



Después de mi experiencia de más de 40 años en el seguro, creo que una gran parte de los operadores e intermediarios del sector van a desaparecer.

Habiendo pasado tanto por compañías como por la mediación, y habiendo trabajado con empresas de muy distinto tamaño y realidad, hay algo que cada vez tengo más claro.

El sector no está simplemente cambiando, **está entrando en una transformación mucho más profunda**, que afecta a su propia esencia y, sinceramente, tengo la sensación y así lo percibo cada día, de que no siempre somos conscientes de ello.

Hace poco leía un informe de Aon donde se apuntaba que cerca del 43% de las tareas actuales estarán automatizadas en 2030. Se hablaba de talento, de inteligencia artificial, de adaptación. Estoy de acuerdo con ese análisis, pero creo que el impacto va más allá de lo que ahí se plantea porque no estamos solo ante una mejora de procesos, **Estamos ante un cambio en la forma en que se identifica, se mide y se gestiona el riesgo.**

Durante décadas hemos trabajado bajo un modelo bastante claro: identificar el riesgo, transferirlo mediante una póliza, gestionar el siniestro cuando ocurre y, finalmente, indemnizar, **ese modelo ha funcionado, pero empieza a quedarse corto.**

Hoy ya existen y cada vez veremos más, sistemas que monitorizan en tiempo real, que anticipan incidencias, que activan respuestas automáticas y que **reducen la intervención humana a su mínima expresión**, en algunos mercados del norte de Europa, esto ya no es teoría; un escape de agua puede detectarse automáticamente, cortarse el suministro, activarse una reparación y gestionarse el coste prácticamente sin fricción, sin “siniestro” como lo hemos entendido siempre.

Si proyectamos esto unos años hacia adelante, el cambio es evidente, el seguro dejará de ser, en muchos casos, un mecanismo de indemnización para convertirse en un sistema de gestión activa del riesgo.

Y aquí es donde creo que debemos hacernos una pregunta incómoda como sector; **¿Dónde queda nuestro papel cuando el riesgo se mide de forma continua, la respuesta es automática y la intervención humana se reduce?**

Para entenderlo bien, hay que aterrizarlo en la realidad que todos conocemos.

Trabajamos en un país donde la gran mayoría del tejido empresarial es pequeño; más del 95% de las empresas tiene menos de 10 trabajadores, el 99% no supera los 50 y ese cliente, en general, gestiona el riesgo, **lo soporta.**

Esto no es una crítica, es una realidad, lo vemos todos los días: instalaciones con deficiencias claras, dependencias críticas no identificadas, ausencia total de planes de continuidad. Cuando traducimos esto a números, que es cuando realmente se entiende, el impacto es muy distinto al que el cliente percibe: Una parada de actividad de tres meses puede suponer entre un 25% y un 60% de la facturación anual, la pérdida de un cliente clave puede comprometer seriamente la viabilidad del negocio una deficiencia en prevención puede multiplicar el coste técnico del riesgo... o incluso impedir asegurarlo, y, aun así, la conversación sigue centrada en el precio, y aquí es donde, desde mi experiencia, creo que **el sector está fallando, hablamos poco de lo que realmente importa**, hablamos poco de: El Coste Total del Riesgo, los mapas de riesgos, los análisis de impacto en negocio, los planes de continuidad, la diferencia entre mitigar y transferir, porque cuando estos elementos entran en la conversación, todo cambia, **dejamos de hablar de cuánto cuesta una póliza y empezamos a hablar de cuánto cuesta realmente el riesgo**, y ahí es donde aparece el verdadero valor del asesoramiento, decisiones como:

- Invertir en **prevención** en lugar de asumir sobrecostes recurrentes.
- **Diversificar proveedores** para evitar interrupciones críticas.
- Implantar un **plan de continuidad** que marque la diferencia entre parar o seguir.

Esto no es teoría, es práctica y esta es medible, sin embargo, el modelo dominante sigue siendo otro;

- Mediación orientada a colocar.
- Compañías orientadas a volumen (fundamentalmente a riesgos particulares).
- Clientes orientados a precio.

Y este modelo, en el contexto que viene, tiene un recorrido limitado, porque ya estamos viendo señales claras:

- Mayor presión sobre la rentabilidad técnica
- Más exigencia en suscripción
- Aparición de nuevos operadores especializados
- Automatización que reduce el valor de lo puramente transaccional

Es razonable pensar y creo que debemos decirlo sin rodeos, que en los próximos años veremos más y más concentración en el sector, desaparición de modelos que no se adaptan y una clara diferenciación entre quienes aportan valor... y quienes no, pero hay algo más, algo que también forma parte del problema y que pocas veces se dice abiertamente, durante años hemos convivido con una cierta lógica en el sector donde, en ocasiones, se ha priorizado el volumen de primas incluso asumiendo niveles elevados de siniestralidad.

Efectivamente, todos hemos oído alguna vez aquello de que es preferible una cartera con cierta siniestralidad asumible si eso mantiene la prima.

Mientras el "ratio combinado" se mantenga en determinados niveles, se considera aceptable, desde mi punto de vista, ese enfoque es cortoplacista, porque el objetivo no debería ser crecer en primas, **debería ser construir carteras rentables y sostenibles.**

Es el resultado no el volumen lo que permite invertir en prevención, mejorar el riesgo y fortalecer el sector, **esto también afecta directamente a la mediación**, el modelo basado únicamente en comisiones tiene recorrido limitado, cada vez tendrá más sentido y creo que es inevitable, evolucionar hacia **modelos donde el asesoramiento se retribuya de forma clara**; honorarios, estructuras mixtas, acuerdos de servicio, pero siempre con una condición: Que exista un **servicio real detrás**, y un **nivel de servicio definido**, medible, que el cliente entienda y perciba y esto, además, nos diferencie, nos diferencie de modelos donde los márgenes se diluyen dentro de productos financieros complejos intermediados en algunos casos por entidades bancarias con políticas de captación poco transparentes o difícilmente comprensibles para el cliente, nuestro valor como operadores tradicionales bien sea en la intermediación o en el aseguramiento, debe estar en otro sitio: **En la transparencia, en el criterio y en el asesoramiento**, porque si queremos evolucionar como sector, también debemos alinear los incentivos con lo que realmente importa, y **lo que importa es mejorar el riesgo**.

Hay otro aspecto que tampoco deberíamos olvidar, la gerencia de riesgos no es solo cosa de grandes empresas, también aplica y debería aplicarse mucho más al ámbito particular, un conductor con siniestralidad reiterada no es solo un problema de tarifa, es un problema de comportamiento, y ahí hay una labor que el sector no está haciendo como debería.

Cancelar pólizas y trasladar el problema a otra compañía, mientras el mercado lanza mensajes basados exclusivamente en precio, no resuelve nada, solo desplaza el riesgo dentro del sector de un operador a otro. Ocurre lo mismo por ejemplo con las pólizas del hogar, **siniestros repetitivos no son solo indemnizaciones, son señales, y deberían tratarse como tales**.

Si de verdad creemos en lo que hacemos, la prevención también debe formar parte de nuestra responsabilidad, no solo por negocio, también por cultura.

Porque esa cultura se transmite; a los clientes, a sus familias y a las siguientes generaciones.

Y, por último, creo que también es necesario hacer una reflexión desde el punto de vista regulatorio. La entrada de operadores financieros, bancarios y generalistas en la distribución de seguros, con modelos claramente orientados al precio y al volumen, está introduciendo distorsiones importantes.

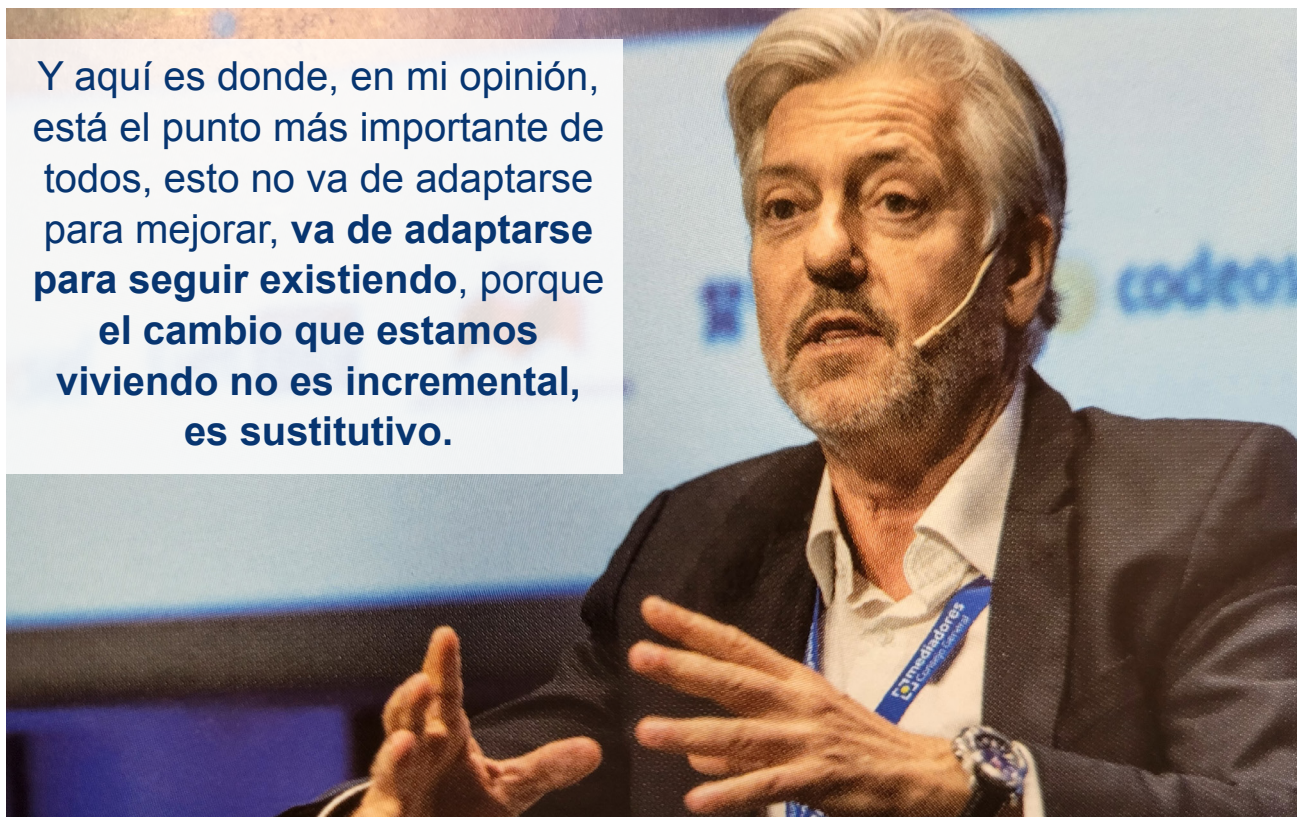
Cuando el seguro se convierte en un accesorio dentro de un producto financiero, con estructuras de coste poco transparentes para el cliente, se pierde el foco, se banaliza, se convierte en una “commodity” y **se deja de hablar de lo importante: el riesgo, la prevención la sostenibilidad**

Competir solo en precio o en estructuras empaquetadas donde el cliente no percibe el coste real puede funcionar a corto plazo, pero no construye un sector sólido.

Después de tantos años en este sector, si tuviera que resumirlo en una idea, sería esta:

no se trata de vender más, se trata de hacerlo mejor, el volumen luego viene solo.

Y aquí es donde, en mi opinión, está el punto más importante de todos, esto no va de adaptarse para mejorar, **va de adaptarse para seguir existiendo**, porque **el cambio que estamos viviendo no es incremental, es sustitutivo.**



Cuando la tecnología de la IA por ejemplo permite ya medir el riesgo en tiempo real, automatizar decisiones, intervenir sin fricción y ajustar precios e indemnizaciones de siniestros de forma dinámica, **todo aquello que no aporte valor en ese proceso deja de tener sentido económico**. Y cuando algo deja de tener sentido económico, el mercado lo elimina, no es una cuestión de opinión, es una cuestión de modelo.

El mediador que solo intermedia o vende pólizas únicamente, será sustituido por sistemas que lo hagan más rápido y más barato, la aseguradora

que solo compite en precio, entrará en una espiral de márgenes decrecientes, **el operador que no entienda el riesgo, dependerá cada vez más de quien sí lo entienda**, y esto no ocurrirá dentro de 20 años, ya está empezando a ocurrir, por eso, pensar que *“yo seguiré haciendo lo mismo porque siempre ha*

La aseguradora que solo compite en precio, entrará en una espiral de márgenes decrecientes

funcionado” es, probablemente, el mayor riesgo al que se enfrenta hoy el propio sector, porque esta vez no se trata de adaptarse a un cambio, se trata de no ser sustituido por él.

Y hacerlo mejor pasa, inevitablemente, por; más profesionalización, más formación, más criterio técnico y una visión más honesta de lo que realmente aportamos como parte integrante de esta industria, **el**

cliente no siempre cambiará, pero nosotros sí tendremos que hacerlo, porque, al final, el seguro no debería ser solo una respuesta cuando algo falla, **debería ser una herramienta para que las**

cosas fallen menos, y para que, cuando fallen, las empresas y las personas puedan seguir adelante.

Casimiro Rey

Director división de empresas e internacional

Miembro del comité de dirección

(Grupo Galilea - Soderberg & Partners).