uso de la inteligencia artificial ha transformado la forma en que se gestionan los riesgos, se evalúan las primas y se atiende a los clientes. Sin embargo, esta tecnología también plantea importantes desafíos éticos que no pueden ser ignorados.

En este contexto, las recomendaciones de la UNESCO sobre la ética de la Inteligencia Artificial resultan fundamentales para guiar su implementación de manera responsable.

En noviembre de 2021, la UNESCO elaboró la primera norma mundial sobre la ética de la IA: la "Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial". Este marco fue adoptado por los 193 Estados miembros.[1]

La protección de los derechos humanos y la dignidad es la piedra angular de la Recomendación, basada en el avance de principios fundamentales como la transparencia y la equidad, recordando siempre la importancia de la supervisión humana de los sistemas de Inteligencia Artificial.

La UNESCO subraya la necesidad de que la Inteligencia Artificial sea inclusiva, transparente y respetuosa de los derechos humanos.



[1] [Recomendación sobre la ética de la inteligencia artificial - UNESCO Biblioteca Digital](#)

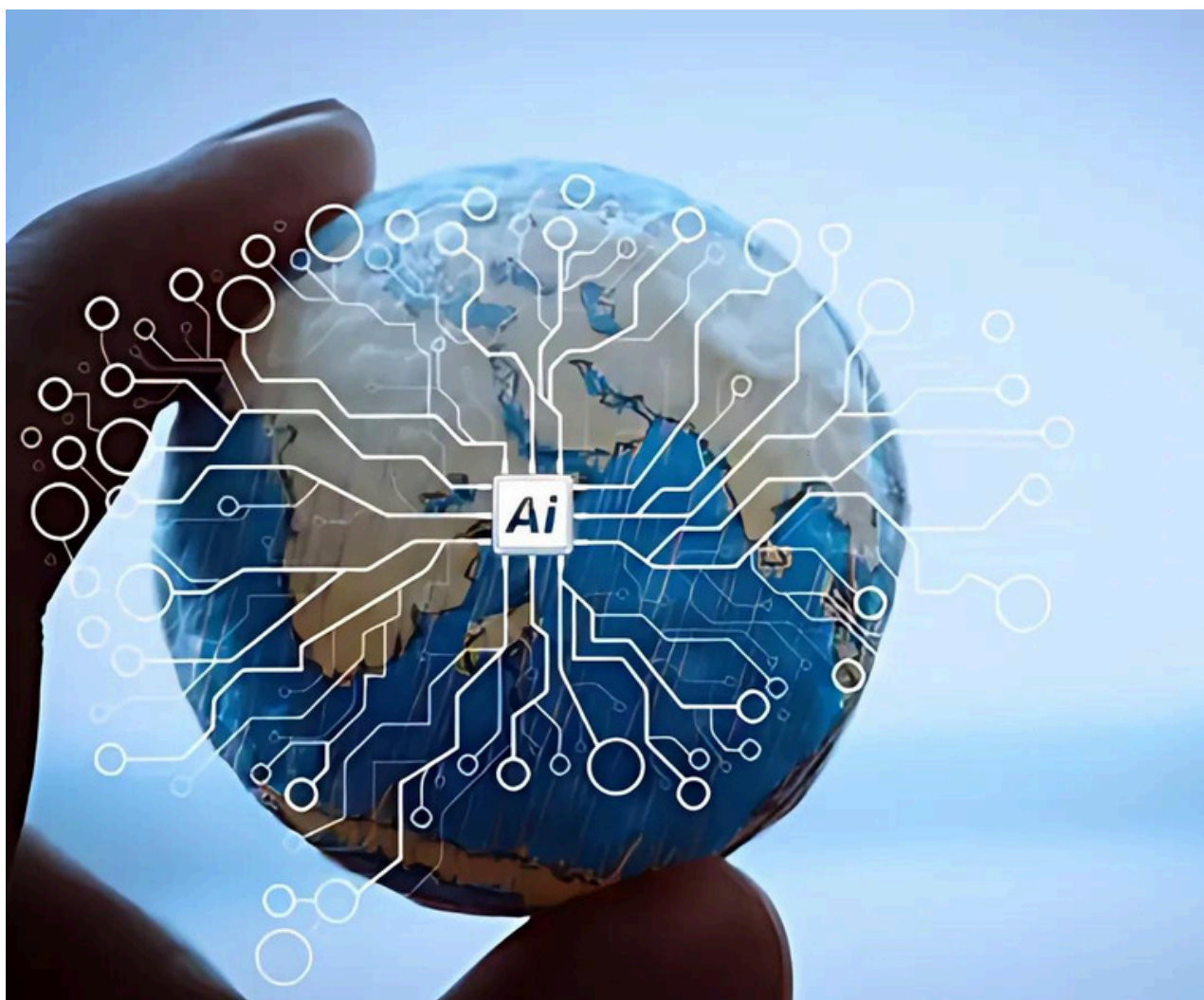
En el caso de las aseguradoras, implica que los algoritmos no deben discriminar a los usuarios por factores como género, etnia o condiciones socioeconómicas.

Las insurtech, que utilizan grandes volúmenes de datos para personalizar productos y servicios, deben asegurar que sus sistemas operen de manera justa, evitando sesgos que puedan perjudicar a ciertos grupos.

Además, la recomendación de la UNESCO sobre la transparencia es clave en un sector donde la confianza es vital. Las decisiones basadas en Inteligencia Artificial, como la decisión sobre las primas o la suscripción de las pólizas, deben ser comprensibles para los usuarios, quienes tienen derecho a saber cómo y por qué se toman ciertas decisiones. Esto refuerza la relación de confianza entre la empresa y el cliente.

Por último, las aseguradoras e insurtech deben tener en cuenta la protección de la privacidad y la seguridad de los datos, otro principio central de la UNESCO. Dado que estas empresas manejan información sensible, deben garantizar que los datos de sus clientes se utilicen de manera ética y estén protegidos frente a posibles vulnerabilidades.

En resumen, seguir las recomendaciones de la UNESCO sobre la ética de la Inteligencia Artificial en el ámbito asegurador no solo es una cuestión de responsabilidad social, sino también un requisito para construir sistemas justos, transparentes y seguros, que protejan tanto a los usuarios como a la reputación de las compañías en un entorno cada vez más digitalizado.



## 14. COMENTARIOS, AGRADECIMIENTOS Y MENCIONES ESPECIALES

Quiero mencionar que la elaboración de esta Memoria ha sido para mí un reto y un gran aprendizaje, que me ha servido para comprobar por mí misma como la tecnología puede ser una aliada fundamental en el ámbito profesional y en el día a día. Sin embargo también he constatado que a pesar de sus ventajas, es imprescindible la coordinación y la dirección de la mente humana para aprovechar plenamente su potencial.

Para avalarlo destacar que las imágenes que aparecen en ella han sido creadas por aplicaciones de Inteligencia Artificial, Ideogram, y Freepik que he descubierto gracias a este trabajo, herramientas fantásticas pero siempre y cuando sepas utilizarlas y darles las indicaciones adecuadas para la generación de las imágenes.

La intervención humana es clave para mantener la esencia, la creatividad y la originalidad, cualidades que por ahora solo nosotros podemos aportar.

Por tanto la combinación de tecnología y capacidad humana resulta esencial para alcanzar resultados que no solo sean eficientes, sino también únicos y auténticos.

Finalmente y aunque sea un tópico, la mejor forma de finalizar esta Memoria es AGRADECIENDO a todas y cada una de las personas e instituciones que la han hecho posible, estén o no mencionadas en este último punto:

- Mutua Madrileña por facilitarme la participación en el Máster, y directamente mi responsable María Garrido, que me permitió el acceso y que ha confiado en mí me ha impulsado en mi desarrollo profesional.
- Mutua Ventures, y su responsable Carmen del Campo, que con su pasión por la innovación y su valentía me inspiró en la selección del tema de la Memoria, y aprovecho para celebrar además su recuperación, y todo el equipo que trabajamos en Dynamic, ejemplo práctico de lo que he querido contar.
- ICEA y todos los docentes y colaboradores por el apoyo recibido como alumna.
- Ricardo Sánchez, mi tutor y más que eso, inspirador y facilitador, sin él no habría sido capaz de sacar adelante la Memoria.
- Compañeros de Máster, de alegrías y sufrimiento, creo que en esta edición participa un super grupo, que además de profesionalidad son especiales por su calidad humana y compañerismo.
- Mi marido Héctor y mi hijo Alejandro, con su paciencia y comprensión han permitido que mi participación sea más llevadera, resistiendo con heroicidad mis agobios, mis tiempos dedicados al estudio y las clases. Sois mi mayor soporte en la vida.
- Mi grupo de amigas, que estoicamente cuando nos reunimos aguantan mis “rollos” sobre el Máster sin entender a veces lo que les estoy contando, pero dándome fuerzas para seguir adelante.



## 15. ANEXO I : CASO PRÁCTICO

Las tendencias de crecimiento que observamos en el sector asegurador español, que destaca por ser un mercado maduro con un margen de crecimiento limitado, se basan en:

- La expansión de la huella aseguradora hacia aquellos públicos objetivo en los que se detecten nuevas o mayores necesidades, lanzando productos novedosos y servicios atractivos y personalizados para el cliente.
- 
- El desarrollo de nuevos modelos de distribución, con una clara priorización del canal digital y apostando por ecosistemas en los que se tenga una interacción global con el cliente.

A la hora de poner en marcha estas iniciativas, destaca el rol creciente que van tomando las denominadas insurtech, que se caracterizan por :

- una forma de trabajo más ágil y basada en el uso de las nuevas tecnologías (big data, inteligencia artificial, blockchain, data analytics);
- una estructura más flexible para implementar nuevos proyectos y productos
- el know-how de nuevos productos de seguros.

Como muestra, la proliferación de estas compañías en los últimos años, y ya en España en el 2022 existían más de 230 startups insurtech, multiplicando por 8 la cifra de 2016. La aparición de estos nuevos partners tecnológicos no sólo ha permitido a aseguradoras tradicionales poder ofrecer, vía alianzas, nuevos productos, cada vez más innovadores y personalizados, sino también a retailers posicionarse como comercializadores de seguros asumiendo un rol acotado hasta el momento a las aseguradoras.

A modo de ejemplo, éstas son algunas colaboraciones en España de insurtech con aseguradoras tradicionales y otras compañías de retail4:

- Seguro de deportes que comercializa Santalucía, reasegurado por Chubb, utilizando la plataforma tecnológica de Yolo.
- Seguro de patinetes que comercializa FNAC y asegura Helvetia, utilizando la plataforma tecnológica de Weecover.
- Seguro de motos eléctricas que comercializa NEXT y asegura Helvetia, utilizando la plataforma tecnológica de Weecover.
- WiZink en colaboración con la aseguradora digital iptiQ ha lanzado un seguro de invalidez por accidentes.

## 15.1 Supuestos clave.

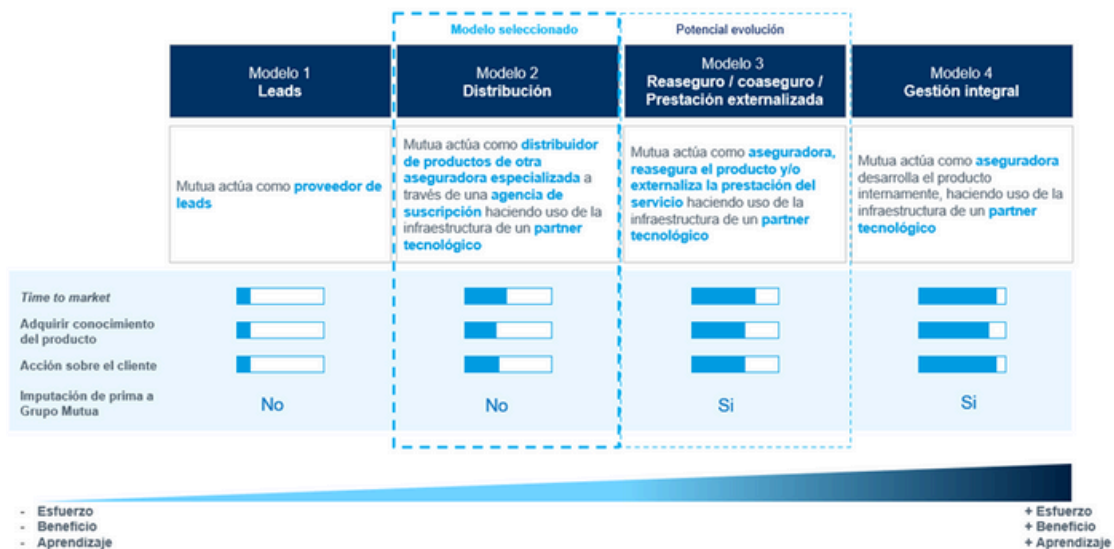
En base a la necesidad de poder implementar un modelo de creación de producto, el cual tenga la agilidad de salir rápido al mercado, se ha realizado una investigación de manera interna en la Aseguradora Grupo Mutua con el objetivo de entender los flujos, procesos, sistemas operativos y legales y poder así identificar que modelos se pueden acomodar a las necesidades de la empresa.

Una vez identificado los procesos, se realiza una búsqueda en el mercado asegurador con proveedores que implementan plataformas en compañías aseguradoras para que estas puedan salir con productos a la venta.

El contexto anteriormente descrito, surge este proyecto, que pretende proponer un modelo complementario al que actualmente tenemos en las aseguradoras tradicionales, que permita::

- Disminuir sustancialmente el time to market actual para ofrecer a nuestros clientes (actuales y potenciales) nuevos productos de seguros sobre los que no existe conocimiento in-house y que actualmente no están disponibles en nuestro portfollio.
- Obtener conocimiento sobre estos nuevos productos y testear la capacidad de penetración y rentabilidad de los mismos.

Para lograr este objetivo se han explorado distintas opciones, encuadradas en cuatro modelos, válidos para la oferta de cualquier nuevo producto, analizando las ventajas y desventajas (ver más detalle en Anexo 1) en base a los objetivos planteados para el proyecto. A continuación, un resumen de los modelos:



Tras un análisis exhaustivo, se descartan el "modelo de Leads", ya que esta opción no permite un aprendizaje del producto ni el testeado del modelo, y el denominado "Modelo de Gestión Integral", pues pese al uso de infraestructura de un partner tecnológico, los plazos de puesta a disposición para distribución al cliente se alargan sustancialmente al apalancarse en un modelo tradicional de desarrollo y tampoco permite un testeado previo en el que se obtenga información del producto.

De los dos restantes, se profundiza en el "modelo de Distribución" por ser el que mejor cubre los objetivos planteados sin perder de vista que el "modelo de Reaseguro, coaseguro y/o prestación externalizada", podría plantearse como una potencial evolución de éste de darse las circunstancias adecuadas.



## 15.2 El Modelo de distribución

Proponemos un modelo basado en la distribución por parte de Mutua de productos de seguros fabricados por terceros no competidores de Mutua (en adelante “la Fábrica”), apalancándonos en soluciones tecnológicas novedosas de proveedores especializados en el mercado de seguros (en adelante “Partner Tecnológico”).

Este modelo permite cubrir los objetivos propuestos al: (i) disminuir el time to market actual en el lanzamiento de nuevos productos hasta en un 75%, reduciendo los tiempos necesarios para diseñar y desarrollar en interno un producto sobre el que no se tiene conocimiento así como apalancándose en soluciones tecnológicas ya disponibles que permiten acortar los tiempos de desarrollo tecnológico: (ii) permitir testear el producto antes de tomar la decisión de incurrir en costes superiores (tanto económicos como de recursos y de oportunidad) asociados al desarrollo en interno, y obtener conocimiento sobre el mismo.

Como figura jurídica para poder abordar este modelo hemos analizado diversas opciones, en concreto figuras de mediación como la agencia exclusiva y la agencia vinculada y una figura de distribución directa la agencia de suscripción, determinado que la más idónea, atendiendo a la idiosincrasia y a los acuerdos ya existentes en el grupo, es la figura de agencia de suscripción (en adelante, “MM Agencia”) que se cubre en el Anexo 5 y el Anexo 6. Esta figura, aún poco extendida en nuestro país, pero muy común en modelos anglosajones, efectuará un contrato con la Fábrica que le dotará de una mayor flexibilidad permitiéndole no sólo llevar a cabo la actividad de distribución, sino también todas aquellas que se pacten al no existir las limitaciones que tienen las agencias vinculadas y exclusivas.

Las características del piloto inicial de lanzamiento de nuevos productos serán las siguientes (Anexo 2 y Anexo 3):

- **Diseño del producto:** el producto distribuido puede ser el ya diseñado por defecto por la Fábrica, o una modificación de éste para adaptarlo a las coberturas o límites que Mutua quiera otorgarle.
- **Pricing:** la estrategia vendría determinada por la Fábrica, dado que es quien tiene el expertise.
- **Venta y distribución:** inicialmente íntegramente digital. Las soluciones del Partner Tecnológico integran los diferentes entornos (Fábrica y MM Agencia) de forma rápida. La documentación obligatoria, y las comunicaciones llevarían, de acuerdo con la normativa de distribución, tanto el logo de MM Agencia, como la de la Fábrica, pero el Look&feel sería el de MM Agencia.
- **Gestión de pólizas, del cobro, de siniestros y de cartera:** sería realizada íntegramente por la Fábrica.
- **Atención al cliente y gestión de quejas y reclamaciones:** MM Agencia estaría disponible, o sería el contacto del cliente durante la contratación del producto. Una vez adquirido, será la Fábrica quién se encargue de atender al cliente en las interacciones relacionadas con la gestión de la póliza.
- **Información periódica:** la Fábrica facilitaría periódicamente información sobre la contratación y renovaciones, así como sobre la gestión de siniestros. Esta información, anonimizada por protección de datos, permitiría la realización de análisis y el aprendizaje sobre el producto para decisiones futuras.



- **Ingresos para MM Agencia:** recibiría una comisión por póliza vendida de la Fábrica. La prima y el coste siniestral serían asumidos por la Fábrica.

Es importante resaltar que se trata de un modelo escalable, que permite modular e incrementar, las actividades que recaen sobre MM Agencia<sup>5</sup>. En caso de que para alguno de los productos se quiera ampliar las mismas, por ejemplo, para alinearlos con la estrategia de Ecosistema en la que se quiere que Mutua esté en primera línea con el cliente para todas las interacciones en las que sea posible (e.g. gestión de pólizas, del cobro, atención al cliente, etc.), la comisión cobrada por MM Agencia se incrementaría en consonancia.



### 15.3 Escalado del modelo

Con todo el aprendizaje adquirido y evaluado el resultado y la respuesta de los clientes, pueden darse varias alternativas:

Escalar el modelo aumentando la implicación de Mutua en la cadena de valor del producto. Por ejemplo, evolucionando a un modelo de reaseguro, coaseguro o prestación externalizada del servicio. (Anexo 5)

Los cambios en la cadena de valor, se puede realizar igualmente a través de las soluciones del partner tecnológico. Como ventajas adicionales de este modelo evolucionado:

(i) **la prima se imputaría a Mutua**, en el porcentaje correspondiente a los términos del reaseguro/coaseguro,

(ii) **se dispondría de toda la información del cliente** y de los resultados del producto. Hay que destacar que sería necesario tener la autorización del ramo en caso de que no disponer del mismo abierto en Mutua.

Gradualmente y con la experiencia que se vaya adquiriendo, se podría ir disminuyendo el porcentaje de reaseguro o coaseguro y plantearse la internalización de la gestión de los siniestros.

- Reenfocar el esfuerzo: realizando modificaciones de producto, o discontinuando el mismo y enfocándose en un nuevo producto. La idea es testar y aprender rápido sin una gran inversión de tiempo y coste.
- Mantener el modelo sin realizar cambios.



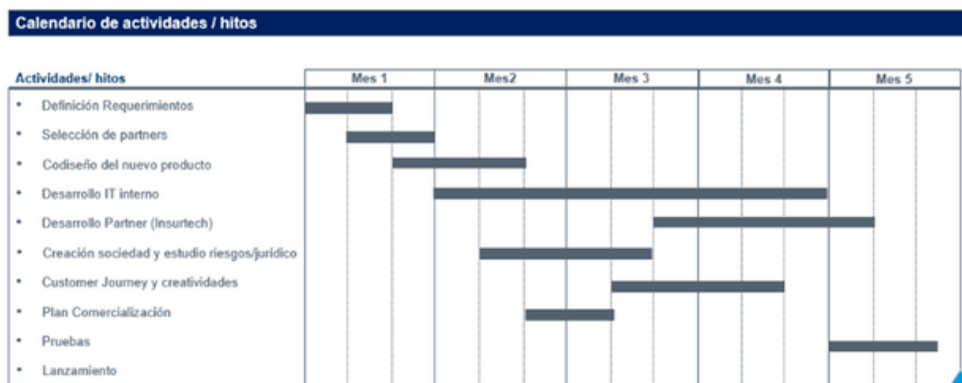
## 15.4 Plan operativo y plan de implementación

La implementación del proyecto se apoya en el lanzamiento del Ecosistema completando la oferta de servicios y productos que se está desarrollando para los mutualistas y no mutualistas. Y se aprovecha de las ventajas que aportan las Insurtech como facilitadores tecnológicos para acelerar los desarrollos.

Se propone aprovechar la arquitectura basada en microservicios y el empleo de APIs para acelerar el proceso de conexión de los sistemas core de Mutua y con los sistemas de terceros para integrar sus plataformas digitales en nuestra cadena de valor además de poder integrar estos nuevos productos digitales en la oferta de otros distribuidores.

### Durante la implantación destacamos las siguientes actividades:

- Elaboración de los requerimientos mínimos para el desarrollo de IT interno y del proveedor externo (Insurtech).
- Inicio del proceso de licitación, en el que, en paralelo se llevarían a cabo las validaciones por el equipo de Vendor Risk Managment, Protección de Datos y Ciberseguridad.
- En paralelo, constitución de la Agencia de Suscripción necesaria para la distribución de los nuevos productos, de acuerdo con las recomendaciones de Asesoría Jurídica y Secretaría General.
- Acuerdo y cierre de contrato con la Fábrica experta en el nuevo seguro a distribuir.
- Definición del Customer Journey
- Desarrollo/ Exposición de las APIs para conectarse a los sistemas de Mutua.
- Personalización y conexión de los módulos de la plataforma proporcionada por la Insurtech.
- Si aplica, preparación de los equipos de Atención Cliente con información para Call Centers y Transformación y Proyectos con contenido específico en IVR, EME y Whatsapp a efectos de que dirijan a las plataformas digitales en las que se va a distribuir el producto.
- Creatividades y Plan de Marketing. Envío de comunicaciones por parte de Desarrollo de Clientes e inclusión de publicidad en web y App de Mutua (equipo de Digital con soporte de Insurtech).
- Lanzamiento comercial.



## 15.5 Proveedores tecnológicos

Para diseñar los nuevos modelos de comercialización para Mutua, se han sostenido reuniones con un total de ocho partners tecnológicos y aseguradores (Anexo 7 y Anexo 8), con el objetivo de identificar las distintas opciones que ofrecen para integrar nuevos productos, sus costes, tiempos de implementación, experiencias con otras compañías aseguradoras, flexibilidad para integrarse en los sistemas de Mutua y nuevos productos que están testando en el mercado.

Consideramos que los siguientes partners tecnológicos son aquellos que deberían valorarse para la implementación del modelo:

- Yolo, que nos ha presentado los desarrollos de cotizadores para comercializar productos asistencia en viaje y además el seguro para deportistas que ya tienen comercializado con Santalucía y reasegurado con Chubb.
- Weecover, que posee una agilidad de implementación de plataformas de venta de entre 1 y 2 meses, y que nos han presentado los desarrollos realizados para el producto de mascotas que se comercializa en Piensoymascotas.com asegurado por Mapfre. Además, nos presentó el cotizador de producto de Patinetes, disponible en la web de Fnac.
- Nowo.tech, facilitadores para vender seguros online en marca blanca y bajo cualquier modelo de distribución. Es una de las primeras empresas que ha digitalizado seguros de RC Profesional y RC de Construcción.
- Ignatica, que desarrolla plataformas a medida según las necesidades de las compañías de seguro, con un tiempo promedio de desarrollo de 3 a 4 meses dependiendo de los requerimientos del cotizador y los paneles de seguimientos.







## 15.6 Plan de marketing

Dado que en un piloto inicial la distribución se efectuará exclusivamente a través del canal digital, se propone un plan de comunicación adaptado a esta circunstancia:

- Campañas de comunicaciones a los clientes del Mutuaó a través de mail, informando de los nuevos productos que se comiencen a distribuir, así como de coberturas, beneficios y canales para contratar el seguro.
- Campañas de comunicación en Redes sociales del Mutua.
- Banner informativo enlazable en el Área Personal y/o App MutuaMás.
- Inclusión de información en EME / Whatsapp con enlace a los canales (web, Apps, etc.) sobre donde se pueda contratar el producto.
- Inclusión de las palabras clave sobre el nuevo producto en IVR (pregunta abierta), de modo que en los Call Centers se pueda informar sobre qué el producto en cuestión está disponible para la contratación digital, e indicar los pasos a seguir.
- Por último, se pondrá foco en el posicionamiento SEO y SEM.

## 15.7 Factores de riesgo y estrategia

- **Riesgo de pérdida de clientes de Mutua**, como consecuencia de una mala experiencia del cliente con todos aquellos procesos que cubra la Fábrica del nuevo producto comercializado por asociación con la marca Mutua Madrileña. Se trata de un riesgo derivado del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación profesional de la Fábrica frente a clientes concretos, bien por mala praxis, o directamente por la naturaleza y diseño del producto.
- **Estrategia de mitigación:** se requerirá a la Fábrica que disponga de mecanismos de medición de la satisfacción del cliente y se valorará la idoneidad de realizar encuestas propias. Asimismo, se incluirán SLAs de calidad del servicio en los acuerdos que se formalicen.
- **Riesgo de externalización**, asociados con la externalización de los desarrollos para integrar a los distintos players. Esta externalización puede derivar en riesgos relacionados con la continuidad de los servicios prestados dentro de los parámetros establecidos (SLAs), aspectos de cumplimiento normativo, reputacionales, relacionados con la seguridad y privacidad de la información, etc.
- **Estrategia de mitigación:** identificar actividades críticas y/o de alto impacto, método de selección de un proveedor de calidad adecuada y la periodicidad con la que se valorará su desempeño y resultados, monitorización y control de éste, contenidos a incluir en los contratos y procesos de elaboración de los planes de contingencia.
- **Riesgo de seguridad de la información y ciberriesgos**, asociado a la inadecuación o fallos en el hardware, el software de las infraestructuras tecnológicas debido a ciberataques u otras circunstancias que puedan comprometer la integridad, accesibilidad y seguridad de las infraestructuras y los datos de Mutua. En este caso, conectado con el riesgo de terceros.
- **Estrategia de mitigación:** en el proceso de licitación para la selección del Partner Tecnológico se requerirá a los mismos información sobre estos aspectos, que serán valorados para la adjudicación.
- **Riesgo de protección de datos**, derivado de no establecer las medidas necesarias para la protección de los datos de carácter personal de los clientes. También riesgos derivados del uso de la BBDD de clientes de Mutua para ofrecerles estos nuevos productos distribuidos por MM Agencia sin contar con su consentimiento para esta acción en concreto.
- **Estrategia de mitigación:** involucración del área de LOPD tanto en la formalización de contratos con Partners Tecnológicos, como con la Fábrica, como en las campañas publicitarias que se realicen para comunicar el comienzo de la distribución de los nuevos productos.
- **Riesgos de cumplimiento normativo**, derivados de no cumplir con las obligaciones requeridas en la regulación vigente a MM Agencia.
- **Estrategia de mitigación:** involucración de las áreas de Asesoría Jurídica y Secretaría General en todo el proceso. Asimismo, involucración de Cumplimiento Normativo en la segunda línea de defensa en la revisión del cumplimiento de toda la normativa que resulte de aplicación.

## 15.8 Validación de modelos de negocio en mutua

Para validar el modelo propuesto, han sido fundamentales las reuniones mantenidas con distintas áreas de la compañía lo que nos ha permitido obtener un entendimiento de los procesos y etapas en la creación de nuevos productos, considerar la estrategia del grupo y los sistemas operativos existentes.

A continuación, un resumen de las áreas contactadas:

Estrategia de cliente	Diseño de producto	Marketing, Ventas y distribución	Pricing	Gestión de pólizas	Gestión de siniestros	Renovaciones
<b>Relación con el Cliente:</b> Mario Taguas y Cristina Casal <b>Transformación y Proyectos:</b> Elisa Villeda y Mariana Conte <b>Plataforma Comercial Ecosistema:</b> Israel Pérez y Julia Carril <b>Ecosistema:</b> Beatriz Iglesias <b>Publicidad y Medios:</b> Juan Carlos Montero <b>Negocio Asegurador:</b> Jesús del Río y Laura del Pozo <b>Asesoría Jurídica:</b> María de Frutos y Antonio Gimeno <b>LOPD:</b> Fernando Herrero <b>Secretaría General:</b> Antonio Redondo <b>Fiscal:</b> Eva María Anguita <b>Contabilidad:</b> Mario Fernández-Pacheco <b>Administración Comercial Negocio Mediado:</b> Carlos Reboredo <b>Negocio El Corte Inglés:</b> Daniel Torollo			<b>Estadístico Actuarial:</b> Kiko Vicioso y Jesús A. San Juan  <b>Estadístico Actuarial - Reaseguro:</b> Carlos Pascual y Violeta de la Cal	<b>Producción Operaciones:</b> María Teresa Melgares	<b>D. Técnica de Siniestros:</b> Guillermo Panadero	<b>Producción de Operaciones - Recibos:</b> Javier García de Paz
<b>Sistemas de Información:</b> Javier Moreno						





## 15.9 ANEXOS

### 15.9.1 Anexo 1. Investigación modelos de negocio.

En base a la necesidad de poder implementar un modelo de creación de producto, el cual tenga la agilidad de salir rápido al mercado. El equipo ha realizado una extensa investigación de manera interna en el Grupo Mutua con el objetivo de entender los flujos, procesos, sistemas operativos y legales y poder así identificar que modelos se pueden acomodar a las necesidades de la empresa.

Una vez identificado los procesos, se inició una búsqueda en el mercado asegurador con proveedores que implementan plataformas en compañías aseguradoras para que estas puedan salir con productos a la venta.

De esta manera, se lograron identificar 4 modelos distintos de distribución de seguros modulares, los cuales se detallan a continuación:

	Modelo 1 Leads	Modelo 2 Distribución	Modelo 3 Reaseguro / coaseguro / Prestación externalizada	Modelo 4 Gestión integral
	Mutua actúa como <b>proveedor de leads</b>	Mutua actúa como <b>distribuidor de productos de otra aseguradora especializada</b> a través de una <b>agencia de suscripción</b> haciendo uso de la infraestructura de un <b>partner tecnológico</b>	Mutua actúa como <b>aseguradora, reasegura el producto y/o externaliza la prestación del servicio</b> haciendo uso de la infraestructura de un <b>partner tecnológico</b>	Mutua actúa como <b>aseguradora</b> desarrolla el producto internamente, haciendo uso de la infraestructura de un <b>partner tecnológico</b>
Time to market	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adquirir conocimiento del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acción sobre el cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imputación de prima a Grupo Mutua	x	x	✓	✓

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esfuerzo</li> <li>- Beneficio</li> <li>- Aprendizaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Esfuerzo</li> <li>+ Beneficio</li> <li>+ Aprendizaje</li> </ul>
--	--

Posterior a la investigación con los proveedores externos e internos, se toma la decisión de dejar 2 de los 4 modelos de distribución anteriormente mencionados, los cuales pueden ser implementados y explotados, ya que estos modelos se ajustan más con la estrategia de la compañía.

#### Los modelos son:

- Modelo Distribución
- Modelo Reaseguro y Coaseguro, como potencial evolución



Modelo 1 Leads	Modelo 2 Distribución	Modelo 3 Reaseguro / coaseguro / Prestación externaliz.	Modelo 4 Gestión integral
<b>Descartado por:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Poca accionabilidad sobre el cliente</li> <li>No se adquiere conocimiento del producto</li> </ul>	Mutua actúa como <b>distribuidor de productos de otra aseguradora especializada</b> a través de una <b>agencia de suscripción</b> haciendo uso de la infraestructura de un <b>partner tecnológico</b>	Mutua actúa como <b>aseguradora</b> y <b>reasegura el producto y/o externaliza la prestación del servicio</b> haciendo uso de la infraestructura de un <b>partner tecnológico</b>	<b>Descartado por:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Similitud con el modelo de negocio actual</li> <li>Inversión más elevada</li> <li>Alto <i>time to market</i></li> </ul> Este modelo sería un evolutivo de implantar el Modelo 2 o Modelo 3 previamente.
Time to market Adquirir conocimiento del producto Acción sobre el cliente Imputación de prima a Grupo Mutua			
- Esfuerzo - Beneficio - Aprendizaje			+ Esfuerzo + Beneficio + Aprendizaje

De los dos restantes, se profundiza en el “modelo de distribución” por ser el que mejor cubre los objetivos planteados.



## 15.9.2 Anexo 2. Decisiones Modelo de Distribución

Dentro del modelo de distribución, existen decisiones a tomar para cada producto a lanzar. A continuación, se expone la recomendación en cada aspecto a tener en cuenta en el lanzamiento del Piloto del Modelo Distribución, donde lo que primaria sería reducir al máximo el time to market y la inversión, así como que los clientes perciban que Grupo Mutua les brinda una solución a sus necesidades. Una vez lanzado el Piloto, se debería trabajar en la evolución del modelo.

1 Tipo de agencia de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opción 1.</b> Agencia Vinculada</li> <li>• <b>Opción 2.</b> Agencia Exclusiva</li> <li>• <b>Opción 3.</b> Agencia de Suscripción</li> </ul>	<p><b>Opción 3. Agencia de Suscripción.</b> Se selecciona la Agencia de Suscripción debido a que es una figura jurídica ágil de crear y que presenta ciertas ventajas respecto a la agencia vinculada o exclusiva, destacando que, al tratarse de una figura de distribución directa por un acuerdo de apoderamiento y no de un mediador, tiene capacidad para llevar a cabo ciertas actividades de la cadena de valor, que éstas no pueden (a modo de ejemplo, gestión de siniestros).</p>
2 Diseño del Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opción 1.</b> Producto del partner asegurador</li> <li>• <b>Opción 2.</b> Solicitar un producto a medida</li> </ul>	<p><b>Opción 1. Producto del partner asegurador.</b> Para evitar invertir tiempo en cambiar el producto, se debería comercializar el producto que nos ofrece la aseguradora (solicitando alguna pequeña mejora en límites o coberturas si es necesario). Importante que, en la documentación del producto, así como en el cotizador tenga look&amp;feel de Grupo Mutua, así como que aparezca el nombre de la agencia en todos los documentos. Legalmente es necesario incluir también el nombre de la aseguradora. <b>Una vez lanzado y si se quiere evolucionar el Modelo Distribución, se podría solicitar un producto a medida para la Agencia de Grupo Mutua.</b></p>
3 Canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opción 1.</b> Omnicanalidad</li> <li>• <b>Opción 2.</b> Canal Digital</li> </ul>	<p><b>Opción 2.</b> Canal Digital en la fase piloto, que podría evolucionar hacia la omnicanalidad en función de los intereses del grupo.</p>
4 Comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opción 1.</b> Comunicaciones lanzadas desde Grupo Mutua</li> <li>• <b>Opción 2.</b> Comunicaciones lanzadas desde el partner asegurador y /o tecnológico</li> </ul>	<p><b>Opción 2.</b> Comunicaciones lanzadas desde el partner asegurador y /o tecnológico con el fin de evitar desarrollos internos e integraciones. Importante que los emails tengan look&amp;feel de Grupo Mutua, aunque aparezca también el nombre de la aseguradora. <b>Una vez lanzado y si se quiere evolucionar el Modelo de Distribución, deberíamos de alinearnos con la estrategia del Ecosistema en la que se quiere que Grupo Mutua esté en primera línea con el cliente en todas las interacciones que sean posible.</b></p>
5 Cobro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opción 1.</b> Gestión de cobro por parte de Grupo Mutua</li> <li>• <b>Opción 2.</b> Gestión de cobro por parte del <u>partner</u> asegurador y /o tecnológico</li> </ul>	<p><b>Opción 2.</b> Gestión de cobro por parte del Grupo Mutua. para mantener la estrategia del Ecosistema. Las comunicaciones con el cliente mantienen el look&amp;feel de Grupo Mutua, aunque aparezca también el nombre de la aseguradora.</p>
6 Gestión de pólizas / cartera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opción 1.</b> Gestión de pólizas por parte de Grupo Mutua</li> <li>• <b>Opción 2.</b> Gestión de pólizas por parte del tercero asegurador</li> </ul>	<p><b>Opción 2.</b> Gestión de pólizas por parte del tercero asegurador. Para evitar desarrollos e integraciones, la gestión de suplementos, cambios de datos personales y atención al cliente durante el piloto debería realizarlo el partner asegurador.</p>
7 Gestión del siniestro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opción 1.</b> Gestión de siniestros por parte de Grupo Mutua</li> <li>• <b>Opción 2.</b> Gestión de siniestros por parte del tercero asegurador</li> </ul>	<p><b>Opción 2. Gestión de siniestros por parte del tercero asegurador.</b> El partner asegurador es el encargado de gestionar los siniestros por nivel de especialidad y nivel de servicio que puede ofrecer al cliente. Para evolucionar el Modelo deberíamos alinearnos con la estrategia del Ecosistema en la que estemos en primera línea en todas las interacciones.</p>
8 Atención al cliente, quejas y reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Opción 1.</b> Gestión por parte de Grupo Mutua</li> <li>• <b>Opción 2.</b> Gestión por parte del tercero asegurador</li> </ul>	<p><b>Opción 2. Atención al cliente por parte del tercero asegurador.</b> La Agencia de Grupo Mutua estaría disponible por el canal digital durante el Piloto para la atención al cliente en la distribución del producto, después, será el tercero asegurador quien se encargue de la atención al cliente. Para la <b>evolución del modelo</b>, deberíamos alinearnos con la estrategia del Ecosistema en la que se quiere que Grupo Mutua esté en primera línea con el cliente en todas las interacciones que sean posible y, por lo tanto, ser la Agencia quien atendiera al cliente en dichas interacciones.</p>

Una vez evaluado el resultado se iterará el producto aumentando la implicación de Grupo Mutua en las distintas etapas de la cadena de valor. Por ejemplo, ampliando los canales de distribución, evolucionar a un modelo de reaseguro o externalizar únicamente la prestación del servicio o incluso desarrollar el producto en interno.

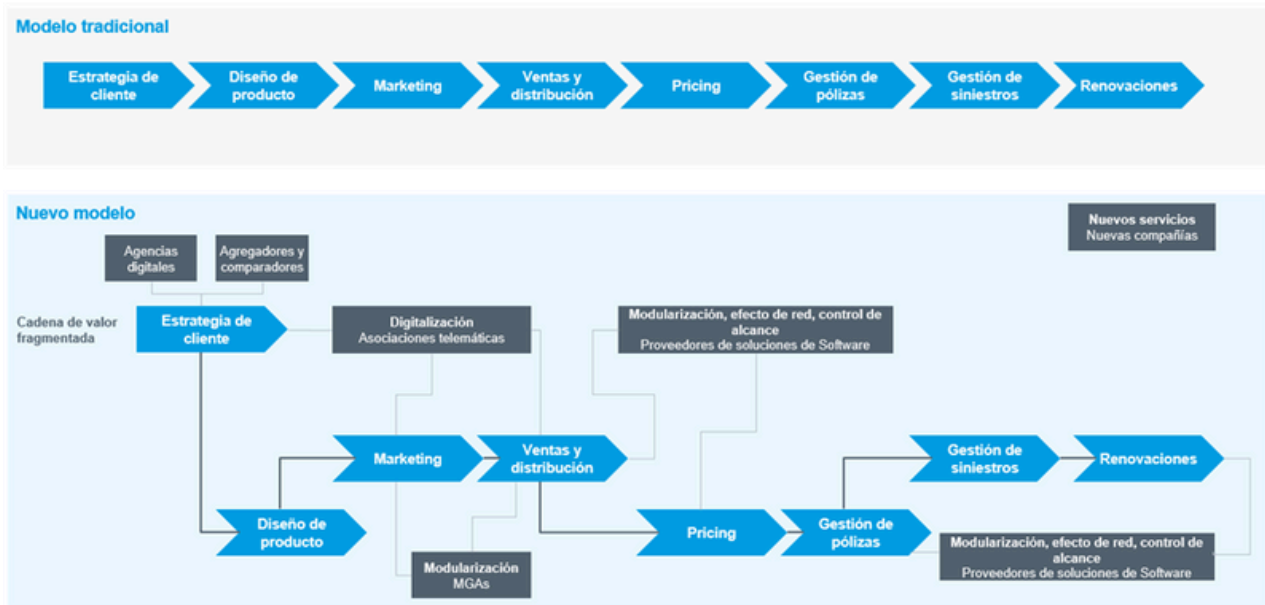
### 15.9.3 Anexo 3. Visión cliente del modelo

A continuación, se expone la visión del cliente ante la aplicación del modelo en distintos pasos del proceso.

	Búsqueda de Información		Cotización			Contratación		Gestión			Uso				Renovación	Opinión
Interacciones	Descubro la necesidad de contratar un seguro	Me informo sobre productos y coberturas de diferentes compañías	Facilito mis datos y obtengo un presupuesto	Evalúo y comparo productos	Recupero un presupuesto anterior	Facilito información para la contratación del seguro	Contrato el seguro y recibo el Welcome Pack del seguro	Me registro en el área privada	Solicito / Realizo modificación de mis datos personales o de la póliza	Contacto por una duda, incidencia o queja/ reclamación	Informo que he tenido un siniestro	Facilito información/ documentación de mi siniestro	Aceptan mi /Rehúsan mi siniestro	Recibo la prestación (pago y/o servicio)	Renuevo/ Anulo mi seguro	Comparto mi experiencia
Canales disponibles	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center Asegurador	Web MM MutuaMás Call Center Asegurador	Web MM MutuaMás Call Center Asegurador	Web MM MutuaMás Call Center Asegurador	Web MM MutuaMás Call Center	Web MM MutuaMás Call Center
Comunicaciones	Recibir comunicación comercial	Recibir comunicación de doc. Precontractual  Recibir notificación de acciones necesarias, realizadas y controles	Recibir comunicación de doc. Precontractual	Recibir notificación de acciones necesarias, realizadas y controles	Recibir comunicación para finalizar la contratación	Recibir comunicación Firma del Contrato  Recibir comunicación de Welcome Pack	Recibir comunicación de alta en área privada  Recibir notificación de acciones necesarias, realizadas y controles	Recibir notificación de acciones necesarias, realizadas y controles	Recibir notificación de acciones necesarias, realizadas y controles	Recibir notificación de acciones necesarias, realizadas y controles	Recibir notificación de acciones necesarias, realizadas y controles	Recibir notificación de acciones necesarias, realizadas y controles	Recibir notificación de acciones necesarias, realizadas y controles	Recibir notificación de acciones necesarias, realizadas y controles	Recibir comunicación de renovación	

### 15.19.4 Anexo 4. Cadena de valor

A continuación, se realiza una comparación entre la cadena de valor del modelo tradicional de Mutua Madrileña y la cadena de valor del modelo DynaMMic.





### 15.9.5 Anexo 5. Comparativa entre agencia vinculada vs agencia de suscripción

Se han analizado diversas figuras jurídicas que permiten abordar el “modelo de distribución”. Desde figuras de mediación como la agencia exclusiva y la agencia vinculada hasta una figura de distribución directa, la agencia de suscripción.

En el siguiente cuadro se presenta una comparativa entre la agencia vinculada y la agencia de suscripción.

	Agencia vinculada	Agencia de Suscripción
<b>Constitución jurídica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Figura jurídica sencilla, y rápida de crear de la que ya existe experiencia en MM. Regulada por la Ley de Suscripción de Seguros (Real Decreto-ley 3/2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si bien esta figura se recoge en la ley de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras (Ley 20/2015) es una figura poco frecuente y la regulación aplicable no es muy detallada</li> </ul>
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona jurídica que no tiene la capacidad de suscribir pólizas de seguro, sino que debe remitir la solicitud del tomador de seguro a la aseguradora correspondiente</li> <li>No asume la responsabilidad de la póliza, que es de la aseguradora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de suscribir pólizas de seguro en nombre de la aseguradora en base a un contrato de apoderamiento. Los términos del mismo regulan las capacidades de gestión de la agencia (aceptación del riesgo, comercialización, gestión de cobro, primas, gestión de siniestros...)</li> <li>Asume la responsabilidad de la póliza de seguro ante el tomador de seguro.</li> </ul>
<b>Relación con otros integrantes de la cadena de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguradoras: Puede trabajar con diferentes aseguradoras sin tener condiciones de exclusividad pero si con una vinculación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aseguradoras: Intermediario independiente con capacidad delegada mayor que en la agencia vinculada al ser apoderada de la aseguradora. Puede trabajar con diferentes aseguradoras</li> <li>Comercializadoras: Requiere también de un acuerdo con una figura autorizada para la distribución de los productos (agente/corredor)</li> </ul>
<b>Control de la relación con el cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor control de la relación con el cliente</li> <li>No tiene propiedad sobre la cartera de clientes, sino que es propiedad de cada compañía aseguradora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor control de la relación con el cliente</li> <li>El cliente es propiedad de la aseguradora si bien se podría pactar en contrato una cesión de cartera a "X" años</li> </ul>
<b>Nivel de aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizaje parcial para una potencial internalización. Únicamente se dispone de información parcial del siniestro (información de la prima y las indemnizaciones efectuadas a los asegurados a nivel agregado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor nivel de involucración tanto en la creación del producto como en la comercialización y gestión del seguro lo que da un mayor conocimiento del mismo</li> </ul>

### 15.9.5 Anexo 5. Comparativa entre agencia vinculada vs agencia de suscripción

Se determina que la más idónea, atendiendo a la idiosincrasia y a los acuerdos ya existentes en el grupo, es la figura de agencia de suscripción

En el siguiente Anexo se explora más en profundidad la figura de la agencia de suscripción.





### 15.9.6 Anexo 6. Agencia de suscripción

Las Agencias de Suscripción son apoderados de una entidad aseguradora, que puede llevar a cabo aquellas actividades por cuenta y en representación de esta, siempre que cumplan los requisitos para operar legamente en España. Aclarar, que no se trata de una figura de mediación, sino de distribución directa.

La Ley no pone limitación a las actividades que pueden realizar las mismas, por lo que se podrán llevar a cabo todas aquellas consensuadas con la entidad aseguradora en los acuerdos suscritos. Esto implica que no tienen por qué estar limitadas a la suscripción de pólizas, sino que podría comprender otras actividades como la selección de riesgos, su tarificación o la gestión del siniestro. En definitiva, el ámbito de actividad de la agencia de suscripción depende de la extensión del poder de representación que le confiera por contrato la entidad aseguradora.

A continuación, se expone la normativa actualmente aplicable de esta figura jurídica:

El artículo 60 de la Ley 20/2015, de 14 de julio, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras regula la figura de la Agencia de Suscripción.

"...

1. Las entidades aseguradoras podrán suscribir contratos de apoderamiento con personas jurídicas españolas para la suscripción de riesgos en nombre y por cuenta de aquellas.

2. La agencia de suscripción en España accederá a su actividad previa obtención de la autorización administrativa de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Reglamentariamente se regularán los requisitos y el procedimiento para obtener y conservar la autorización administrativa.

3. También será precisa autorización administrativa para que una agencia de suscripción pueda operar para otras entidades aseguradoras distintas de las autorizadas y para que pueda suscribir negocio en otros riesgos distintos de los inicialmente solicitados y autorizados con una determinada entidad con la que ya esté autorizada. Reglamentariamente se regularán los requisitos y el procedimiento para obtener la ampliación de la autorización administrativa.

4. Serán aplicables a las agencias de suscripción las normas sobre participaciones significativas contenidas en los artículos 85 a 88, entendiéndose que las menciones allí realizadas a las entidades aseguradoras se refieren a las agencias de suscripción, cuando el transmitente o el adquirente sean una entidad aseguradora, o un mediador de seguros, o un corredor de reaseguros u otra agencia de suscripción.

5. La denominación «agencia de suscripción» queda reservada a las sociedades definidas en este artículo. En la documentación mercantil de suscripción de seguros y publicidad que las agencias de suscripción realicen con carácter general o a través de medios telemáticos deberán mencionar su naturaleza de agencia de suscripción y a la o las entidades aseguradoras con quienes hayan celebrado contrato de apoderamiento.

6. Los departamentos y servicios de atención al cliente de las entidades aseguradoras atenderán y resolverán las quejas y reclamaciones que se presenten en relación con la actuación de las agencias de suscripción en los términos que establezca la normativa sobre protección del cliente de servicios financieros.

8. Serán aplicables a las agencias de suscripción las medidas de control especial contenidas en el artículo 160 en cuanto les sea de aplicación.

9. El régimen de infracciones y sanciones será el establecido en el título VIII de esta Ley.”

A continuación, se expone los requisitos y requerimientos para la creación de una agencia de suscripción:

El Real Decreto 1060/2015, de 20 de noviembre, de ordenación, supervisión y solvencia de las entidades aseguradoras y reaseguradoras regula en su artículo 35 los requisitos y procedimientos de autorización de las agencias de suscripción, que requiere, entre otros, aspectos:

Ser una sociedad mercantil cuyos estatutos prevean dentro del apartado correspondiente al objetivo social, la realización de actividades como agencia de suscripción.

Presentar y atenerse a un programa de actividades en el que se indiquen los riesgos que se van a suscribir, para qué entidades aseguradoras y en qué términos, adjuntando los poderes otorgados, su estructura organizativa y procedimientos de control interno.

Disponer, por cada una de las entidades aseguradoras que han suscrito un poder, de una cuenta separada del resto de recursos económicos de la sociedad en la que únicamente se gestionen recursos económicos en nombre y por cuenta de cada una de ellas.

La ampliación de la autorización administrativa estará sujeta a que la agencia de suscripción cumpla el requisito de presentar y atenerse a un programa de actividades en el que se indiquen los riesgos que se van a suscribir, para qué entidades aseguradoras y en qué términos, adjuntando los poderes otorgados. Esto sería necesario cada vez que se suscriban nuevos acuerdos, aunque en este caso aplicaría el silencio positivo de la administración en caso de no recibir respuesta.

La solicitud para actuar como agencia de suscripción se presentará en la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones y deberá ir acompañada de los documentos acreditativos del cumplimiento de los requisitos a que se refiere el apartado primero del referido artículo 35. **Tal petición deberá ser resuelta en el plazo de los tres meses siguientes a la fecha de presentación de la solicitud de autorización.**

Habitualmente, el objetivo de las agencias de suscripción es acercar la mediación alternativa a áreas donde se requiere de una especialización que las aseguradoras tradicionales no tienen. No son mediadores de seguros, sino instrumentos de distribución directa de la entidad aseguradora que les haya otorgado el poder de suscripción. La mayoría de las agencias de suscripción trabajan con corredores como canal exclusivo de distribución, si bien la Ley les permite trabajar directamente con clientes.

### 15.9.7 Anexo 7. Aseguradoras

El equipo ha mantenido reuniones con distintas aseguradoras especializadas no competidoras con Mutua Madrileña y que operan bajo marca blanca. A continuación, se presentarán algunas de las propuestas de valor que han sido analizadas durante el proceso.


#### ► Chubb.

Chubb es una de las mayores aseguradoras en Daños y Responsabilidad Civil a nivel mundial. Ofrece soluciones aseguradoras tanto a empresas, como a particulares en Property & Casualty (P&C) y Accident & Health (A&H) a través de diversos canales.

También se distingue por poner en marcha programas de colaboración, en los que el socio tiene interés en establecer y ofrecer servicios de seguros hechos a medida

#### PRODUCTO Y SERVICIO

- **Diversidad de productos (Salud y accidentes, viajes, protección financiera y seguros personales).**



- **Personalización y primas dinámicas: producto lo más personalizado posible**
- **Experiencia cliente y entorno digital**

#### ALIANZA ESTRATÉGICA

**Marca blanca. Desarrollos sostenidos en el ecosistema de los clientes, y con la marca del cliente. Desarrollos en cliente orientados a rápida implementación y a un bajo impacto de la integración. Gestión E2E digital.**

- Proponen una alianza estratégica entre Mutua y Chubb.
- Les resulta independiente ir a un modelo de distribución (vía acuerdo de cesión de redes) o a un modelo de reaseguro.
- En cuanto a la integración indican que sería ágil y sencilla, ya que Chubb conectaría sus APIS con el ecosistema digital de Mutua. El cliente al contratar un seguro seguiría haciéndolo, salvo que no quisiéramos, dentro del entorno de Mutua Madrileña. Para cotizaciones, por detrás estaría el motor de CHUB. También se podría alojar en servidores de Chubb y hacerlo en su entorno.
- Factible la articulación a través de un proveedor tecnológico (a modo de ejemplo, Yolo, con el que ya tienen algún acuerdo).

#### Portafolio de productos

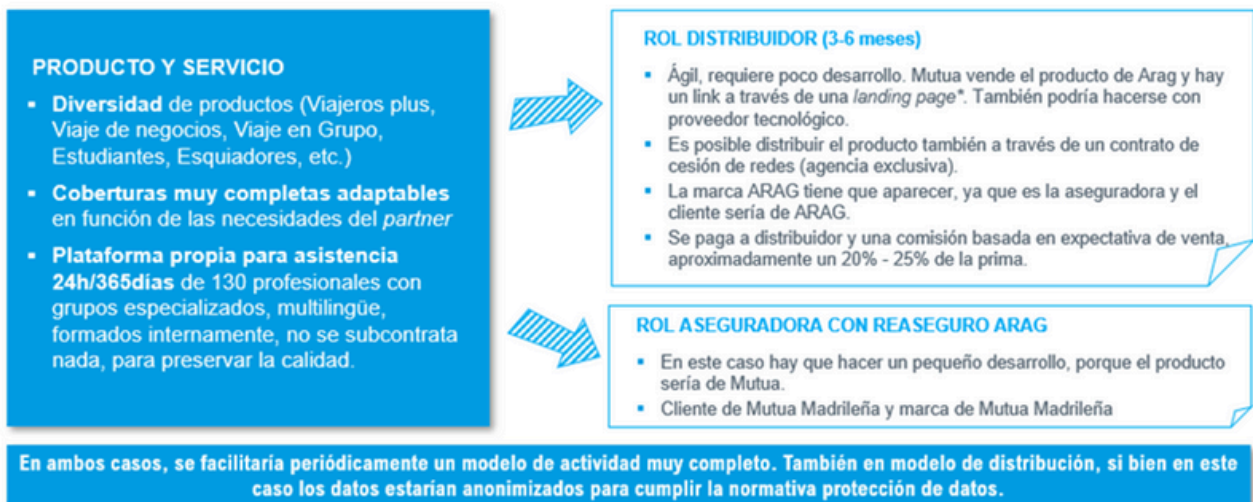
 <b>Salud &amp; Accidentes</b>	 <b>Viajes</b>	 <b>Protección financiera</b>	 <b>Seguros personales</b>
 Accidentes Personales  Seguro deportivo  Enfermedades críticas  Renta por hospitalización  Complicación cirugía estética	 Asistencia en viaje  Cancelación de entradas  Alquiler vacacional	 Protección de pagos  Protección reventa	 Protección de dispositivos  Ciber Protección Personal  Protección gafas  Protección Audífonos  Protección de Compra  Cartera, llaves, robo en cajero

## ► Arag

**Ramos autorizados DGSFP:** Defensa jurídica, asistencia en viaje y pérdidas pecuniarias.

Modalidad de alianzas: trabajan en otras aseguradoras aplicando el contrato de reaseguro, y también a través de mediación. (95% de clientes en modelo reaseguro).

**Posicionamiento:** compañía muy especializada, no competencia con negocios de Mutua. 3ª posición de liderazgo en Asistencia en viaje. Cobertura local, continental y mundial.



## Anexo 8. Partners tecnológicos

El equipo ha mantenido reuniones con distintos partners tecnológicos que ofrecen plataformas permitiendo crear y gestionar productos de forma ágil. A continuación, se presentarán algunas de las propuestas de valor que han sido analizadas durante el proceso.

## ► Yolo

Nació en 2017 en Italia como enabler tecnológico y distribuidor digital (bróker). Ofrece seguros "life style" totalmente digitales con un canal web y móvil propio con posibilidad de ser marca blanca. Han pasado de generar 100k pólizas en 2019 a 1,3M de pólizas en 2022.

Su cartera de accionistas la integran empresas como Generali, Intesa Sanpaolo, Helvetia... Desde agosto de 2022 cotizan en Euronext Growth Milán.

### Tiempo de implantación

- 4-6 meses en su *scope* (\*)

(\*) Por su experiencia se retrasa a 12 meses por burocracia de las compañías.

### Almacenamiento de datos

- La nube de datos está en Frankfurt

### Coste

- Coste de implantación: 50k€ - 100k€ (dependiendo del producto y necesidades de MM)
- Coste de mantenimiento: 1.500€ - 3.000 € al mes (no entran modificaciones)

### Otros datos

- Flexibilidad total.
- Acompañamiento en la customización.
- Opción de partner tecnológico y/o distribuidor.
- Productos testados y con información de los mismos.
- Ofertan otros módulos para productos más asentados: plataforma dirigida a agentes y corredores y modelo de predicción de base de clientes.

En Santalucía, el seguro de deportes que comercializan se asegura con Chubb, utilizando la plataforma tecnológica de Yolo.





**santalucia** Seguros de Vida y Accidentes

Hogar - Dececes - Vida y accidentes - Salud - Mascotas - Más productos - Santalucía y tú -

Vida y accidentes > Seguro de deportes

SEGURO DEPORTIVO

**Practica tu deporte favorito de la forma más segura**

Calcula tu seguro

**Seguro de deportes Santalucía**

Haz deporte con total seguridad, cuando quieras y por el tiempo que quieras.

**Calcula tu seguro**

Descubre cuánto pagarías sin compromiso.

**Elige el deporte y asegurados**

Deporte\*

Número de asegurados por edad\*

\*Campos obligatorios

**¿Quieres añadir estas coberturas?**

**Equipamiento deportivo**  
añade cobertura

**Responsabilidad civil**  
añade cobertura

**Indica la duración del seguro**

2,62 €

Continuar

En la plataforma de Yolo actualmente hay productos de asistencia en viaje

YOLO PRODUCTOS PARA VIAJES

	Travel Pack	Viaje Silver & Gold	Viaje por Europa	Cancelación Viaje	Sunny	Protección de viaje Plus & Premium	Viaje Small, Medium, Large
<b>Reembolso gastos médicos</b>	✓ 100K, 200K, 300K	✓ 10K, 50K, 100K, 300K según país + Covid	✓ Integración y/o ampliación de cobertura TEAM hasta 5K	✗	✗	5K Europa, 25K USA, 10K otros	15-5K-10K Italia, 5K-100K-250K extranjero
<b>Hospitalización</b>	✗	✗	✗	✗	✗	50 Europa, 100 USA y otros - Max 30 días	100 por covid (max 10 días) + Subsidio por convalecencia
<b>Asistencia en viaje</b>	✓ + Atención domiciliaria SECURIS	✓ Cobertura máx. variable según país + Covid	✓	✗	✗	Asistencia telefónica 24h + intérprete	✓
<b>Accidentes en carretera</b>	✓ Opcional 50K	✓ 50K solo Gold	✗	✗	✗	✗	50K solo Medium, 100K solo Large
<b>Protección del equipaje</b>	✓ Opcional 1K	✓ 1K solo Gold	✗	✗	✗	100 por retraso + 3h	1K solo Medium, 1.5K solo Large, No Italia
<b>Fenómeno atmosférico</b>	✗	✗	✗	✗	20-10K 400/semana	✓	✗
<b>Responsabilidad civil</b>	✗	✓ 100K solo Gold	✗	✗	✗	250K solo Premium	50K solo Medium, 100K solo Large
<b>Cancelación de viaje</b>	✗	✗	✗ 2K - Covid excluido	✓	✗	100 por cancelación	✓
<b>Retraso del vuelo</b>	✗	✗	✗	✗	✗	100 por retraso + 3h	✓
<b>Protección legal</b>	✗	✗	✗	✗	✗	✗	5K solo Large

## ► Weecover

Nació en 2020 como plataforma para distribución, con el objetivo de habilitar una distribución sencilla de productos aseguradores tanto para mercado retail, B2B2C, como para aseguradoras que no tenían la agilidad de sacar productos a corto plazo.

Son Enabler digital y mediadores. Configuran un producto de seguros, habilitan una estructura de canal de distribución comercial de la compañía, lanzan documentación, del proceso de pago, generan recibos y depositan toda esta información en la compañía de seguros.

### Tiempo de implantación

- 1-2 meses en su *scope* (\*)

(\*) Si está más o menos interiorizado.  
Varias formas de conectividad.

### Scope cadena de valor

- Pueden aperturar el siniestro, pero no tramitarlo.

### Coste

- Coste de implantación: fee único (no implica incrementos por dificultad)
- Licencia de uso + mantenimiento con fee por transacción

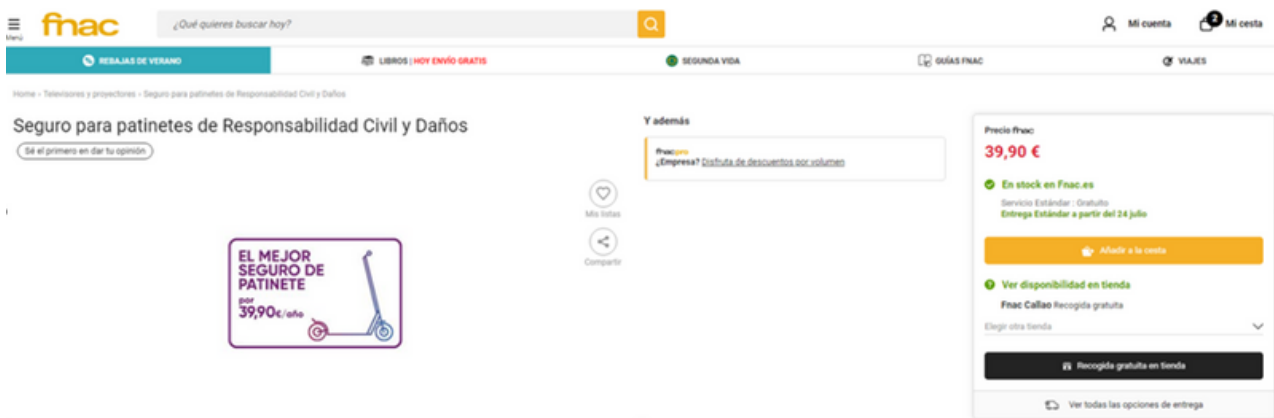
### Otros datos

- Sólo plataforma tecnológica.
- Producto de front que MM podría poner en diferentes entornos.

En Pienso y Mascotas, se puede contratar un seguro de mascotas a través de la correduría de seguros Finsa y la compañía Mapfre utilizando la plataforma tecnológica de Weecover.

The image shows a screenshot of the Pienso y Mascotas website. The top navigation bar includes the logo, a search bar, and links for 'Iniciar sesión', 'lista de favoritos', and 'productos en el carrito'. Below the navigation bar, there are menu items: 'Comprar por mascota', 'Comprar por marca', 'Antiparasitarios', 'Seguros para mascotas', and 'OUTLET'. The main banner features the headline 'Protege a tu mascota' and a red button that says '¡ME INTERESA!'. Below the banner, there are four icons representing benefits: 'Asistencia veterinaria 24h', 'Responsabilidad civil para el propietario', 'Hospitalización para tu mascota', and 'Elige tu centro más cercano'. A blue arrow points from the '¡ME INTERESA!' button to a form titled 'Calcula el seguro de tu mascota'. The form asks for the pet's species (PERRO or GATO), breed, sex, birth date, and address. It also includes an email field and a checkbox for accepting terms and conditions. A 'CALCULAR' button is at the bottom of the form.

En la página web Fnac al comprar un patinete se puede adquirir un seguro de RC de patinetes de Helvetia utilizando la plataforma tecnológica de Weecover.



## ► Nowo.Tech

Nowo.Tech despliega seguros embebidos en marca blanca y bajo cualquier modelo de distribución. Es de los primeros partners tecnológicos en digitalizar seguros como RC Profesional y RC de Construcción.

Son facilitadores para vender seguros online.

Taller interno de configuración, desarrollo o copia de cualquier modelo de suscripción y pringing de todos los productos.

### Tiempo de implantación

- 2 semanas en su *scope* (\*)

(\*) Si son productos de aseguradoras con las que ya trabajan

### Conectividad

- Preferencia API, pero posibilidad de cualquier tipo (batch, intercambio de ficheros...)

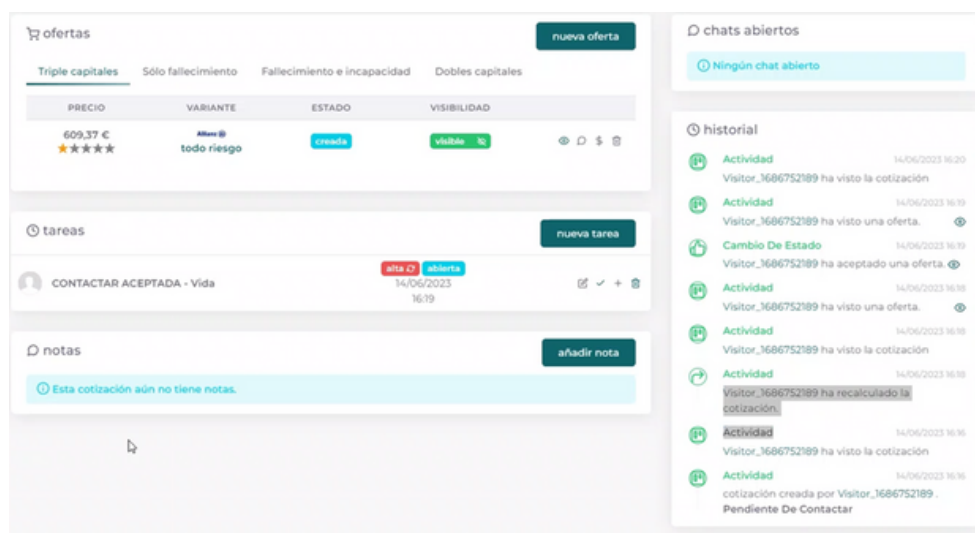
### Coste

- Coste de implantación: 3k€ - 20k€ (dependiendo del producto y necesidades de MM)
- Coste de mantenimiento:
  - Fijo: 1.500€ - 2.000 € al mes
  - Variable: Fee por póliza (1%-5%) o % de la prima dependiendo del producto.
  - Coste por partners (páginas a implementar widget)

### Otros datos

- Flexibilidad total.
- Opción de partner tecnológico con productos ya acordados.
- Productos testados y con información de los mismos.
- Gestor de oportunidades: módulo con información y trazabilidad de todos los movimientos o consultas (anónimas y nominales)
- Asistencia en Viaje: Intermundial / Horse Insurance

Tienen trazabilidad del gestor de oportunidades



## ► Ignatica

Ignatica es una entidad especializada en la creación de productos de forma ágil y rápida.

- Esta plataforma se puede integrar en cualquier plataforma de desarrollo. Flexibilidad para decidir qué se pone disponible para que el diseñador pueda modificar la configuración de los productos.
- En el caso de Call Center, la plataforma se conectaría a nuestros sistemas y desde ahí los agentes podrían efectuar toda la operativa.
- Se puede conectar sobre cualquier sistema (incluso a los más antiguos).
- Diseñado para instalarse en el cloud en el lado del cliente para que esté alineado con su política de seguridad.

### Tiempo de implantación

Entorno a **3 o 4 meses**, de los cuales, 1 semana en instalar la plataforma y unas 3 semanas en entrenar al equipo interno (infraestructura, desarrolladores, etc.) para que sepan cómo usarlo y realizar las configuraciones (en este punto también se puede usar un partner si se quiere hacer más rápido -NTT Data trabajo con ellos y pueden agilizar esta parte-). Del lado de la integración del CC, hacen también falta recursos.

### Coste

- Coste de implementación (no facilitan horquilla concreta)
- Posteriormente:
  1. Licencia más elevada y coste anual fijo de apoyo del 20% o 30% de la licencia.
  2. Licencia más económica y un % de la prima (con un mínimo y un máximo).La licencia inicial puede oscilar entre 150 mil € y 200 mil €. El % de la prima es de un mínimo de 100 mil € anuales y un máximo de 750 mil €.

**Coste mínimo posterior a implementación de 250 mil €.**





## 16. BIBLIOGRAFÍA

- Creating value, finding focus: Global Insurance Report 2022 | McKinsey
- El mundo de los “y”: Los consumidores marcan la pauta | McKinsey
- EY 2023 Global Insurance Outlook. Driving purposeful change in uncertain times – EY
- Gartner Top 10 Strategic Technology Trends 2023
- Informe-Digitalizacion-Industria-Aseguradora\_feb\_2023-DEF\_V5.pdf (unespa.es)
- Insurance reimagined: Spotlight on trust, convergence and transformation. INSURANCE 2025 AND BEYOND – PwC
- Los acuerdos estratégicos del seguro en 2022. Cuaderno # 35 – Inese
- Los retos del Sector Asegurador en un contexto de incertidumbre (ey.com)
- McKinsey: tendencias que transforman a las organizaciones (thestandardcio.com)
- Nueve tipos de clientes que definen la próxima ola de los seguros (ey.com)
- Nuevos productos de seguros 2022. Cuaderno # 33 - Inese
- Perspectivas de las condiciones económicas en tiempos turbulentos, junio de 2023 | McKinsey
- The Insurance Protection Gap: What is it and how does it affect the insurance industry and our quality of life? | Insurtech Insights
- The State of Organizations in 2023 | McKinsey
- Todo cambia: La nueva era de la agitación organizacional perpetua | McKinsey
- El ecosistema insurtech en España en 2023 (mutuaventures.es)
- Barómetro de vacaciones – Ipsos y Estudios Europ Assistance, edición 21 – año 2022
- Barómetro de vacaciones – Ipsos y Estudios Europ Assistance, edición 22 – año 2023
- Las empresas InsurTech pivotan el crecimiento de las aseguradoras | Soluciones Damco (damcogroup.com)
- Pechuan, A. M. (2015). El desarrollo de la banca electrónica en España. Un análisis comparativo entre entidades online y tradicionales en España y en Estados Unidos. <https://doi.org/10.4995/thesis/10251/2187>
- La convivencia entre las insurtech y las aseguradoras tradicionales | Future (inese.es)
- Por que las startups de Insurtech estan revolucionando el modelo de seguros tradicional - FasterCapital
- Las empresas InsurTech pivotan el crecimiento de las aseguradoras | Soluciones Damco (damcogroup.com)
- LIBRO BLANCO DE INSURTECH 2.0. [www.asociacionfintech.es](http://www.asociacionfintech.es)
- <https://www.pwc.com/gx/en/insurance/publications/assets/pwc-insurance-2020-and-beyond.pdf>
- [www.asociacionfintech.es](http://www.asociacionfintech.es)
- [www.inesedata.es](http://www.inesedata.es) Cuaderno-Productos-2022 MutuaMadrilena
- Cómo perder el miedo a la digitalización - ORH | Observatorio de Recursos Humanos (observatoriorh.com)
- Robots El reto de acabar con el miedo a los robots en el trabajo: El reto de acabar con el miedo a los robots en el trabajo | Fortunas | Cinco Días (elpais.com)
- Ética de la inteligencia artificial | UNESCO
- <https://ideogram.ai/> (Herramienta utilizada para la generación de imágenes)