

296

Modelos de escalabilidad en seguros generales

¿Por qué no hay un “Apple” de los seguros?

**Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**



296

Modelos de escalabilidad en seguros generales

¿Por qué no hay un “Apple” de los seguros?

Estudio realizado por: Nicolás García-Nieto Colón
Tutor: Dr. Luis María Sáez de Jáuregui Sanz.

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2021/2022

Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación y agradecimientos

Estimadas, estimados: seguramente muchos de vosotros tenéis alguna (o mucha) relación con el sector asegurador y podréis seguir esta tesis de manera fácil y sencilla. La idea que he buscado y que he intentado plasmar / plantear en esta tesis, está relacionada con muchos conceptos, entre ellos la globalización, la digitalización, la industrialización (en el sentido más literal de la palabra), las *InsurTech*, o la dicotomía entre la homogeneización / personalización, todo ello aplicado al sector de los seguros generales en su conjuntando, aunque utilizando como ejemplo en varios apartados un potencial seguro de ciber riesgo para personas físicas.

Siempre me ha fascinado el hecho de que vivamos en un mundo tan globalizado, donde las distancias ya no importan casi, y uno puede moverse libremente por todo el planeta con solo coger un avión, un mundo donde lo que consumimos, puede haber sido cultivado en Perú, transportado a través de Brasil, descargado en Hamburgo, y tras pasar por Francia descargado en España para que llegue a nuestra nevera. Aquí nos planteamos un poco si estamos ante una gran oportunidad de pensar a lo grande con los seguros generales, o bien si es realmente un sector antiguo, poco modernizado, y en general local...

Por último, dedicar esta tesis a toda mi familia (los que están y los que también están, aunque no los veamos), a mi novia Ariadna, a mis amig@s, especialmente a aquell@s que me han ayudado con la tesis y que me han sabido dar sabios consejos y, también a mi tutor de tesis por su apoyo y orientación. También se la dedico a mis compañeros de Máster DEAF, por ser muy grandes, y finalmente a todo el profesorado, a Merche, a Eduard y Andrés, y a todo el cuerpo docente del Máster.

Resumen

¿Podría un producto como el seguro globalizarse e industrializarse verdaderamente? Con este trabajo se ha querido abordar las posibilidades de que un seguro de no-vida *retail* al uso, pongamos un seguro de ciber riesgo, se pueda crear de manera centralizada, pero con la particularidad de comercializarse a nivel global, como si de un teléfono *Apple* o de una motocicleta *Honda* se tratara y, en caso, afirmativo qué aspectos deberían tenerse en cuenta antes de abordar un mercado nuevo y lanzar cualquier producto si fuéramos una empresa aseguradora con la capacidad de hacer una inversión / lanzamiento tan complejo y costoso de este tipo.

A lo largo de la presente tesis se hablará de la predisposición, la potencialidad y la salud del sector en relación a formar parte de ese proceso de globalización que parece abarcarlo todo, que parece no tener fronteras o al menos que ha extendido hasta tal punto esas fronteras que se puede interactuar con ciudades y personas de todos los lugares del mundo; y, para que se entienda la idea, llegando a conclusiones tan claras como permite el estudio de lo novedoso, se comparará con otros servicios o modelos de negocio que son de una naturaleza similar y que, por sus características, permiten una justa comparativa (i.e. fondos de inversión), que sí han conseguido, en mayor o menos medida, un verdadero alcance global de sus productos, es decir, una verdadera adaptación a la globalización (por ilustrarlo, se puede contratar hoy un fondo de inversión internacional que se comercializa en distintos países a la vez .

El sector asegurador tiene ciertas restricciones de distinta índole en este proceso de globalización, no sólo en comparación con otros sectores sino atendiendo además al hecho de ser un sector de peso en la economía y decisivo en el buen desarrollo de las actividades económicas de una sociedad y, en lugar de trabajar con una visión o alcance global, en muchas ocasiones por motivos de regulación y de particularidades jurídicas y jurisdiccionales tiende a ser un mercado o un sector muy local en cuanto a su producto se refiere. Siguiendo con el ejemplo de antes, un particular no podría contratar un seguro de PingAn o de State Farm en España, de manera precisa porque muy posiblemente la propia empresa no tiene previsto o contemplado que un particular en España sea un potencial cliente, lo que revela esa visión local del negocio y del producto, y ante cuyo reto la tecnología, según se explica en el presente estudio, debería ser un aliado para las empresas que forman parte del sector de los seguros.

Las posibilidades de la tecnología, y la creciente e imparable globalización, nos llevarán a plantearnos: ¿podría un asegurador español, dado el caso, vender un mismo seguro de ciber riesgo en todo el planeta? ¿Tenemos verdaderamente los mismos hábitos en cuanto a coberturas en los países? ¿O depende esto del ramo? ¿Qué implicaría esta globalización en un producto no-vida a nivel de servicios? ¿Sería viable escalar también esa parte? ¿Queremos todas las personas lo mismo de nuestro producto a lo largo y ancho del planeta?

Para ilustrar la materia, se hará primero un paralelismo con los fondos de inversión para demostrar cuán alejados estamos de un modelo de negocio que puede ser parecido y que, a la vez, está totalmente alejado, y se intentará averiguar por qué el mundo de los seguros pudiera tener esas restricciones con respecto a otros sectores en cuanto a su proceso de globalización.

Resum

Podria un producte com l'assegurança globalitzar-se i industrialitzar-se veritablement? Amb aquesta feina he volgut abordar les possibilitats que una asseguradora de no-vida retail a l'ús, posem una assegurança de ciber risc, es pugui crear de manera centralitzada, però amb la particularitat de comercialitzar-se a escala global, com si d'un telèfon Apple, un fons d'inversió JPMorgan o d'una moto Honda es tractés, i en cas afirmatiu quins aspectes s'haurien de tenir en compte abans d'abordar un mercat nou i llençar qualsevol producte si fóssim una empresa asseguradora amb la capacitat de fer una inversió/llançament tan complex i costós d'aquest tipus. Durant d'aquesta tesi parlarem de la predisposició, la potencialitat i la salut del sector en relació amb formar part d'aquest procés de globalització que sembla abastar-ho tot, que sembla no tenir fronteres o almenys que ha estès fins a tal punt aquestes fronteres que podem interactuar amb ciutats i persones d'arreu del món; i perquè s'entengui la idea, arribant a conclusions tan clares com permet l'estudi del nou, ho compararem amb altres serveis o models de negoci que són d'una naturalesa similar i que, per les seves característiques, permeten una justa comparativa (i.e. fons d'inversió/ fons de pensions), que sí que han aconseguit, amb major o menor mesura, un veritable abast global dels seus productes, és a dir, una veritable adaptació a la globalització (per il·lustrar-ho, qualsevol de nosaltres pot contractar avui el fons d'inversió de JPMorgan que vulgui amb tan sols anar a un banc o obrir un compte en un e-broker). El sector de les assegurances, per contra, sembla anar una mica endarrerit en aquest procés de globalització, no només en comparació amb altres sectors sinó atenent a més al fet de ser un sector de pes a l'economia i decisiu en el bon desenvolupament de les activitats econòmiques d'una societat; i en lloc de treballar amb una visió o abast global, en moltes ocasions per motius de regulació i de particularitats jurídiques i jurisdiccionals tendeix a ser un mercat o un sector molt local pel que fa al seu producte (seguint amb l'exemple d'abans, jo no podria contractar una assegurança de PingAn o de State Farm a Espanya, precisament perquè molt probablement la mateixa empresa no té previst o contemplat que jo sigui un potencial client, ja que té una visió local). Les possibilitats de la tecnologia, i la creixent i imparabile globalització, ens portaran a plantejar-nos..." podria una asseguradora espanyola, donat el cas, vendre una mateixa assegurança de ciber risc a tot el planeta?" Tenim veritablement els mateixos hàbits quant a cobertures als països... o si depèn això del ram... o quines implicacions tindria aquesta globalització en un producte de no-vida en l'àmbit dels serveis. Si seria viable escalar també aquesta part... Esbrinar si volem i esperem tots el mateix del nostre producte al llarg i ample del planeta. Finalment, per il·lustrar la matèria, establirem un primer paral·lelisme amb els fons d'inversió, per a demostrar quant allunyats estem d'un model de negoci que pot ser semblant, i que alhora està més i millor adaptat i enfocat a una visió global, i intentarem esbrinar per què el món de les

assegurances sembla anar tan endarrerit respecte a altres sectors quant al seu propi procés de globalització.

Summary

Would it be possible to manufacture and sell an insurance product globally to retail customers? In this thesis, I analyse the feasibility of developing such a retail product (i.e. Cyberrisk insurance) that can be sold on a global scale, as is the case for example of an Apple i-phone or a Honda motorcycle, or a JPMorgan investment fund even, and explore what it would take for an insurance company to be interested in such a massive, complex investment. I specifically analyse the potential of the insurance industry to become part of the overall commercial globalization process, which appears to be unlimited, or whether it will opt to remain anchored in the local market. To do so, I draw analogies with similar products that have a number of features in common with insurance products, including investment funds (a product that has unquestionably broken down all barriers) so that today we can purchase from our online e-broker most, if not all, the available funds worldwide.

Insurance is lagging behind in this respect and this can be problematic if we consider how important its business is for a country's economy. Often rather than adopting a global approach because of such barriers as prevailing legislation or conflicting needs in different markets, the insurance firm has tended to operate locally (thus, I cannot buy a policy from StateFarm (US) or Liberty US, rather I will be sent to a local branch) and these barriers cannot be easily avoided, unless technology, regulations, and new business models are adopted.

The possibilities afforded by technology and rampant globalization raise the following questions that I address in this thesis: Can insurance think 'big' and create global products as well as local products for individuals? Are our habits and needs so similar that a company would be interested in developing such a product? Is such a venture solely dependent on the line of business we seek to launch? What would we do with insurance claims? Would it be possible to scale such claims? Do we all demand the same from insurance products around the globe? To help guide the discussion, the thesis starts with a comparison of investment funds aimed at understanding just what separates the insurance sector from this industry in terms of global reach and product internationalization.

Índice

1.	¿Por qué no somos un sector globalizado?	11
2.	Modelo global versus modelo local	15
3.	¿Se pueden estandarizar los productos?	21
4.	El ramo ¿el verdadero escollo?	27
5.	Fiscalidad, Legislación, y el caso IAIS	31
5.1.	El caso de España y las recomendaciones de la IAIS (Insurance Association of International Supervisors)	33
6.	La tecnología como palanca imprescindible	35
7.	Mercado y Marketing	37
8.	Distribución y servicio postventa	41
8.1.	El servicio postventa (siniestro)	43
9.	Bajémoslo a tierra, ¿y si lanzáramos en Latinoamérica?	45
10.	Conclusiones	49

Modelos de escalabilidad en seguros generales

¿Por qué no hay un “Apple” de los seguros?

1. ¿Por qué no somos un sector globalizado?

Dentro del Master de Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la UB, y relacionándolo con mi experiencia y *background* internacional (i.e. 4 años en Alemania) me parece interesante el debate sobre hasta qué punto las entidades aseguradoras, de las que todos somos trabajadores, pueden pasar a ser proveedores de servicios globales, como lo podría ser Apple o Volkswagen, con un producto que sea estandarizado y comercializable en todos los países, y de manera que no sean necesarias las entidades o “fábricas” locales.

¿Puede un producto asegurador diseñarse, desarrollarse, y pensarse desde una oficina en Barcelona y que este mismo producto sea vendido en todos los continentes del mundo?

Lo primero que debe diferenciar al sector asegurador con otros sectores o modelos de negocio *player* como podría ser un teléfono Apple, es precisamente que el sector asegurador vende un (potencial) servicio perfectamente definido a nivel de medidas, estándares, etc., lo cual ya es un primer impedimento para estandarizar la producción y comercialización de cualquier producto, incluso en algunos ramos ya resulta difícil incluso en un mismo país como España con regulaciones y particularidades regionales. Conocer la naturaleza del producto con el que comercializamos y ser conscientes de las implicaciones y limitaciones de sus características, de su puesta en marcha y posteriormente de su uso por parte de los clientes, resulta de vital importancia. Como se ve, la condición de *servicio* y no de *producto*, si bien en general tiene la misma significación a nivel jurídico, no tienen nada que ver y presenta múltiples diferencias desde una perspectiva operativa y de negocio.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, a las personas que trabajan en este sector asegurador les interesa el futuro del mismo, no sólo amenazado (en el buen sentido de la palabra) por el canal Directo / tecnología (insurtech), que obviamente también se ha de vigilar (por mucho que le esté costando más que en otros mercados como UK, etc.), sino por un modelo de globalización más acorde con este mercado global e interconectado que tenemos hoy en día, con fronteras cada vez más difusas y porosas.

Otro punto que se desarrollará durante la tesis con énfasis es la problemática con la que un servicio como el del sector asegurador se puede encontrar a la hora de estandarizarse o globalizarse, y es que no es lo mismo un seguro de salud que un seguro de autos, como no es lo mismo un medicamento contra la gripe y un medicamento contra el ébola, por mucho que ambos se vendan en las farmacias locales. Otros factores como la fiscalidad, la cultura o los hábitos de consumo de sus habitantes, tendrán un papel determinante a la hora de alcanzar las conclusiones de si efectivamente un modelo global tiene sentido pa-

ra un sector como el asegurador y para determinados productos aseguradores, y cuáles son los “*peros*” a los que debe hacer frente una empresa que pretenda globalizar sus seguros *retail*, con el fin de garantizar una implementación que sea satisfactoria para la entidad aseguradora.

¿Por qué es de interés? ¿Qué pasa si esto cambia? ¿Qué haremos? ¿Dónde estarán estas empresas ubicadas? ¿Serán necesarias las estructuras locales en el futuro? ¿Qué posibilidades nos quedarán a los profesionales del sector ante este problema o desafío? ¿Hasta qué punto habrá posiciones locales, y en qué medida harán falta las diferentes figuras que conforman el sector (desde la persona encargada de la grúa, hasta el suscriptor de riesgos nucleares, pasando por los clientes, en mayor o menor medida, de productos aseguradores)? La implantación de un negocio asegurador de visión global es un reto y seguramente una necesidad, sino ahora, en un futuro cercano, dada la tendencia que sigue el mercado y los hábitos de consumo de las personas. Resulta plausible pensar que esos cambios generarán unos cambios organizativos y las empresas deberán adaptarse y ser o seguir siendo eficientes.

Es muy posible que una de las causas o de los impedimentos que históricamente han impedido que el sector sea más global es que la gestión de los siniestros siempre ha sido una parte de la cadena de valor muy local, en el sentido más físico de la palabra. Cuando se tiene un siniestro lo que necesita, normalmente, es una grúa para recibir asistencia en carretera o dentro de la ciudad, o un técnico o especialista reparador que venga a su domicilio a reparar. Hoy en día, sin embargo, esto está cambiando y los sistemas de asistencia remota son cada vez más comunes, no sólo en el sector asegurador sino también en el sector de los servicios en general. Si nos centramos en un producto como el producto asegurador de protección de ciber riesgos, la primera percepción que se tiene es que algunas funciones y servicios sí podrían realizarse de manera centralizada sin presentar inconveniente, mientras que ante determinados siniestros o casos sería necesario llevarlo a cabo a través de un *partner* local que, a su vez, debe estar plenamente integrado y coordinado en cuanto a tecnología/procesos para que la gestión de los siniestros sea eficiente, rápida y transparente.

No se debe obviar el hecho de que la interacción entre cliente y compañía, normalmente, se da en el momento del siniestro, y es por tanto el momento más importante en términos de que los procesos funcionen y el cliente encuentre de forma fácil la información que necesita y que ésta fluya y esté disponible para poder darle la respuesta, la solución, o el servicio que éste necesita. También es importante, si se ha de trabajar con un *partner* / varios *partners* locales, disponer de la capacidad y legitimidad para poder medir la calidad del servicio prestado y que la externalización del servicio no afecte a la reputación de la compañía. Este es un aspecto que queda bajo el ámbito de los contratos mercantiles que deben unir la relación con dicho *partner/s*.

El objetivo de esta tesis es entender hasta qué punto se puede globalizar el sector seguros en cuanto a la creación, distribución, y gestión de productos aseguradores de No Vida para los particulares, analizando los diferentes niveles de la cadena de valor de los mismos, y llegando a una conclusión analizan-

do, sobretodo, el ejemplo en un producto de reciente creación como es el seguro de ciber riesgos, que podría por su propia naturaleza ser un catalizador o al menos un producto masa que permita una verdadera internacionalización y venta global.

Para alcanzar el objetivo, se debe analizar todo aquello que puede ser común, y trabajar en la homogeneización de ello. Si el objetivo es vender un mismo producto en muchos países, se deberá asegurar que los propios componentes del producto sean estandarizables, que la misma arquitectura informática sea aplicable y escalable, que los canales de distribución sean parecidos, e incluso los métodos de pago y de cobro deben ser homogéneos. Todo ello, ya es una realidad en el sector de los seguros (i.e. se cobra por todos los medios de cobro, todas las compañías usan sistemas contables análogos, se utiliza internet para atraer clientes y se realizan múltiples acciones que son “universales”) y, sin embargo, cada compañía actúa por separado en cada país, a pesar de poder pertenecer a un mismo grupo internacional. Es importante también tener en cuenta no sólo la parte interna, sino a nivel externo, quién es el cliente y si éste es homogéneo en el mundo, no sólo por sus preferencias de compra sino también en los aspectos más relacionados con la “*user experience*”. Conocer bien el público real que nos encontraremos es de vital importancia para asegurar el éxito de la inversión y del lanzamiento. Existen grandes diferencias en cuanto al conocimiento que tienen los clientes de los productos que contratan y de las condiciones de esos productos y lo mismo sucede entre países, seguramente de forma más agravada incluso. En ambos escenarios, se plantea un reto para la compañía, que deberá ayudar al cliente y satisfacer los intereses de la compañía con unos medios determinados y en un escenario determinado.

Para intentar alcanzar el objetivo que nos planteamos, usaremos de ejemplo un seguro de ciber riesgo por contener varias características que lo hacen un producto idóneo para un potencial lanzamiento global. Además de su naturaleza ya de por sí transfronteriza, ya que los ataques suelen venir de países terceros como Estados Unidos, Rusia (y su entorno), China, etc., la propia asistencia (la cobertura real del riesgo) se hace en muchas ocasiones de manera remota, y es un segmento que está apenas empezando a desarrollarse, seguramente tarde debido a la poca conciencia de riesgo que la sociedad en general tenía o tiene. Los desafíos que las nuevas tecnologías, y los riesgos asociados a ellos, serán uno de los desafíos a los que el sector asegurador (y otros actores implicados, como la policía, la justicia, etc.) debe ser capaz de dar una respuesta. Los clientes ya no están expuestos únicamente a los riesgos más locales y tangibles, sino que cada vez más se exponen a amenazas que llegan desde el mundo virtual.

De acuerdo con las últimas publicaciones relacionadas, entre ellas las publicadas por *Mapfre* (El Mercado Asegurador en Latino-América 2021) y *MunichRe* (Cyber Insurance: Risks and trends 2022), este negocio (los seguros de ciber riesgo) no sólo resulta muy rentable para el sector, sino que está experimentando un crecimiento sostenido en el tiempo de dos dígitos, ritmo que se espera continúe al menos hasta la próxima década y de manera generalizada en todo el mundo. En el apartado de mercado, más adelante, se verán las posibilidades que el sector asegurador ofrece.

2. Modelo global versus modelo local

¿Hacia donde debería ir un modelo global de creación, distribución y comercialización de seguros? ¿Qué se debe tener en cuenta si quisiéramos entrar en ciertos mercados, y hasta qué punto se puede centralizar la gestión de los seguros generales?

Lo primero para tener en cuenta es que el producto que se quiera vender debe cubrir un tipo de riesgo que sea común en muchos mercados (y concretamente en el mercado destino), y que las características de este producto sean homogéneas en los diferentes puntos de la cadena de valor. Desde la venta hasta la gestión de los siniestros, el cliente debe percibir que (todas) sus necesidades se vean satisfechas en todo momento, con un alto grado de eficiencia.

Se analizará cómo debería funcionar un producto, qué estructura debería tener en cuanto a coberturas y garantías, qué ramos serían los óptimos o perfectos candidatos para realizar el experimento, o aspectos como la gestión y atención al cliente, en un sector donde sólo se tiene una oportunidad de “*estar ahí*”, y, como sabemos, se trata de un momento crítico y normalmente no agradable para el cliente. Es una dificultad a la que se enfrenta una compañía de seguros y a la vez supone un reto para ésta, y a que se trata de un escenario óptimo para obtener, mantener o recuperar la confianza y fidelidad del cliente.

También se abordará la pregunta desde el punto de vista socioeconómico y de mercado para entender si nos enfrentamos a mercados homogéneos, o bien nos encontramos con mercados que operan con unas reglas propias que dificulten o imposibiliten una verdadera globalización del sector. Sectores como el de los fondos de inversión, que el sector asegurador comercializa a través de los Unit Linked, ya viven la realidad de ser productos internacionales, como un *Iphone* o un *Volkswagen*, mientras que los llamados seguros generales todavía adolecen de esa ventaja competitiva respecto a otros sectores económicos y no pueden todavía explotar las sinergias y ventajas que un modelo global podrían ofrecerles. La razón de plantearse la viabilidad (o no) de la comercialización de productos aseguradores de carácter global, como podría ser el producto de ciber riesgo, responde a los beneficios que a priori entendemos se generarían no sólo fruto del mercado nuevo al que se accede sino también respecto a otros negocios y transacciones que nacen de esas sinergias que un modelo global ofrece y trae consigo.

Se analizará el papel de la tecnología como uno de los elementos y una de las palancas imprescindibles para intentar llegar a un modelo verdaderamente global, a todos los niveles. De igual manera que los *iPhones* se fabrican en serie en fábricas de China y se venden por igual en todo el planeta, lo que requiere de una serie de fases diseñadas y encaradas a la comercialización internacional que deben revestir carácter global; podría un seguro del hogar, o un seguro de autos por poner dos ejemplos de productos clásicos del sector asegurador, fabricarse en China y venderse (y atenderse, en el sentido más post-venta) en una región amplia como pueda ser Europa, Latino-América o, por qué no, en todo el mundo

Si bien esto plantea un desafío y augura importantes beneficios, ya que partimos de la base de que cuanto mayor sea el mercado en el que nos asentamos, mayores podrían ser las potenciales ventas, lo cierto es que no podemos obviar el análisis previo de los efectos y la viabilidad de esta visión globalizada porque es probable que todos los procesos y retos que nos encontraremos en este camino presenten particularidades fruto precisamente del carácter local de la prestación del servicio.

Lo que también nos planteamos es si este producto sería rentable a largo plazo y si, es viable desde el punto de vista tecnológico, o de que la globalización sea una tendencia que parece alcanzar todos los aspectos de nuestras vidas, incluyendo la inversión necesaria en hacer un lanzamiento de estas características merece la pena a nivel de ROI (o cualquier otro indicador parecido). Para ello, se tendrá en cuenta, entre otros, los gastos necesarios en cuanto a estructuras, a desarrollos informáticos, etc., y, por otro lado, el gasto incurrido a nivel técnico en potenciales consultorías, análisis actuariales, etc., que nos ayudaran a sofisticar el producto y que realmente desde los gastos, siniestralidad, e incentivos de venta / comisiones, sea rentable.

Nos movemos en un mundo globalizado, donde cada vez más los productos, procesos, estructuras, son realizadas o manejadas desde entes o compañías globales, y que lo que se está dando a nivel socioeconómico es una tendencia que va a continuar y va a alcanzar no sólo a el ámbito social, sino que en mayor medida afecta y afectará también a cómo se adquieren bienes y servicios en todo el mundo.

Esta estandarización no está reñida con la personalización; al contrario, se retroalimentan. Si verdaderamente se hacen productos lo más eficientes posibles y, por tanto, lo más homogéneos posibles (y evitar así que los gastos de un producto se multipliquen por “n” países) y se asegura al mismo tiempo que el producto sea rentable, debemos cerciorarnos que se ponen las necesidades del potencial cliente muy en el foco, y eso implica al mismo tiempo que un bien o un servicio sea en buena medida “a la carta”. Todo ello, nos lleva a pensar en que, para ciertos ramos, ciertas geografías, y/o ciertos riesgos, seguramente un modelo híbrido de producto global / servicio local tiene sentido, con la parte más “fábrica” (i.e. por emular a Apple de nuevo) hecha de manera centralizada, y el servicio último dado “in place”. De alguna manera, la fórmula no es novedosa, ya que el factor “distancia” es un obstáculo que “fuerza” a adoptar este modelo; y si no fuera por la tecnología, implicaría un desajuste enorme y un obstáculo prácticamente insalvable siempre que tuviéramos que mantener un equilibrio entre eficacia y tiempo a la hora de prestar un servicio al cliente, lo que resulta ser nuestra realidad diaria. Sin embargo, no hay modelo de negocio más moderno y novedoso que el que extiende su servicio a nivel global, y es capaz de cubrir las necesidades del cliente, aunque éste se encuentre a miles de kilómetros de distancia. Las herramientas tecnológicas y no tecnológicas (compañías mercantiles como personas jurídicas a través de las cuales se vehiculiza nuestra actividad, los contratos mercantiles y de carácter laboral que podemos suscribir con *partners*, con otras empresas y también con personas

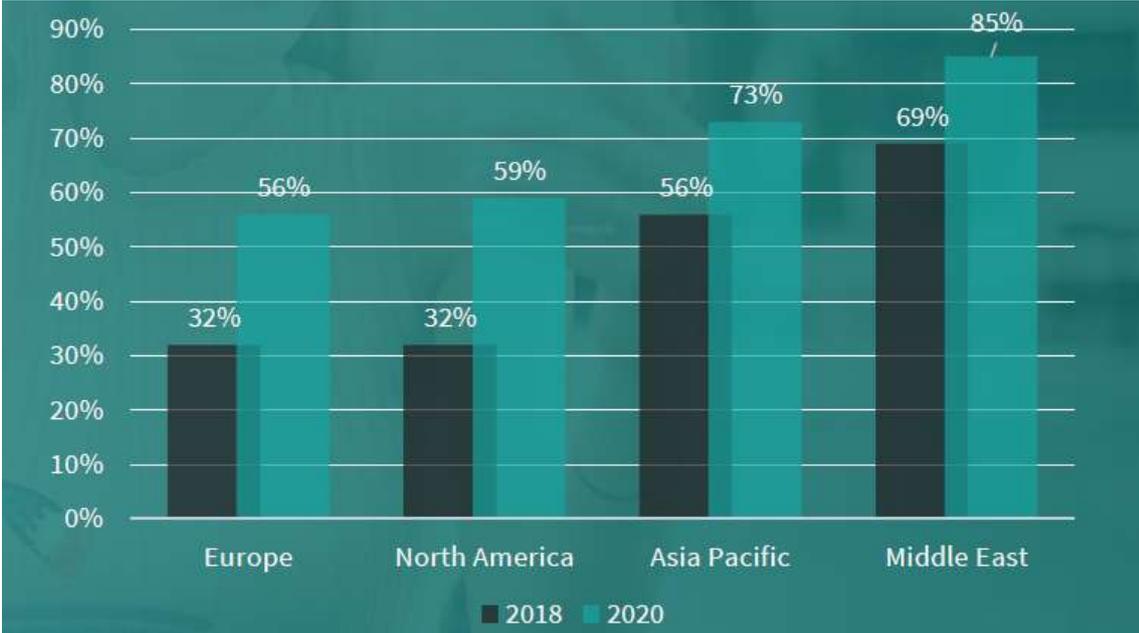
físicas que operaran in place son nuestras herramientas y analizar su fiabilidad también es una parte que considerar en el marco del lanzamiento de un producto a nivel global.

Como decíamos, para hacer rentable un producto, se deberá contar con una parte importante de conocimiento de seguros, no vale con tener un buen producto, si la frecuencia, coste medio, el precio, o la propia gestión de los siniestros / finanzas de la compañía no son las adecuadas, un modelo global de seguros generales fracasaría estrepitosamente. No resulta nada nuevo afirmar que el elemento decisivo es el personal, como en todo proyecto empresarial que podamos conocer. La formación de los empleados y su nivel de conocimiento del sector es imprescindible y debe tratarse y valorarse constantemente. Su conocimiento es el mayor valor añadido que podamos tener y evidentemente dicho conocimiento debe medirse para asegurarnos de que los procesos que se implantan resultan ser eficientes y eficaces, además de rentables para la compañía. Desde la empresa debe fomentarse la coordinación a todos los niveles y existen muchos aspectos del día a día de una empresa del sector asegurador que requerirán de una formación continua, máxime cuando la creación del producto tiene lugar de forma centralizada y el servicio o el producto se comercializa en la otra parte del mundo.

También indagaremos un poco en el aspecto más social, y como las tendencias y las modas y en general todos los aspectos de nuestras vidas se ven influenciadas más y más de manera global (el ejemplo de la pandemia lo dice todo, pero también la guerra de Ucrania nos está afectando por ejemplo a todos los europeos de igual manera). La industria del seguro siempre ha tendido a ir más retrasada que otras en términos de “tendencias y modas”, y la globalización que ya se ha dado en por ejemplo el mundo de las finanzas, o de la moda, llegará algún día también a nuestra industria y es importante que las compañías estén preparadas para modernizarse, y buscar esa escala global que tienen otros sectores, y que hasta la aparición de las llamadas InsurTech (algunas tienen un *business model* que podría asemejarse a la idea que perseguimos en esta tesis) era totalmente inexistente en el sector asegurador.

En el gráfico siguiente, se observa como hay tendencias parecidas en los diferentes continentes en cuanto al uso de los seguros, y más allá de las particularidades que cada mercado tenga, algo como el COVID 19 parece que nos afecta a todos los seres humanos de la misma manera. En este caso, reaccionamos de la misma manera en todos los continentes ante un evento, y seguramente para cubrir las mismas necesidades, como son la necesidad de información, de algún servicio particular, o incluso información general sobre el COVID 19, como proveedor de servicios médicos y/o aseguradores relacionados con la salud y el bienestar.

Figura 1. Porcentaje de consumidores que se involucran con su asegurador a través de medios digitales



. Fuente: Three ways COVID 19 is Changing Insurance Report by Accenture. 2022

Por último, uno de los pilares más importantes para el éxito de este potencial producto de alcance global, es el último paso de la cadena, la distribución del producto. Un producto de ciber riesgo, por su complejidad, consideramos la hipótesis que debería ser un producto intermediado en la medida de lo posible (aunque no indagaremos en esta tesis sobre si debe o no ser mediado o directo) para permitir y garantizar, ante la gravedad de los potenciales siniestros / eventos, una pronta atención y resolución del problema / siniestro y ayuda al cliente ante cualquier adversidad.

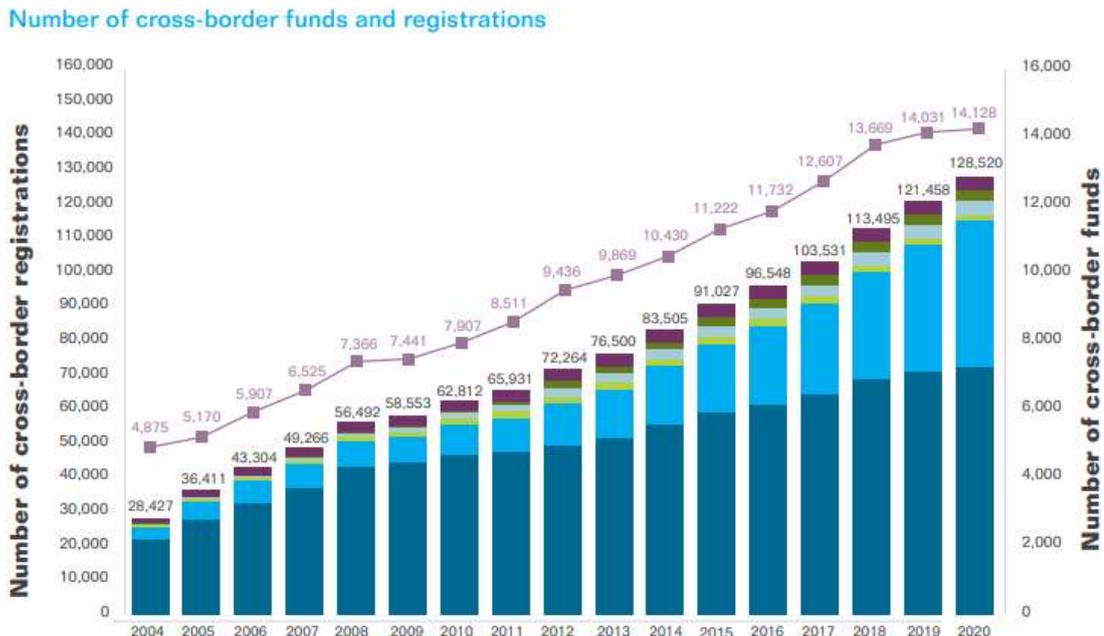
Tal y como se menciona anteriormente, se analiza un mercado parecido como los fondos de inversión, y la evolución que han tenido estos productos a nivel de su comercialización de manera global y masiva. Se establece que la tendencia ha sido imparable y que los productos de inversión colectiva ya hace mucho tiempo que encontraron la manera de internacionalizarse.

Históricamente, los fondos de inversión tenían una vocación muy local, y estaban diversificados según tipología de riesgo o industria en la que invertía (e.g. renta fija a largo plazo, renta variable mixta, etc.). Hoy en día, la internacionalización de los fondos de inversión ha hecho que, en nuestras carteras, y hablo de los particulares, las grandes empresas, y por supuesto también las pequeñas y medianas empresas, puedan participar de fondos de inversión tan diversos como fondos especializados en China, en mercados emergentes, o bien fondos estadounidenses, que podría (o no) ser vendido a través de un mediador en España.

En el siguiente gráfico, se observa la evolución de fondos de inversión que se venden / registran en los diferentes países, de manera que se permita su comercialización, ya sea de manera directa o (normalmente) a través de interme-

diarios. El número de fondos se ha multiplicado desde 2004 de manera clara y sostenida, a pesar de las diferentes crisis que ha habido como la de 2008 o la de 2011, apoyado en gran parte en un marco regulatorio favorable y en las bondades y facilidades que ha aportado también la tecnología (ese es un pilar que tocaremos más adelante como palanca indispensable para que esta internacionalización se dé también en nuestro sector).

Figura 2. Evolución de distribución transfronteriza.



Fuente: <https://fundspeople.com/es/mapa-de-la-distribucion-de-fondos-transfronterizos-en-el-mundo/> (Fecha de consulta: 22/03/2022)

Con esto, un agricultor que vive en Albacete puede estar comprando productos que se gestionan desde Manhattan, sin que el producto sufra ninguna modificación respecto al mismo producto que ha comprado un inversor en Nueva York. Lo mismo podría suceder con los seguros, o eso intentamos averiguar con esta tesis. ¿Pueden los distribuidores actuales de seguros, llegar a vender productos que sean producidos, diseñados, y pensados desde una geografía totalmente distinta?

3. ¿Se pueden estandarizar los productos?

En el contexto actual, donde los cambios se producen a una gran velocidad en todas las industrias y sectores comerciales del mundo, el sector de los seguros no parece que vaya a quedarse atrás en ninguno de los aspectos, como puede ser la propia creación del producto o como puede ser su distribución. No es el objetivo de esta tesis el analizar si la distribución será digital o no, o si las empresas de seguros o bien el mediador serán las figuras principales en 15 o 20 años. Lo que verdaderamente interesa dirimir en esta tesis es la propia naturaleza del seguro, y si éste (hablando siempre de un producto masa / *retail*, como un seguro de “ciber riesgo” – que es objeto de análisis) es escalable de manera global y hasta qué punto la gestión del mismo también lo es.

Uno de los primeros aspectos que deben tenerse en cuenta con carácter previo al lanzamiento de un producto a un determinado mercado es el precio al que se quiere vender, considerando el coste (presente y futuro) que supondrá su fabricación. Entiéndase como *coste* también el potencial gasto en siniestralidad del producto. En este caso se tratará de un coste estimativo, calculado en base a unos datos estadísticos-actuariales. El coste también incluye en este caso los costes derivados de la tecnología, o sistemas informáticos necesarios para llevarlo a cabo, que puede comprender o basarse en un producto “poco automatizado” y basado en tecnologías obsoletas o “no punteras” o bien basado en la última tecnología disponible y globalizada / descentralizada como podría ser el “*block-chain*”, con un producto conectado y validado directamente con el cliente.

En este contexto, parece probable pensar que una estandarización basada en el factor tecnológico podría tener sentido, ya que permitiría conectar al cliente con la compañía en una situación de siniestro, sin presentar muchas dificultades. La velocidad de intercambio de información es un aspecto clave, que tendrá su repercusión en la valoración que el cliente haga de nuestro servicio (efecto imagen de marca aparte), y junto con las posibilidades y facilidades que nos aporta cada día más la tecnología, le darían una ventaja competitiva a aquellas empresas que consigan facilitar la vida del cliente, ya no sólo a la hora de captación sino en el momento del siniestro, que como sabemos es crucial. La fidelización del cliente tiene mucho que ver con los resultados que arrojen esos medios tecnológicos. Un ejemplo podrían ser la posibilidad de pagar un siniestro al momento (*blockchain*), o bien esperar a que la otra compañía contraria te haga una transferencia...

A la hora de comercializar un producto parece que también tiene sentido el estandarizarlo, ya que la necesidad y distribución es bastante homogénea en los mercados (i.e. con más involucración o menos involucración de distribuidores, pero a nivel de producto como hemos visto cubren necesidades muy parecidas), y permitiría economías de escala a la empresa que apostara por lanzar un producto estandarizado en varias geografías, ya que únicamente debería invertir en traducir el anuncio, el resto sería escalable).

Lo que se busca será un producto que unifique o contenga garantías que sean o puedan ser homogéneas en todos los países.

En este sentido, las empresas son los actores, y la normativa que rija en el escenario donde actúan condicionará sus procesos y sus métodos, sus decisiones en general. Si bien es cierto que existe una cierta homogeneidad normativa entre países, al menos en cuanto a principios generales normativos, deberemos contar con procesos internos que den lugar a las particularidades normativas según el lugar o país. Ello, puede cubrirse por medio de la misma fórmula globalizada, es decir, por medio de colaboradores, asesores legales *in place*, que bajo un régimen de delegación nos acompañen y asistan a lo largo del proceso (de forma más o menos recurrente).

El producto en cuestión, deberá integrar todas las funcionalidades que un producto necesita, así como permitir que las normas de suscripción sean las adecuadas, que cubran la totalidad de posibilidades que las diferentes geografías demanden, pero a la vez sean flexibles y adaptables para que se pueda adaptar a cada mercado (i.e. no sólo hay diferencias entre países, lo mismo ocurre hoy en día con las Comunidades Autónomas en España, con ratios de siniestralidad significativamente dispares, por lo tanto esta customización a día de hoy ya está muy extendida en el sector asegurador en general para aspectos como el precio o incluso los impuestos en el País Vasco).

Obviamente alguna regla de suscripción en cuanto a bloqueos debería tener un producto de estas características, más allá de que no se pudiera contratar por ejemplo desde X país, y sería la parte de riesgos permitidos pero que superaran ciertas cantidades económicas de cobertura (i.e. un retail que quisiera asegurarse por >1mn EUR por ejemplo podría resultar sospechoso), ya no sólo por evitar pérdidas o exposición excesiva ante un solo riesgo (recordemos, una persona física), sino también por prevención de fraude.

Siendo un sector “a la antigua”, o al menos en España, llegará un momento en que el sector asegurador que hoy en día conocemos pasará a ser muy diferente, y aunque es difícil adivinar cuál será la *photo finish*... sí podemos ver algunos caminos que se abren y que difícilmente tienen vuelta atrás:

- La exigencia del cliente asegurador (i.e. pagos inmediatos, cobros fáciles, gestiones, inmediatez, personalización, etc.).
- El cambio en la distribución (de ir a ver al agente “de toda la vida” a llevar la póliza “en la App”).
- Nuevas tecnologías.
- La necesidad de profesionalización de la mediación (servicio integral y de valor, no sólo enviar la grúa o el manitas...). Estar en *WhatsApp*, atender al momento y de manera personalizada.

Como decíamos, a la hora de crear un producto, y antes de entrar en temas como el “*pricing*”, lo primero que debe plantearse una aseguradora es qué necesidades tienen los clientes (sin perjuicio de disponer de varios perfiles de clientes) y cómo las puede satisfacer.

Para responder a la primera cuestión, esto es, a nivel de coberturas, los clientes se enfrentan a riesgos que son globales, por lo que a priori ya tenemos mucho ganado. Las coberturas que tendremos que cubrir son comunes en los diferentes mercados, y es que los potenciales hackers o ataques se pueden realizar o recibir desde cualquier país del planeta.

Las coberturas principales y casuísticas para cubrir a la hora de diseñar un producto de ciber riesgo global y para un público retail son muchas, e intentaremos en el siguiente apartado analizar las más importantes que observamos en este (incipiente) mercado actual:

- Responsabilidad civil por el potencial daño que un cliente pueda ocasionar a terceros a consecuencia de un ataque a su persona (por ejemplo, revelación de datos o secretos de alguien por un ataque a mi dispositivo o a mi correo electrónico).
- Daños materiales que el ataque pudiera ocasionar al cliente (i.e. en el iPhone, portátil, o incluso en el domicilio o bien coche), incluiría los costes de reparación y/o sustitución.
- Restauración y protección de datos.
- Gastos legales de potenciales procesos judiciales derivados del ataque.
- Daños o riesgos reputacionales.
- Coste de multas o sanciones.
- Pérdida económica en caso de usurpación de identidad bancaria o tarjetas de débito / crédito.
- Daños en los sistemas en la nube, softwares, o redes.
- Cobertura por pago de rescates a hackers (se entiende bajo amenaza)
- Daños materiales ocasionados por daños que un cliente pueda sufrir
- Interrupción en el negocio (i.e. un autónomo, por ejemplo) y pérdida de beneficio, así como gastos, que el ataque causara.
- Otros gastos incurridos...

Cabe mencionar que tan importantes son las coberturas incluidas, como detallar las coberturas excluidas, y en este caso es relevante al menos mencionar que un seguro de esta índole en todas las geografías y países incluirá cláusulas

las que excluyen el terrorismo, la guerra, países bajo embargo, las pandemias, ataques nucleares, y alguna otra más específica en el sentido de asumir la culpa la compañía. Recientemente, hemos sido testigos de cómo los Tribunales presentaban objeciones a determinados contratos de pólizas de seguro en los que no se detallaban las coberturas excluidas y ello ha dado lugar a debates doctrinales importantes (i.e. la pandemia ha sentado las bases para que, de nuevo, las compañías se paren a pensar en cómo se determinan las coberturas, sus límites, así como sus exclusiones).

También deberíamos plantearnos a la hora de lanzar un producto de estas características, que grado de libertad le queremos dar a nivel de coberturas y garantías, no tanto para adaptarlo a cada país (i.e. ya que nuestra hipótesis es que el producto requiere de una adaptación mínima en ese sentido), sino para hacerlo más *customizable* para el cliente en cuanto a paquetes y coberturas opcionales que pudiera elegir. Es decir, de todas las detalladas anteriormente, por ejemplo, no todas deberían ser obligatorias (algunas sí) y no todas deberían tener un límite establecido (podría haber varios niveles).

Los outputs, condicionados generales, ipiids, etc., son comunes en muchos sitios, y estaría centralizado todo de manera que cada país generara los documentos necesarios e idiomas que por ley / legislación apliquen en cada geografía.

A nivel de estructura, compartirían al máximo las características, y sería más una cuestión de contenido el actualizarlos y generarlos todos (i.e. asumiremos que los envíos de documentación al cliente y/o mediador serían 100% digitales) adaptados a cada país, teniendo en cuenta aspectos tan diversos como el tamaño de la letra, las diferentes legislaciones aplicables, los nombres de los reguladores y/o compañías operadoras de los servicios en cada país, las propias condiciones generales del contrato, así como particularidades legales como firmas a recabar etc.

El objetivo último es que a través de la tecnología, y los avances en inteligencia artificial, todos los ajustes, cambios, se hagan de manera ágil y 100% digital, aprovechando plantillas de documentos y dentro de estas las estructuras al máximo como serían los “encabezados”, los “pies de página”, y todas esas partes que ya sabemos son/serían comunes, y que aportarían el consecuente ahorro y por tanto ventaja competitiva ante otras potenciales empresas que por ejemplo buscaran una estrategia de impresión en papel (i.e. ojo, si tu target de cliente es personas >75 años, esto podría tener sentido, pero no es nuestro caso en esta tesis...).

En cualquier caso y más allá de que sea documentación digital, la información deberá viajar al cliente de manera clara, sencilla, y entendible, lo cual entendemos sería una necesidad común en todos los países donde operaríamos. La normativa de la mayoría de los países relativa a protección de los derechos del Consumidor y Usuario establecen multitud de requisitos que debe cumplir la información (a efectos de resultar clara, transparente, sencilla y comprensible). El hecho añadido de no tener que imprimir papel hace que además no tengamos un incentivo de “ahorrar en información”, y detallar al máximo todo aquello

que queramos reflejar en la documentación, y es que cuesta lo mismo un PDF de 4 páginas que uno de 5 páginas. Vivimos tiempos de gran concienciación social en cuestiones de medioambiente y la actitud de la empresa influirá claramente en la imagen de marca que tenga el público.

Otro punto importante que tratar en este apartado es la estructura de reaseguro que un producto de estas características debería tener. Como primer punto positivo, tenemos que el reaseguro es una de las “patas” dentro del seguro que trabaja de manera más internacional, por tanto, se presume fácil al menos el primer paso del proceso que sería el encontrar un potencial reasegurador que estuviera dispuesto a cubrirnos el portafolio entero de países o geografías bajo un mismo contrato reasegurador, lo que simplifica y agiliza la gestión.

En este sentido, lo primero que deberíamos decidir es si optamos por un seguro no facultativo (donde de manera automática se coloca el riesgo a la reaseguradora sin que se tenga que revisar el mismo de manera individualizada), o bien un reaseguro facultativo (que se hace de manera ad-hoc por cada uno de los riesgos a colocar). Parece claro que en un modelo de negocio como el que planteamos en la tesis (cliente retail), no tiene sentido apostar por un modelo de reaseguro no facultativo y se debería encontrar un reasegurador que nos ofreciera un seguro que fuera automático u obligatorio (en el sentido que obliga a las partes sin necesidad de revisar riesgo a riesgo) y con alcance global.

Lo segundo que deberíamos analizar es cuál de los diferentes tipos de reaseguro facultativo podría interesarnos más, teniendo en cuenta tanto el coste de este como la idoneidad a la hora de afrontar los riesgos que queremos cubrir. De los tipos más comunes de reaseguro no facultativo, nos decantamos de entrada por un reaseguro de excedente, ya que en comparación con una cuota – parte, nos permite retener más riesgo (al ceder más y pagar menos por el reaseguro, nos aseguramos de que gran parte de la prima se queda en la compañía) y a la vez cubrirnos en caso de pagos o prestaciones muy elevadas a través de diferentes niveles de plenos.

El motivo principal de contratar un reaseguro es el poder cubrirnos ante impactos o siniestros de cuantía muy elevada, y a la vez aumentar la capacidad de suscripción que tendríamos si no tuviéramos el colchón de un reaseguro. Además, el reaseguro permite que las compañías tengan más estabilidad en la gestión de su cuenta de pérdidas y ganancias.

La conclusión a la que llegamos en este capítulo es que los seguros a priori sí son productos estandarizables y escalables técnicamente hablando, ya que la tecnología y tipología de producto lo permitirían, pero es importante tener en cuenta la idiosincracia de cada ramo para realmente analizar no sólo la viabilidad técnica, sino la potencial rentabilidad de los mismos, así como la aceptación en cada uno de los mercados, de manera que realmente se cubran las necesidades que compañía, clientes, distribuidores, y en definitiva todos los actores involucrados en la vida del producto requieran. En el próximo capítulo analizaremos uno de los puntos que se consideran más importantes a la hora de abordar el lanzamiento de un producto a nivel global, que no es más que el ramo / segmento.

4. El ramo ¿el verdadero escollo?

Cuando una compañía se plantea lanzar un producto, en cualquier ámbito, la primera pregunta que debe hacerse es cuál es la necesidad que quiere cubrir, y cuál es el público objetivo a alcanzar (i.e. generalista, producto de lujo, gama media, etc. – pero también si es un público local o internacional... Decíamos antes que los seguros no los diseñan hoy en día con un alcance global, como si se hace un teléfono Apple, o un vaquero Levis, pero también es cierto que muchos de los productos nuevos que se van sacando podrían hacerse con esa filosofía, si efectivamente el ramo que se quiere atacar lo permite.

Hay varios ejemplos claros de cuando tendría sentido y cuando no tendría sentido un producto según el ramo, en el terreno positivo el ejemplo que usaremos durante toda la tesis es un producto de ciber riesgo para personas físicas, mientras que como ejemplo de ramo donde no sería viable un solo producto en muchas geografías utilizaremos el ramo de salud.

El seguro de salud es seguramente uno de los que tendría más barreras de entrada para una empresa que quisiera industrializar sus productos y vender a escala mundial un mismo producto (servicio), y esto es debido sobre todo a los diferentes sistemas existentes ya no sólo a nivel de país, sino que incluso dentro de un mismo país muchas veces nos encontramos con diferentes regulaciones que dificultan o añaden complejidad a poder desarrollar una estrategia global y que a la vez la misma sea eficiente. No sólo la regulación, sino que normalmente el sistema de salud tiene un sector público y un sector privado, lo que aumenta la complejidad de competir al haber un ente como el sector público de salud que de alguna manera puede llegar a competir o a jugar con otras normas si la regulación no es clara y no defiende la competencia leal entre empresas y sector público.

Pongamos el paso número uno, con la creación de un producto de salud, deberíamos tener en cuenta en nuestras normas de suscripción y notas técnicas, las diferentes regulaciones existentes, coberturas incluidas / excluidas de los sistemas públicos de salud, la universalidad de la salud en países europeos vs una medicina “a la carta” en Estados Unidos (con un coste elevado).

Otro aspecto a tener en cuenta a la hora de plantearse una estrategia global con un seguro como el de salud, es la regulación relativa a la privacidad, en un ramo sensible y regulado resultaría difícil llegar a ser *compliance* con todas las diferentes leyes, y regulaciones, que han de tener los proveedores de servicios o aseguradores en temas de sanidad.

Algunos aspectos, sin embargo, parece que sí están llegando en el seguro de salud que son escalables, como es la gestión de los siniestros utilizando las nuevas tecnologías (i.e. chat de consulta, video-chat con un médico, etc.), que a su vez ayudan a reducir costes (menor frecuencia al poder gestionarse muchas de las consultas – que no dejarían de ser siniestros – de una manera más eficiente y barata.

Las normas de suscripción son diferentes según el país, es por eso por lo que un producto tan regulado puede llegar a ser un impedimento. Como se comentaba anteriormente, a nivel global hay 3 tipos de sanidad:

Figura 3. Asistencia sanitaria universal.



Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Asistencia_sanitaria_universal (Fecha de consulta: 29/03/2022)

En Europa, esta dicotomía entre sector público y sector privado es un tema especialmente difícil de legislar, en opinión del autor, por haber mucha diversidad entre los diferentes sistemas de salud entre países, así como muchos intereses divergentes. A pesar de ello, la tarjeta sanitaria europea representa un avance significativo y una señal de que la integración en Europa avanza de manera implacable incluso ante sectores tan sensibles y “locales” como puede ser el sector sanitario o de la salud.

A modo de ejemplo, hablaré de un ejemplo que me encontré yo en primera persona cuando estuve viviendo 5 años en Múnich y explicaré las principales diferencias que encontré ahí entre los seguros de salud públicos y privados que me encontré en Alemania, y la sanidad pública / privada que conocía de España. Pese a ser países con una supuesta sanidad pública universal ambos, veremos más adelante que las diferencias eran notables.

La primera diferencia con el sistema español es que, o bien estás en el sistema público, o bien estás en el sistema privado, sin embargo, no puedes pertenecer a ambos colectivos, a diferencia de España donde por el hecho de tener un seguro privado no dejas de pertenecer al colectivo asegurado por el sistema de sanidad pública. Además, si perteneces al colectivo público y decides cambiarte al privado, es una decisión casi irreversible ya que no se permite normalmente que la gente que opta por el seguro privado “vuelva” al seguro público.

Es importante destacar que el seguro público es obligatorio para las personas por debajo de cierto salario, pero no a la inversa, una persona con salario de

millones de euros puede pertenecer toda su vida al sistema público de salud. Asimismo, es importante destacar que el seguro público no implica que no puedas escoger médicos, al contrario, hay una gran variedad (muy amplia diría yo) de centros, hospitales, clínicas y doctores disponibles para que el ciudadano escoja.

Otra característica destacable es que en Alemania la sanidad pública funciona a través de la externalización del servicio público a empresas privadas por lo que los empleados no son propiamente funcionarios, mientras que en España el sistema de salud público funciona como un ente 100% público y gestionado de manera centralizada por personal que ha pasado sus correspondientes oposiciones etc. Esta última diferencia en mi opinión es clave ya que el sistema público alemán de alguna manera prima o fomenta la competencia entre las distintas compañías con las que ha externalizado el servicio, y estas tienen un incentivo a hacerlo bien, mientras que el sistema público español por su idiosincrasia no fomenta una competencia interna ya que los empleados o funcionarios tienen garantizada la plaza de por vida.

Tabla 1. Gasto por habitante en salud pública.

	Millones de euros	%PIB	Euros por habitante
España (*)	81.590	6,6	1.732
Alemania	341.326	9,9	4.108

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Asistencia_sanitaria_universal (Fecha de consulta: 29/03/2022)

Una vez analizado el ramo de salud, y visto el porqué un modelo global de seguros no encajaría en el ramo de salud, vamos a analizar los motivos de por qué otros ramos tienen potencialidad de ser escalados.

En primer lugar, un seguro de ciber riesgo no entiende de fronteras, ya que se parte de un terreno de juego global. Los softwares, aplicaciones, e incluso *hardwares* como los smartphones o los ordenadores portátiles, son productos que hoy en día funcionan por igual en los diferentes países del mundo, por poner un ejemplo, las redes sociales que utilizamos en España son las mismas que se utilizan en Francia, en Latino-América, en Japón, o en Estados Unidos de América. Un potencial ataque a los usuarios de Facebook, afectaría de igual manera a los usuarios afectados independientemente del país donde se generara dicha amenaza. En 2018, un ataque masivo a la red social Facebook, afectó a más de 50 millones de cuentas utilizando un agujero de seguridad en la aplicación, y los usuarios estaban repartidos por más de 50 países.

En segundo lugar, los usuarios actúan e interactúan también de manera global. Un usuario de España seguramente siga a personas que viven en otros países, por lo que la vulnerabilidad no está acotada a un solo país o geografía. Esto hace que los usuarios estemos expuestos a riesgos que no necesariamente se originan en un ámbito local, el hecho de seguir a cuentas o *influencers* u otras

figuras y que éstas estén radicadas en otros países, multiplica los riesgos de manera exponencial.

En resumen, todo parece indicar que uno de los principales puntos a tener en cuenta previo a lanzar un producto es, efectivamente, la tipología de ramo o de producto. Algunos productos, por sus características y por cómo se puede gestionar la suscripción y los siniestros, claramente tienen un potencial de internacionalización y gestión remota que pueden ser explorados en un futuro cercano, mientras que otros ramos se enfrentan a más desafíos o problemáticas que beneficios al intentar hacer un approach global. No es fácil categorizar dichos ramos en una u otra categoría, pero en este capítulo consideraremos que un ramo como es ciber riesgo es más que susceptible de encajar en la categoría de “productos escalables”, en comparación con un seguro de salud que sería un claro ejemplo de producto menos escalable a escala mundial.

5. Fiscalidad, Legislación, y el caso IAIS

Centrándonos en los países occidentales, y en nuestro caso en Europa al ser nuestro marco / ámbito de actuación, se está avanzando mucho en la regulación común. Regulaciones como Solvencia 2, órganos de supervisión conjunta como es EIOPA (*European Insurance and Occupational Pensions Authority*) hace años que vienen tomando importancia y regulando aspectos relativos al sector asegurador, lo que debería permitir unas mismas reglas de juego, que pueden permitir la creación de productos industrializados y que puedan ser implantados, sin apenas ajustes, en todos los países europeos.

Hay muchos aspectos que pueden dificultar el avance, como la fiscalidad (i.e. que pueden hacer un producto rentable o no en función de la carga fiscal), o los intereses políticos (sobre todo en algunos ramos como puede ser Salud), pero en otros ramos más homogéneos entre países como puede ser el de Autos o el de Hogar, la regulación no debería suponer una barrera de entrada relevante para que una empresa pueda implantar y vender sus productos (servicios) aseguradores en un tercer país. Por otro lado, la demanda de estos productos no se puede considerar como específica por país, al contrario, se pueden observar que las coberturas demandadas por los clientes suelen ser muy parecidas, si no iguales, en productos masivos, consistente en dar un servicio de asistencia en carretera, o bien arreglar un desperfecto, y este servicio sobre el papel no requiere de regulación excesiva. Al fin y al cabo, todos queremos ser tratados bien, y todos queremos una solución a nuestro problema, sea en la carretera de Coruña o en el desierto de Nevada.

Si avanzamos en una regulación común, e incluso en estándares mundiales, habría una ventana de oportunidad para avanzar en la internacionalización de productos y servicios como se ha visto en el gráfico del apartado 2 con los fondos de inversión. Y no parece que esta tendencia a regulaciones europeas vaya a cambiar. Recientemente, EIOPA ha publicado que la implantación de Solvencia 2 ha sido un éxito, pero que su labor no ha terminado aquí y pretende ahora continuar con el proceso de mejora continua de Solvencia 2 (no prevé un cambio radical, sino un ajuste y calibración de lo ya implantado).

Resulta lógico pensar que la aparición de internet hace ya unos años y su implantación global progresiva ha contribuido, en un principio por desconocimiento, a una relajación colectiva a la hora de considerar y valorar nuestra información de carácter personal y el uso que de ella hacemos y dejamos hacer. Sin embargo, no es menos cierto el hecho de haber avanzado todos, en conjunto, en la concienciación social de su importancia y alcance (incluyendo aspectos como la legislación, las tecnologías de protección, protocolos, concienciación social...). Si bien cuando hablamos de ciberseguridad, el campo de la protección de datos representa tan sólo una pequeña parte, no es menos cierto que es una parte importante por cuanto se trata de uno de nuestros bienes más preciados y en ocasiones, la puerta de entrada para muchos otros riesgos que forman parte de la ciberseguridad.

Son precisamente estos riesgos los que interesan a efectos de coberturas y negocio y por ende la clave está en su naturaleza, su desarrollo y su aceptación por parte de los ciudadanos y, potencialmente, clientes.

En un primer mundo en el que hay un ordenador en cada casa resulta no sólo útil sino necesario implantar y desarrollar constantemente la seguridad de red, que busca proteger la red informática de los intrusos y de sus ciberataques. La seguridad de las aplicaciones, teniendo éstas la implantación masiva que han tenido se enfoca en mantener el software y los dispositivos libres de amenazas. Una aplicación afectada podría brindar acceso a los datos que está destinada a proteger (imaginemos cómo reaccionaríamos todos si nos *hackearan* una *app* de nuestro Smartphone, y que dicho *hackeo* pudiera extenderse a todas las *Apps*, contraseñas, tarjetas, etc. que guardamos en los dispositivos).

La implantación generalizada, de nuevas tecnologías ha supuesto una amenaza para nuestros derechos como ciudadanos, y ha llevado a la promulgación de leyes que tutelan a los sujetos de datos, con la intención de lograr un control eficaz que no bloquee el desarrollo tecnológico y económico. En los últimos años, en materia de protección de datos, todos los países miembros han desarrollado enormemente la legislación y todas sus sociedades han ido adquiriendo a lo largo de estos años una enorme concienciación social acerca de la importancia de los datos de carácter personal. Desde una perspectiva estrictamente europea, todas las leyes de protección de datos tienen en común las siguientes condiciones: (a) el reconocimiento del carácter excepcional del procesamiento de datos personales; (b) la inequívoca manifestación de los propósitos de los requerimientos para procesar informaciones personales; (c) la continua revisión actualizadora de las normas y (d) la previsión de una autoridad independiente de control.

No es ningún misterio que a medida que el mundo avanza en su digitalización, la frecuencia de ataques o problemas relacionados con la seguridad cibernética se van a multiplicar de manera exponencial. La propia EIOPA, regulador europeo de Seguros, ya ha lanzado directivas encaminadas a que las entidades aseguradoras incluyan la gestión de los riesgos cibernéticos como unos de los puntos o aspectos que deben tratarse en los diferentes consejos de administración o de dirección de las compañías en Europa.

Analizada la fiscalidad y legislación aplicable a un ramo como el de ciber riesgo, la principal conclusión alcanzada es que no parece ser un impedimento. La fiscalidad sería un punto adaptable de manera fácil según la geografía, de manera que no suponga un obstáculo, mientras que la legislación aplicable a un producto de seguros de ciber seguridad tiene unas connotaciones internacionales (i.e. amenazas son de hecho globales) que homogeneizan en gran manera a nivel de países o geografías la legislación aplicable. Por poner un ejemplo ilustrativo, la fiscalidad implicaría seguramente cambiar el porcentaje de impuestos que dicho seguro debe pagar o bien dar cierta flexibilidad en el pricing para incluir componentes impositivos distintos según la geografía (i.e. IVA en unos países versus ausencia de IVA en otros), lo que no supondría demasiada dificultad a nivel tecnológico.

5.1. El caso de España y las recomendaciones de la IAIS (Insurance Association of International Supervisors)

A raíz de la última sesión de conferencias en el máster DEAF donde asistía como ponente Pilar Gonzalez de Frutos, en el turno de preguntas tuve la oportunidad de hacer una pregunta, que enlazaba con la pregunta que había hecho un compañero previamente, y era sobre la armonización de leyes en Europa a nivel europeo más allá de Solvencia II (un verdadero mercado común) y si tenía alguna opinión o me podía ilustrar como veía la regulación europea.

En ese sentido, los comentarios de la presidenta fueron sorprendentes, ya que vino a decir que, pese a que las expectativas son buenas en cuanto a que el mundo evoluciona hacia unas mismas guías de actuación, colaboración, investigación, etc., y que en España la colaboración era muy buena con el resto de los reguladores o instituciones de seguros del mundo. Como anécdota, nos comentó que en España todavía tenemos algunos deberes pendientes, y es que la IAIS (*Insurance Association International Supervisors*) reafirmando las recomendaciones previas realizadas por otros organismos internacionales como el FMI en 2006 y 2012 respectivamente, ha criticado la falta de independencia de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones como organismo supervisor en España, al ser una entidad dependiente del Ministerio de Economía y Agenda Digital, y por tanto estar sujeta a cambios que pueden poner en tela de juicio su independencia (por ejemplo, si decidiera el gobierno recortar el gasto asignado a dicho ente público, esto podría poner en riesgo el trabajo de supervisión de las entidades). La recomendación que hace IAIS busca separar al supervisor, y que éste se convierta en un ente independiente que pueda a su vez financiarse de manera propia, y que rinda cuentas (y sea a su vez supervisado) a las propias empresas a las que regula, así como al gobierno respectivamente.

Pese a los anuncios del gobierno en que la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones es efectivamente un órgano independiente, la realidad es que España sigue siendo uno de los pocos países de Europa (junto a Georgia y algún otro del bloque del este), donde se da esta anomalía. Aun así, en su último informe, la propia IAIS reconoce los avances en el trabajo del regulador, tanto en su propia capacitación técnica como en aspectos como los sistemas y la tecnología.

Aparentemente la tendencia parece confluir hacia unas guías o prácticas comunes, no sólo en el sector asegurador, sino que esto aplica también cada vez más a todos los niveles de la sociedad. Esto hace que las perspectivas estén encaminadas a alcanzar una legislación asimilable y parecida en las diferentes geografías del mundo, disminuyendo las trabas al comercio globalizado.

6. La tecnología como palanca imprescindible

Hoy en día las empresas aseguradoras más tradicionales conviven con una enorme amenaza como son las llamadas *insurtechs*, que no dejan de ser los primeros actores o *players* de esta distribución estandarizada, aunque las principales compañías como *Lemonade* u otras, se centran únicamente en productos más maduros como el seguro de automóviles, y en territorios muy acotados y seleccionados (de momento solo en Estados Unidos, si bien acaba de extenderse a Alemania y Países Bajos para algunos productos, en lo que podría interpretarse como una prueba piloto pensada para extenderse a otros ramos / países).

La propia definición de qué es una Insurtech ya nos da una idea de hacia donde debería virar la estrategia de los operadores tradicionales, tecnologías de innovación, desarrollo de nuevos productos y servicios más eficientes y con menor coste, e inmediatez operativa enfocada tanto al cliente interno como al cliente externo.

Lo que le da relevancia y valor añadido a la tecnología en esta tesis, no sólo es la capacidad de esta de aportar valor en todos los procesos de la cadena de valor, desde la solución de los siniestros / asistencia, hasta la eficiencia en toda la parte de suscripción, sino que lo que estamos “lanzando” es un producto de ciber riesgo, que ya por su propia naturaleza es sofisticado y moderno (por tipología de riesgos cubiertos y por la tipología de clientes que lo contratarían).

También requeriremos de tecnología para poder hacer un *pricing* adecuado, una gestión de los pagos ágil y eficiente (¿i.e. *blockchain*?) o haciendo una estrategia digital de marketing para un producto así con pegada, la tecnología se presenta como una necesidad imperiosa en una empresa que hoy en día quiera invertir en una solución global ya que sin esa ventaja competitiva no es viable hoy en día alcanzar la sofisticación que el mercado asegurados (pero los mercados en general también) te exigen. A mi juicio, estos han sido los principales escollos que se han encontrado también las InsurTech actuales o los grandes *players* como Apple, Amazon, u otras que han intentado una venta masiva de seguros, que los productos por lo general no son fáciles de gestionar a nivel actuarial y la gestión de los siniestros es un proceso complejo y muchas veces farragoso, pero como hemos visto durante el master, algunas InsurTech ya están encontrando *business models* rentables y en algunos casos totalmente escalables.

Actualmente las compañías de seguros tienen unos gastos altísimos, que crecen día a día, fundamentalmente salarios y gastos de tecnología / informáticos, y una de las palancas que podría usarse es la estandarización de sus productos a nivel global (como de hecho ya hacen algunos bancos con las tarjetas de crédito u otros productos similares). En un sector como el nuestro, donde la presencia “en la calle” es casi obligatoria (i.e. capilaridad), los gastos internos y de administración (es decir, los que no son puramente de adquisición), son un elemento palanca clave para conseguir dicho ahorro, siendo para ello muy necesaria la presencia y aplicación de tecnología. No resulta nada nuevo decir

que con la implantación de sistemas informáticos se mejoran y abaratan los procesos de trabajo y la tecnología inteligente, en constante desarrollo, aportará mayores y mejores funcionalidades al proceso de comercialización de nuestros productos.

En cualquier caso, resulta claro que si no son las InsurTech, serán los bancos, que ya llevan una amplia delantera por lo general a las aseguradoras en cuanto a uso de la tecnología (i.e. Apps, sobre todo, y sino los operadores globales como Amazon de bienes y servicios (la cual no olvidemos despierta pasiones en todos los países donde opera) que podrían usar la tecnología como palanca de entrada (y de reducción de gastos) para entrar en un nicho de mercado que sigue siendo apetecible para muchos actores / inversores por su alta rentabilidad y escalabilidad.

Como decíamos, vivimos en un mundo cambiante y en constante evolución, y otros sectores ya se han adaptado a las nuevas necesidades que el mundo interconectado y digitalizado plantean. El sector asegurador no debe ser una excepción y debe adaptar sus productos a esta nueva realidad. Para ello, parece obvio que la tecnología sea una de las palancas necesarias para conseguir afrontar estos retos, ya que, si queremos ofrecer soluciones globales a problemas globales, la única manera de hacerlo es a través de vehículos globales, y en este sentido la tecnología es necesaria para verdaderamente alcanzar a todos estos potenciales clientes de manera eficiente y ágil.

Analizadas las posibilidades que la tecnología actual nos brinda, la conclusión principal es que claramente la tecnología ayuda y posibilita que se desarrollen productos innovadores que se apoyen en la tecnología para cubrir no sólo las necesidades comunes, sino también las específicas, para que un producto sea estandarizable y comercializable de manera global. Igual que los fondos de inversión, que también empezaron siendo productos muy locales, las plataformas tecnológicas deben permitir una suscripción remota, una gestión de los sinistros ágil y centralizada, así como una rentabilidad esperada para las compañías mucho mejor por los potenciales gastos fijos que se pueden ahorrar al no tener que mantener n productos en n geografías y poder hacer un mantenimiento de los productos y de los sistemas informáticos de manera centralizada, así como los potenciales ahorros en personal derivados de este *approach* global.

7. Mercado y Marketing

De acuerdo a los últimos datos publicados, el mercado aproximado mundial en el ramo de ciberseguros asciende a unos 8.610mn EUR, de los cuales la mitad se genera o emite en Estados Unidos, y todas las publicaciones sectoriales avalan el esperado crecimiento que se espera de esta línea de negocio, derivado del crecimiento que está experimentando también justo el lado contrario de la moneda, la sofisticación de métodos (*phising*, *malware*, DDS, etc.) y la constante evolución de los hackers y en general de las amenazas tecnológicas, que cada día están más presentes en el día a día no ya de las empresas, sino de los particulares. (Fuente: EIOPA). El crecimiento esperado se sustenta también en el mayor uso que hacemos de las nuevas tecnologías. Iniciativas como el metaverso que prometen crear un ecosistema nuevo, con cosas a proteger, y que requerirán de estos seguros no hacen más que confirmar un potencial futuro mercado a cubrir.

A nivel de compañías en la actualidad hay más de 180 grupos aseguradores trabajando el ramo, aunque en su mayoría son productos cibernéticos para empresas y el mayor potencial de crecimiento puede estar entre los clientes privados. En cuanto a mercados, la mayor penetración se da en Estados Unidos, mientras que habría un crecimiento potencial todavía mayor en el continente asiático y en Europa.

Como decíamos anteriormente, los mercados hoy en día tienden a una homogeneización y cada vez más las fronteras son más difusas. En un mercado así, tiene mucha importancia aspectos como la marca.

A nivel de marca, a la hora de comprar un seguro es un elemento normalmente importante y diferenciador, ya que no compramos un bien de bajo coste o poco valor añadido, sino un potencial servicio en un momento complicado y que requiere de altos grados de satisfacción y de confianza. Cuando hablamos de estandarizar un producto, y hacerlo verdaderamente global, somos conscientes que esto se podría lograr únicamente con una marca fuerte, fiable y poderosa detrás.

En este sentido, cualquier estrategia de lanzamiento de un producto no pasaría por el establecer una marca nueva en ningún caso, sino que sería necesario hacerlo bajo una marca de reconocido prestigio (i.e. no significa que tenga que ser una compañía de seguros, podría lanzarse bajo el nombre comercial de otra empresa que cuente con reconocimiento de marca).

Es muy importante invertir en la imagen de marca, y en hacer seguimiento de los principales *KPIs* relacionados con percepción por parte del consumidor (i.e. NPS, 5star rating, y otros). En el ejemplo que estamos utilizando durante la tesis, un seguro de ciber riesgo, la seguridad y confianza adquiere más importancia si cabe que en un seguro “obligatorio” como podría ser el del ciclomotor. Ya el hecho de no ser obligatorio le confiere al producto una percepción de producto más diferenciable (si lo comparamos con un seguro de automóvil donde prácticamente se cubre lo mismo en todas las aseguradoras) y por tanto que

demandará por parte del cliente de un conocimiento previo de qué empresa o qué activo (intangible en este caso) está respaldándole en el momento del siniestro.

Y más importante aún es trabajar la imagen de marca “post-siniestro”, es decir, no tanto las campañas publicitarias que hagas, sino cómo mides el nivel de satisfacción del cliente una vez prestado el servicio, la asistencia, o bien la consulta, y todavía más importante, que le hagas saber al cliente que te preocupas por el post y se lo demuestrés (no hace falta incurrir en gastos, con una llamada muchas veces se consigue más satisfacción del cliente que un pequeño pago o compensación monetaria). Lo importante además no es ganar al cliente, sino conseguir que se quede en la compañía, que adquiera más productos (concepto *cross-sharing* estudiado en el master), y que aumente las garantías o coberturas (concepto *up-selling*), porque a largo plazo este colectivo es el que debe ir creciendo, y permitiendo a la empresa crecer.

En el ejemplo que estamos utilizando en esta tesis de un potencial producto de ciber riesgo global, vemos el principal nicho de mercado en personas jóvenes, así como en jóvenes profesionales y personas de mediana edad, con conocimientos tecnológicos muy desarrollados y con una tendencia alta a consumir productos de una manera descentralizada (i.e. haya o no haya distribuidor intermedio).

Como decíamos al principio de este capítulo, el mercado de seguros de ciber riesgo estaba valorado en casi 10 billones de EUR, y se espera que esta cifra se multiplique por 3 ya de cara a 2027. Estas cifras, podrían estar incluso infravaloradas, ya que los recientes conflictos en Ucrania, la confrontación del mundo occidental con China, o el terrorismo global, podrían incluso exacerbar la importancia de estas amenazas, ya que estamos en un mundo tan interconectado que los ataques ya no se centran en un país, sino que amenazan en su conjunto a muchos países (en este caso, el llamado Occidente).

La propia pandemia también parece que puede hacer incrementar el volumen de negocio potencial, ya que ha acelerado el uso y la adopción de herramientas digitales, tanto a nivel particular, como a nivel laboral con la adopción del ciber trabajo. En esta nueva realidad, las empresas ya no sólo están expuestas en sus sedes centrales de trabajo, sino que deben garantizar la seguridad en cada una de las casas o centros de trabajo remoto donde están sus trabajadores, con la subsecuente dificultad de monitorizar diferentes redes, servidores, accesos, etc.

A nivel de legislación, además, las empresas se ven en la obligación de garantizar la seguridad no sólo por el propio devenir de la empresa, sino por los exigentes requisitos que los gobiernos imponen y las potenciales multas (generalmente de cuantía muy elevada) a las que se pueden ver expuestas las empresas ante una violación de seguridad en los datos de carácter privado de los clientes o de la propia empresa. En Europa, cabe destacar las últimas Directivas realizadas en 2020 y 2021 que regulan la Resiliencia de Entidades Críticas, o los Reglamentos de Resiliencia Digital Operativa, y que intentan garantizar bajo un paraguas europeo que las empresas (y a futuro, los ciudadanos) ten-

gan planes de contingencia, seguros y, en definitiva, líneas de defensa que les permitan continuar con su actividad ante potenciales ataques o amenazas que sufran las empresas europeas.

Este crecimiento del sector a nivel global, también se da en España en particular. A cierre de 2020, el volumen de primas de este tipo de seguros alcanzó los 75 millones de euros de acuerdo con el estudio “Ciberseguridad y Gestión del Riesgo Cibernético en España”, elaborado por AON. En dicho estudio, se observa que son las empresas más grandes (>250 millones de revenue) las que mayor uso de estas pólizas están haciendo, pero también se hace referencia a que el mercado *retail* será el siguiente en sumarse a esta tendencia a medida que los ciudadanos tomen conciencia de la peligrosidad de esta tipología de riesgo.

Queda patente por los números y tendencias analizadas, que verdaderamente existe un mercado potencial importante que no está siendo del todo cubierto o explotado por las compañías, y que puede comercializarse a escala global a nivel de Marketing. Para ilustrarlo, pensemos en una campaña de marketing destinada a la venta de este producto, parece claro que la necesidad a cubrir, la manera de distribuirlo, y los canales para llegar al público objetivo serían totalmente comunes, y tan sólo se requeriría adaptar el lenguaje de la campaña, ya que el resto de variables se mantendrían iguales independientemente del país donde se lance.

8. Distribución y servicio postventa

Hoy en día, por hacer la analogía con Apple, bastaría con tener acuerdos con los principales *brokers*, agentes, o con la figura que corresponda en cada país para comercializarlo de manera global. La distribución a gran escala de un producto *retail* y de manera global, es un objetivo posible en un mundo actual que cuenta con medios y estructuras definidas y desarrolladas que permiten llevar a cabo semejante propósito, no sin obstáculos por el camino, inherentes al riesgo y ventura de cualquier actividad económica. En un principio, las nuevas tecnologías son parte ya de nuestras vidas, y en esta tesis defendemos que esto va a continuar y a expandirse a todos los sectores, incluido el de los seguros (y dentro de éstos, algunos lo harán con mayor facilidad que otros).

Por definición, la distribución del producto debe hacerse por medio de distribuidores, una figura que resulta esencial en la cadena de acciones que persiguen la comercialización del producto. Los *Partners* que podamos encontrar serían esenciales para la distribución de un producto de estas características, ya que, si bien su naturaleza hace viable una publicidad global, el producto exige una cercanía y confianza con los potenciales clientes y el medio o canal ideal para llevar a cabo la distribución sería sobre todo el uso de plataformas *online* de distribución (i.e. de productos financieros, *brokers* de seguros digitales, etc.), así como el canal directo (i.e. que, en principio, nos aportaría márgenes mayores, al ahorrar la comisión que abonan los seguros generales mediados). En esta línea, lo ideal sería que hubiera las mínimas “barreras” de entrada en el proceso de venta, y que por ejemplo la introducción de datos, el número de “*clicks*” u otros procesos que pueden interferir en la venta, estuvieran optimizados al máximo, y fueran lo más homogéneos posible entre los diversos canales de entrada.

Un proceso de “*onboarding*” (término tan de moda) ágil y con los mínimos clicks posibles, que resulte operativo, eficaz y seguro con los mínimos datos a introducir, y los mínimos pasos posibles (i.e. concepto *Amazon* que en 3-4 clicks el usuario adquiere un producto, convirtiéndose así en cliente).

Los datos necesarios en aras a formalizar el proceso de venta deberían ser pocos, los menos posibles; bastaría con los datos personales relativos al cliente (i.e. DNI, nombre, apellidos, correo electrónico y teléfono de contacto), los específicos del riesgo a asegurar (i.e. breve cuestionario con preguntas relacionadas con sus hábitos y comportamientos en relación con el uso de redes sociales, dispositivos, etc.), y finalmente los datos necesarios para cursar el pago. En cuanto a los *clicks*, como decimos, se debería optimizar el proceso de manera que fuera intuitivo, fácil y a la vez ágil (i.e. por ejemplo ofreciendo desplegables de ayuda, botones de atrás/adelante, con información clara para el usuario etc.).

También debe ser escalable y ‘camaleónico’, por lo que si un dato (i.e. en Alemania no tienen un equivalente a nuestro DNI) no aplica a un país, se puede customizar de manera tecnológica el que dicho campo no aparezca en el pro-

ceso de *Onboarding* y, al contrario, si por ejemplo algún país obligara a dar una dirección física también, ésta aparecería únicamente en esa geografía.

A lo largo del proceso de desarrollo e implementación del producto la empresa se encontrará con multitud de trámites administrativos y legales que deberá cumplir en aras a desarrollar la actividad económica de acuerdo con la normativa vigente, sea en el país que sea. Los contratos privados con los *partners* que se encargarán de la distribución, donde se pactarán las condiciones que regirán las relaciones de proveedor-distribuidor, fijando las obligaciones y los deberes de cada una de las partes, y que a la postre, tiene su incidencia sobre el negocio. Tratándose de un producto como es el de ciber riesgo, deberemos añadir aquellas cuestiones legales que tengan que ver con los derechos de propiedad intelectual e industrial, contratos de licencia, con aspectos destacados en cuanto a confidencialidad etc....

Asimismo, el uso de medios web y aplicaciones comportará el sometimiento a la normativa reguladora de éstas, por cuanto se realizará contratación por medios electrónicos. Aspectos relativos al derecho de consumo, a la protección de datos, y toda afectación que pueda darse con los derechos de los consumidores y usuarios en el día a día de la empresa serán cruciales para que ésta no tenga problemas en su día a día.

En cuanto a la regulación aplicable en el caso de la distribución (tema importante en seguros), y las reglas de juego que debe seguir una empresa que ofrece un producto asegurador, es destacable que hay varios avances en muchos lugares del mundo, como por ejemplo a nivel de la Unión Europea, que reguló sobre el mercado común en aspectos relativos a la distribución de seguros en varias directivas, que fueron a su vez implementadas en España a través del *Real Decreto 287/2021, de 20 de Abril, sobre formación y remisión de información de los distribuidores de seguros y reaseguros*, y que incluía unos requisitos mínimos de formación (más aplicable a seguros de vida o seguros unit linked, pero no deja de ser un ejemplo de hacia dónde vamos y con particularidades comunes que dan lugar a la analogía en muchos aspectos).

Tabla 2. Distribución de nuevo negocio por canal.

Channels	Life	Non-Life
Agents	15.97%	31.13%
Brokers	7.24%	35.30%
Bancassurance	69.97%	18.97%
Direct Sales	6.87%	7.13%
Internet	0.02%	2.52%
Others	0.22%	4.96%
Source: DGSFP		

Fuente: DGSFP.

La política de descuentos a aplicar dependería en todo caso del margen que tuviéramos, pero dentro de las hipótesis que ponemos encima de la mesa en esta tesis, es la de poder en su caso aplicar algún descuento si la persona fisi-

ca que ha contratado nuestro seguro nos trae algún referido (i.e. códigos descuento para ambos), o bien descuento adicional si se diera el caso de que tenemos un producto para empresas de alcance global y la persona interesada nos contratara también el seguro para su pequeña o mediana empresa o bien su actividad como “autónomo” o su equivalente en otros países. Existen multitud de fórmulas de descuento aplicables y no descubriremos en esta tesis todas las posibilidades que existen, sino tan sólo destacar lo beneficiosa que resulta la fórmula de aplicar descuentos a clientes ya existentes, por medio de campañas; y/o a nuevos clientes (lo que entenderíamos por captación). De hecho, me gustaría apuntar que, si bien se trata de fórmulas comerciales parecidas o muy similares, lo cierto es que la fidelización del cliente es una cosa y la captación de nuevos clientes otra. En cualquier caso, como digo, no quiero extenderme innecesariamente pero sí destacar la importancia de contar con una variedad de posibilidades en cuanto a descuentos y promociones, que además pueden contar con una cierta “*predisposición cultural*” en determinados países.

También se podrían aplicar descuentos “preventivos”, para aquellos particulares que demuestren que además de contratar un seguro, tomaran las medidas pertinentes de seguridad para prevenir cualesquiera siniestros, ataques (contar con un antivirus en el móvil de alguna empresa “*partner*” en vigor). Esta es una fórmula algo novedosa que cuenta con la ventaja de trasladar en gran medida al cliente el coste de esa medida “preventiva” y así reducir las posibilidades de que tenga lugar el siniestro.

La principal conclusión alcanzada es que los canales de distribución tienden a ser cada vez menos locales, y la población está acostumbrándose a comprar en tiendas o distribuidores remotos. Por poner un ejemplo ilustrativo, plataformas o *marketplaces* como Amazon, Ebay, o Alibabá, que en su día vendían de manera mucho más localizada, han multiplicado de manera exponencial su alcance y hoy en día en una misma plataforma pueden tener clientes o consumidores de más de 100 países distintos conectados al mismo tiempo, recibiendo los productos de manera equiparable, y teniendo una experiencia de cliente “única” y no adaptada según el país donde resida el cliente.

8.1. El servicio postventa (siniestro)

Si bien es cierto que en un momento difícil como es el momento en que tiene lugar el siniestro, hay que estar más que nunca al lado del cliente, ello no implica necesariamente la presencia física de alguno de nuestros empleados. La compañía debe poner a disposición del cliente, a través de todos los canales disponibles y a la mayor brevedad posible, toda la asistencia necesaria al cliente, y para ello es casi obligatorio contar con servicios de asistencia delegados en el territorio (además de los “centralizados”). A diferencia de otros sectores, donde la asistencia sí o sí ha de ser local (i.e. salud, autos), en el caso de un seguro de asistencia y protección contra ciber riesgos, por su propia naturaleza, en un elevado número de casos podría llegar a darse de manera remota, con el consiguiente ahorro de costes, a todos los niveles, que ello implica.

No olvidemos que el conjunto de garantías incluye muchas relacionadas con los dispositivos o bienes más “físicos”, y para ello se puede localizar fácilmente

un *partner* que dada su condición más local resultará efectivo y resolverá las cuestiones en los plazos razonables, siempre que haya establecidos o mejor dicho preestablecidos unos procedimientos de actuación y de coordinación de equipo. En todos los mercados, en principio, existe una red de *partners* que pueden prestar los servicios adecuados a nivel de sustitución o reparación de productos.

De igual manera que con la propia distribución, la conclusión a la que llegamos es que también el servicio postventa es susceptible de escalarse en un producto asegurador o segmento como el de ciber riesgo. Volviendo al ejemplo que utilizábamos de Amazon o Alibaba, su servicio postventa se canaliza de manera homogénea (ya sea una devolución o bien la resolución de dudas), y en el caso de un siniestro de ciber riesgo la inmensa mayoría del servicio a recibir, ya sea un pago monetario o bien una asistencia remota de los equipos electrónicos o digital, se podría hacer también de manera centralizada y únicamente aspectos como el lenguaje se deberían adaptar (i.e. a tener en cuenta que cada vez, los servicios de traducción automática entre diferentes idiomas, se automatizan y perfeccionan más, por lo que esta adaptación podría incluso simplificarse a través de la tecnología).

9. Bajémoslo a tierra, ¿y si lanzáramos en Latinoamérica?

Pese a los múltiples y muy dispares gobiernos y tipos de país / estado en Latinoamérica, el continente tiene unas características únicas que lo podrían hacer un buen candidato a intentar globalizar el seguro, con un solo producto para los millones de personas del continente. Veamos su viabilidad;

- Regulación: Muy dispar y cambiante, sin embargo, con poco impacto en un potencial seguro de ciber riesgo en particulares y su regulación (aquí el caso de por ejemplo un potencial seguro de salud quedaría de nuevo totalmente descartado).
- Población / Cultura / Lengua: Desde luego en estos ámbitos hay muchas sinergias que se pueden alcanzar, una población y cultura homogénea (dentro de su diversidad), y con dos lenguas dominantes que son muy parecidas.
- Similitudes de Mercado: El mercado de vivienda, en general en países de Latinoamérica, es un seguro caro (de lujo) y con poca penetración en casi todos los países a excepción de algunos como Chile (i.e. aun así baja en comparación a cualquier país europeo), lo que le da a su vez un alto potencial de crecimiento.
- Rentabilidad (por mercados): En general, el seguro en latino américa es rentable y la profesionalización y buena salud tecnológica en general hace que en general las perspectivas sean buenas en el continente, de acuerdo con el estudio "*Informe Transformación Digital en América Latina 2021*".

El mercado latinoamericano es desde hace ya unos años un objetivo para muchas empresas aseguradoras y ello tiene múltiples causas y razones de ser.

Si bien la regulación no es uniforme a lo largo de todo el continente y tiene sus diferencias, según cada país, lo cierto es que los hábitos de comportamiento tienen enormes similitudes a nivel supranacional, dados los factores que a continuación destacaremos:

La regulación del sector de los seguros persigue una finalidad homogénea allá donde pretenda implementarse y desarrollarse, y que pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- Regular la actividad de los seguros y dotarla de un marco normativo claro y definido.
- Proteger los derechos e intereses de los sujetos involucrados.
- Fortalecer la supervisión y administración de la industria aseguradora.

- Proteger el orden social y económico y el interés público.
- Promover el desarrollo saludable y sostenible de la industria aseguradora.

Resulta importante también considerar previamente las implicaciones del marco jurídico al cual se 'enfrentan' las empresas de la industria aseguradora como sujetos de la actividad económica del país.

Elementos como "¿Cuánto se tarda en constituir una empresa en Latinoamérica?" O "requisitos y costes propios de su actividad" resultan de vital importancia. Los compromisos y obstáculos administrativos y tributarios que se encontrará nuestra empresa aseguradora y las particularidades propias de los productos con los que comercialice son elementos de vital importancia, siendo los países de Latinoamérica un escenario variado, pero con ciertos elementos comunes y con similitudes relevantes. Si bien cada país cuenta con su propia regulación, lo más relevante es la homogeneidad en cuanto a:

- Las condiciones de capacidad y legitimación exigida a las empresas que forman parte de la industria aseguradora para poder operar en ella.
- Los requisitos formales exigidos por la normativa (en relación a las empresas a través de las cuales se vehiculiza la actividad propia de la empresa).
- Los requisitos exigidos a las personas que forman parte de las empresas y exigencias en cuanto a su titulación.
- El control y supervisión a los que están sometidas las empresas de la industria aseguradora.

En el caso de Latinoamérica nos encontramos, como decimos, ante una variedad importante de países, y dado el ámbito de aplicación de sus marcos normativos, esto es a nivel nacional, resulta contradictorio, a priori, hablar de un mercado homogéneo, si bien debe tenerse en cuenta que hablamos de una zona geográfica con enormes similitudes entre países.

El uso de una misma lengua supone una clara ventaja competitiva y no debe obviarse el enorme ahorro que supone en términos de personal, formación, tiempo y esfuerzos propios de la actividad empresarial (como sucedería en cualquier otra actividad industrial o empresarial).

No podemos obviar otro de los elementos clave como es el desarrollo de las tecnologías y su alto nivel de calidad desde hace ya unos cuantos años. La mayoría de los países de Latinoamérica cuenta con normativa muy desarrollada y actualizada en cuanto a protección de datos, a servicios de la sociedad de la información, leyes digitales y leyes relativas a otras normativas que tengan incidencia en la actividad aseguradora, como puede ser la normativa tributaria y fiscal.

El desarrollo de la normativa es un elemento esencial para que las empresas decidan trasladarse a este mercado y resulta primordial asegurar un marco normativo, que ofrezca seguridad jurídica a las empresas, que deben conocer con carácter previo y fiable las implicaciones de la actividad que desarrollan y de las acciones que tiene lugar por el camino.

Hasta ahora hemos destacado dos elementos vitales y en gran medida favorables para el traslado de la actividad aseguradora a un mercado como es el latinoamericano: La Regulación: Con elementos variados y seguramente falto de un carácter uniforme entre países si bien con multitud de elementos comunes y similitudes, al margen del relativo poco impacto en un potencial seguro de ciber riesgo. Asimismo, la identidad o similitud a nivel de cultura y de idioma hace que se pueden alcanzar muchas sinergias, dado que la comunicación no resulta un obstáculo y los procesos son uniformes y comprensibles con mayor facilidad.

Un mercado dinámico como el latinoamericano, con población joven y clase media creciente, podría además ser captado a través de medios digitales a medida que los dispositivos móviles y el acceso a internet se va democratizando en los países. Las perspectivas en ese sentido son buenas, aunque es cierto que el ritmo de acceso de la población a la tecnología no es el deseado o el observado en por ejemplo países europeos.

Riesgo: Ciertamente es que los países de Latinoamérica no son los más rentables para invertir, y que implican unos riesgos excesivos para según qué activos, que tienden a invertir en otras latitudes más seguras (i.e. Europa / Estados Unidos, o Japón), pero hoy en día y con el crecimiento de Brasil, México, Asia y en general de los países emergentes, el retorno puede ser interesante a nivel agregado.

En cuanto a la distribución, al apoyarnos en la propia tecnología hace que el segmento de la distribución también goce de excelentes posibilidades y capacidad de crecimiento en mercados tan poco penetrados actualmente, sea a través de un mediador, o directamente con la compañía (i.e. con un empleado se entiende), un potencial distribuidor de seguros no debería tener excesivos costes (i.e. atención digital), y por tanto los márgenes con los que operar ser superiores a los que actualmente tendría que aguantar.

Todo ello nos lleva a que Latinoamérica sea, seguramente, una de las regiones más interesantes para estudiar un potencial lanzamiento global. Los diferentes aspectos analizados a lo largo de la tesis (i.e. mercado, tecnologías, canales de distribución, producto / ramo, rentabilidad, fiscalidad, etc.) tienen unas características similares y homogéneas tales que lo permitirían. Quizás un aspecto a tener en cuenta en esta geografía es la inestabilidad política que históricamente se da en muchos de los países que la forman, así como la regulación que puede llegar a basarse en criterios políticos en lugar de criterios realmente sociales (i.e. por ejemplo Venezuela o Cuba, donde la intervención de los gobiernos muchas veces no responde a las necesidades de la población, sino a necesidades de los propios gobernantes).

Figura 4. Evolución del crecimiento del mercado asegurador en América Latina (primas, millardos de USD, tasas anuales de crecimiento nominal en USD, %).



Fuente: MAPFRE Economics (con datos de organismos supervisores)

Fuente: MAPFRE Economics.

10. Conclusiones

En el presente capítulo de conclusiones, relacionaremos el problema inicialmente planteado con el objetivo que se ha señalado.

Tras la información analizada y la exposición planteada en el presente análisis podemos extraer la conclusión de que parece viable la implantación de un producto asegurador de protección de ciber riesgo que sea escalable a nivel global (o regional en su defecto, como veíamos en el caso de Latam). Las condiciones actuales del sector hacen viable que, bajo una visión globalizadora, las empresas del sector asegurador se aventuren al lanzamiento de productos y coberturas con relación a clientes de otros lugares del mundo y que se encuentran a muchos kilómetros de distancia. Para ello, deberán enfrentarse y ajustarse a una serie de condiciones normativas e idiosincrasias de mercado que exigirán una visión moderna y una adaptación a la tecnología más actual y puntera. Se puede hacer, y son las llamadas *insurtech*, quienes encabezan este proceso de modernización en el sector. Las llamadas empresas tradicionales, parece que llegan un poco tarde a esta tendencia, pero su potencia y experiencia consolidada les pueden permitir a su vez recuperar ese gap y participar también de esta tendencia.

De entre ellas, triunfará la que sepa conjugar mejor todos los ingredientes (muchos de ellos analizados en este análisis) de la mejor manera, abaratando gastos a nivel muy significativo y permitiendo economías de escala importantes. Sin embargo, muchos servicios deberán ser prestados por la empresa recurriendo ésta a colaboradores externos, a terceros (siniestros delegados, gestión médica u hospitalaria delegada, etc.), si bien la naturaleza de determinados seguros hará más o menos necesaria dicha intervención de terceros. En el ejemplo analizado, entendemos que la propia asistencia también podría internalizarse y realizarse de manera directa por parte del asegurador, a través de equipos de asistencia informática remota, expertos informáticos, abogados, y otros actores implicados, sin necesidad de recurrir a terceros.

La IAIS que antes también mencionábamos, recientemente publicó que Europa apoya la creación de estándares globales en el sector asegurador, de manera que se creen unas reglas de juego “globalizadas” que permitan el desarrollo y enriquecimiento del sector vía su internalización (aprender de los demás). Esto no es algo fácil, ya que se debe poner de acuerdo a muchos actores, que muchas veces se mueven por objetivos “de país”, y no tanto con una visión global, pero es una clara tendencia política, social, económica y regulatoria que parece que no parará en los próximos años.

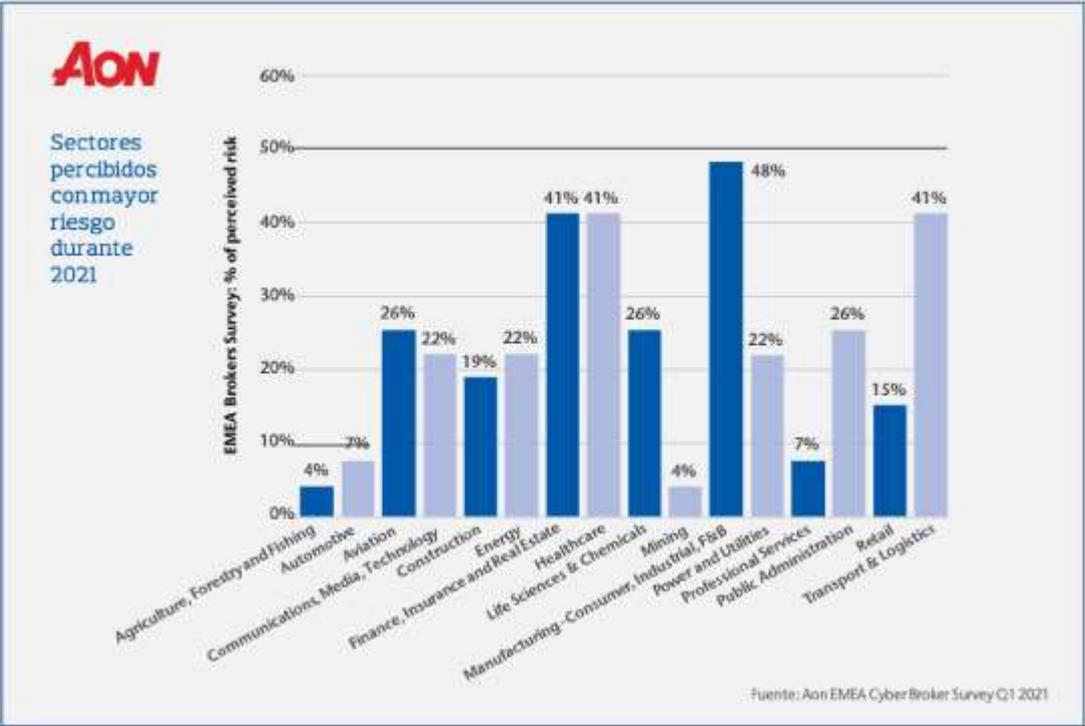
¿Qué hace falta para que se haga realidad? A nivel general, los elementos decisivos son la voluntad política, a través de la cual se permitiría y habilitaría un marco económico y comercial regido por el libre comercio, y sin olvidar la necesidad de un agente encargado de la supervisión de la normativa y la aplicación de sanciones a quienes la incumplan. A nivel de una empresa aseguradora, la innovación y el dominio y uso de la tecnología serán esenciales, así como acertar en el ramo y el producto, y en la fase de distribución. El servicio final debe

ser óptimo y bien valorado por el cliente, lo que no deja de ser el fundamento de todo el proceso y el objetivo de la compañía, que garantiza así la continuidad y fidelidad de los clientes. En definitiva, en determinados ramos, se dan las circunstancias ideales para que se avance en esta línea.

En cuanto a la propia evolución del sector, el aumento de los ataques y especialmente los denominados “ransomware” (secuestro y uso de datos), hacen que la necesidad de protección y de aseguramiento estén garantizados en el futuro, no solo a nivel empresarial, sino también y cada vez más a nivel “retail”.

El estudio de AON mencionado anteriormente en otros apartados, señala los potenciales sectores donde este crecimiento puede tener mayor desarrollo, y uno de ellos es el sector *retail*.

Figura 5. Sectores percibidos con mayor riesgo durante 2021.



Fuente: Aon EMEA Cyber Broker Survey Q1 2021.

El teletrabajo, que ya es una realidad que está aquí para quedarse, también obligará a los particulares y a las empresas a protegerse frente a los riesgos cibernéticos, también contribuirá a la expansión de esta tipología de seguros. Cada vez más, la frontera entre la vida privada y la vida laboral es más ambigua, ya que el teletrabajo está mostrando (por ejemplo, a través de los smartphones) que la conectividad tiende a ser más diluida en el tiempo (muchos trabajadores dejan de trabajar por la tarde para encargarse de los hijos/as, y se vuelven a conectar por la noche).

En cuanto a la viabilidad de estos seguros para las empresas aseguradoras, los datos analizados en esta tesis nos llevan a pensar que es un seguro que

puede ser rentable de manera sostenida en el tiempo. La frecuencia en principio es baja, aunque la severidad puede ser mayor (i.e. hasta cifras de 8 dígitos en algunos casos de empresas), pero una buena gestión del riesgo y del reaseguro permite que estos seguros tengan una buena perspectiva en cuanto a la rentabilidad y escalabilidad de estos. Además, las empresas están tomando medidas de mitigación del riesgo, como aumentos significativos de primas a renovación, suscripción detallada de manera que la información proporcionada por el potencial cliente sea amplia y suficiente para una suscripción de calidad, límites en las coberturas, coaseguro (asegurado - empresa aseguradora), y controles de la seguridad de los potenciales clientes (i.e. sistemas de seguridad, firewalls, etc.), de manera que se limite la exposición.

En resumen, todo lo analizado nos lleva a alcanzar una serie de conclusiones que intentaremos enumerar a continuación:

- Las necesidades de los clientes son homogéneas, independientemente de la geografía donde se encuentre el mismo. No sólo las necesidades son las mismas, sino que también a nivel de dispositivos se tiende a una homogenización (i.e. no hay más que comparar el volumen de marcas de teléfonos móviles de hace 20 años con el mercado actual donde destacan 3 o 4 marcas que cubren la totalidad del mercado).
- A nivel tecnológico, no sólo sería viable desarrollar y comercializar un producto de manera global, sino que hacerlo aporta una serie de ventajas competitivas a las empresas que opten por esa vía vía reducción de gastos y simplificación de procesos.
- Los canales de distribución cada vez son más globales y menos locales, y la aceptación de los clientes se ve sustentada en el crecimiento exponencial que viven las plataformas de venta global, en comparación con el estancamiento o menor crecimiento de las estructuras de distribución locales (i.e. Amazon versus Supermercado tradicional por ejemplo).
- La legislación y fiscalización son aspectos locales, pero este desafío es fácilmente adaptable a través de un desarrollo de productos que tenga en cuenta las diferentes particularidades locales, y que éstas sean pequeñas adaptaciones (versus que se requiera un producto totalmente independiente).
- El mercado no sólo es global, sino que los propios riesgos que intentaría cubrir un producto son también homogéneos. No existe un ransomware diferente para cada país, sino que la amenaza es la misma y afecta de igual manera a los clientes independientemente de su geografía.
- La rentabilidad del producto es un hándicap para las empresas, pero dicha rentabilidad es propia de cualquier producto de reciente creación o lanzamiento, y no responde tanto al hecho de ser local o global. De hecho, llevar el producto desde un *approach* global puede garantizar la viabilidad del producto por el potencial ahorro en gastos que supondría

respecto a un producto que no sea escalable y por tanto no pueda explotar todas las sinergias en cuanto a ahorro de costes.

- Por último, el servicio postventa en un seguro como ciber riesgo, se podría dar de manera centralizada y con una mínima intervención o colaboración a través de *Partners* locales, lo que facilita que los clientes perciban que están bien atendidos y con un trato cercano, a pesar de la distancia que pueda haber entre los tramitadores de los siniestros, en el sentido de las personas que darán solución a la incidencia, y los clientes finales.

En definitiva, el análisis de la escalabilidad de un producto de ciber riesgo lleva a la conclusión de que un mismo producto desarrollado y distribuido de manera centralizada sí es posible también en el sector asegurador, pero deben darse las circunstancias y casuísticas adecuadas para garantizar su éxito, y debe analizarse a conciencia de manera que se cubran de manera satisfactoria todos los requisitos y necesidades que tanto cliente, distribuidor, y compañía requieren.

11. Bibliografía

Artículos e Informes:

MunichRe – Cyber Insurance: Risks and trends 2022

Fundación Mapfre – El Mercado Asegurador en Latino-América 2021.

AON - Segundo Estudio sobre [Ciberseguridad y Gestión del Riesgo Ciber en España](#)

Fuentes de internet:

https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-142/Accenture-Insurance-Consumer-Study-Preview-COVID19.pdf (Fecha de consulta: 08/03/2022)

<https://fundspeople.com/es/mapa-de-la-distribucion-de-fondos-transfronterizos-en-el-mundo/> (Fecha de consulta: 22/03/2022)

https://es.wikipedia.org/wiki/Asistencia_sanitaria_universal (Fecha de consulta: 29/03/2022)

<https://www.wtwco.com/en-GB/Insights/2021/10/gb-cyber-insurance-market-update-h1-2021> (Fecha de consulta: 11/04/2022)

[Global Cyber Market Update Mid-Year 2021 – Gallagher](#) (Fecha de consulta: 14/05/2022)

<https://www.marsh.com/us/services/cyber-risk/insights/cyber-insurance-market-overview-q4-2021.html> (Fecha de consulta: 11/05/2022)

<https://www.ajg.com/us/news-and-insights/2021/jan/2021-cyber-insurance-market-report/> (Fecha de consulta: 19/06/2022)

<https://www.allianz.es/seguros/especialidades/seguros-ciberataques.html> (Fecha de consulta: 11/06/2022)

<https://www.mapfre.es/seguros/empresas/seguros-de-responsabilidad-civil/seguro-ciberriesgos/> (Fecha de consulta: 29/06/2022)

<https://www.atlantico.vc/2021-transformacion-digital-america-latina-v0> (Fecha de consulta: 24/05/2022)

<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2021/05/perspectivas-espana-2021-seguros.pdf> (Fecha de consulta: 05/07/2022)

Fuentes Oficiales:

Real Decreto 287/2021, de 20 de Abril, sobre formación y remisión de información de los distribuidores de seguros y reaseguros,

Nicolás García-Nieto Colón

Nacido en Barcelona (España) el 24 de mayo de 1984.

EXPERIENCIA ACADÉMICA

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESA (UPF)
ERASMUS EN MAASTRICH UNIVERSITÄT (UM)
MÁSTER DEAF (UB)

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ALLIANZ SEGUROS – CONTROL DE GESTIÓN
ALLIANZ SE – BUSINESS DIVISION; COUNTRY MANAGER IBERIA Y ARGENTINA
ALLIANZ SEGUROS – HEAD OF BANCASSURANCE OFFICE
ALLIANZ SEGUROS – HEAD OF RETAIL LINES PROJECT OFFICE
OTRAS COMPAÑÍAS: NOVARTIS, MANGO, NIKE.

IDIOMAS

CASTELLANO, CATALÁN – NATIVO
INGLES – ADVANCED (CAE)
ALEMAN – MEDIO
ITALIANO – BÁSICO

Cuadernos incluidos en la 20ª edición del Máster de Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona

291.- Iñaki Alarcos Tamayo: “La contribución del sector asegurador a los Objetivos de Desarrollo Sostenible” 2021/2022

292.- Raquel Cardete García: “Centro de Atención al Cliente de Entidades Aseguradoras en un mundo conectado a internet” 2021/2022

293.- Xavier Erència Esteve: “La gestión proactiva del cliente de seguros en Bancaseguros” 2021/2022

294.- Fernando García Arias: “Criptomonedas y sector asegurador” 2021/2022

295.- Pedro María García Costoya: “El contenido como herramienta de fidelización para el impulso del beneficio. Una propuesta para el seguro de impago de alquiler” 2021/2022

296.- Nicolás García-Nieto Colón: “Modelos de escalabilidad en seguros generales ¿Por qué no hay un “Apple” de los seguros?” 2021/2022

297.- Cristina González Nájar: “La mujer y el seguro: el reflejo de una sociedad futura” 2021/2022

298.- Ana Gonzalo Miguel: “Innovación en la gestión de la Incapacidad Temporal en el ámbito asegurador” 2021/2022

299.- Sonia Gras Martínez: “El panorama bancoasegurador actual y diseño de un modelo operativo de éxito en No Vida” 2021/2022

300.- Nagore Gurtubay Coloma: “La Digitalización humanizada del Servicio de Atención al cliente en Seguros” 2021/2022

301.- Ricardo Ibáñez Navés: “El plan de ciberseguridad en las compañías aseguradoras” 2021/2022

302.- Eva Martínez Buendía: “La Gestión por procesos. La mejor opción para gestionar tu aseguradora” 2021/2022

303.- Elsa Martínez Martínez: “La Tecnología y la Innovación cómo factor clave para el Desarrollo del Seguro de Dependencia” 2021/2022

304.- Carlos Palomino Navarro: “Oportunidades del seguro ante las nuevas tendencias de edificación” 2021/2022

305.- Ángel Pérez González: “Dinámicas de inversión y desarrollo de los planes de pensiones de empleo públicos” 2021/2022

306.- Jaime Pérez Tarrés: “Mejorar la vida de las personas de la tercera Edad: Dar más valor al seguro de Decesos” 2021/2022

307.- Brayan Rodríguez Quirós: “Sistemas de información financiera” 2021/2022

308.- Raquel Trasobares Rodríguez: “El cambio cultural en las Entidades Aseguradoras: ¿Entendemos a la Generación Z?” 2021/2022

309.- María Zárraga Ribó: “El reto del seguro de Salud en una sociedad envejecida y su implicación en los ODS en el Decenio del Envejecimiento Saludable” 2021/2022

