

IV

ENCUENTRO DEL SECTOR SEGUROS

¿UNA NUEVA FORMA DE HACER SEGUROS?

Madrid, 3 de abril de 2014

RESUMEN ACADÉMICO



IV

ENCUENTRO DEL SECTOR SEGUROS

¿UNA NUEVA FORMA DE HACER SEGUROS?

Madrid, 3 de abril de 2014

RESUMEN ACADÉMICO



www.iese.edu/seguros2014

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
INTRODUCCIÓN	5
1. ESTADO DE LA CUESTIÓN	6
A. LA PERSPECTIVA ECONÓMICA Y FINANCIERA	6
B. EL SECTOR DEL SEGURO EN ESPAÑA	6
C. LA PERSPECTIVA DE LOS GRUPOS INTERNACIONALES Y LOS GRANDES TOMADORES	7
2. RETOS ACTUALES	10
A. LA ADAPTACIÓN REGULATORIA	10
B. DEMOGRAFÍA Y PENSIONES	11
C. EL SISTEMA PÚBLICO SANITARIO Y SU COMPLEMENTARIEDAD CON EL SISTEMA DE SEGUROS PRIVADO	12
3. TENDENCIAS A DESTACAR	15
A. EL ENFOQUE DEL CLIENTE Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS	15
B. NUEVOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	15
4. A MODO DE CONCLUSIÓN: PRINCIPALES IDEAS DEL ENCUENTRO	17
ANEXOS	18
PROGRAMA	18
DIRECTOR ACADÉMICO Y PONENTES	20

IV

ENCUENTRO DEL SECTOR SEGUROS

¿UNA NUEVA FORMA DE HACER SEGUROS?

Madrid, 3 de abril de 2014

IESE | OF

EY

PRESENTACIÓN

El **IV Encuentro del Sector de Seguros**, celebrado en Madrid el 3 de abril del 2014 y organizado por el IESE-CIF y EY, tuvo como lema “¿Una nueva forma de hacer seguros?”. El debate, en el que se abordaron los nuevos enfoques y planteamientos del sector de los seguros, acogió reflexiones sobre la reforma regulatoria, la eclosión de los productos de bancaseguros, la atención a las necesidades de los clientes, la adecuación de la oferta a las necesidades de estos, los pronósticos demográficos y la reforma de las pensiones; temas, todos estos, que formaron parte de las numerosas cuestiones que se trataron en una jornada que contó con la participación de los principales agentes del sector. Empresarios, académicos, y reguladores, entre otros expertos, fueron los encargados de exponer sus argumentos y de proporcionar las claves imprescindibles para comprender el contexto actual.

El esquema de este resumen académico¹ persigue ofrecer una visión de conjunto de las distintas consideraciones y debates suscitados en el Encuentro. Sin pretender restar protagonismo a los ponentes, se ha considerado conveniente sintetizar los conceptos e ideas esenciales por encima de los aspectos concretos y la autoría de cada una de las aportaciones. Además, las contribuciones de los distintos ponentes se complementan, en algunos casos, con otras informaciones adicionales a partir de fuentes o informes sectoriales que vienen a reforzar y ampliar lo expuesto a lo largo del Encuentro.

¹ Supervisado por el profesor Jorge Soley, director académico del Encuentro, y preparado por Júlía Gifra, investigadora asociada del Departamento de International Industry Meetings del IESE.



INTRODUCCIÓN

El **IV Encuentro del Sector de Seguros**, bajo el lema “¿Una nueva forma de hacer seguros?”, ha servido como lugar de reunión para los profesionales del sector, quienes, junto al complemento académico de la jornada, han permitido analizar con profundidad los retos a los que se enfrenta el sector, teniendo en cuenta las nuevas necesidades de la sociedad, en general, y del mundo empresarial, en particular.

El renglón del seguro es cada vez más importante en la cuenta de resultados de las empresas y, por lo tanto, ambas realidades constituyen dos contextos empresariales que es preciso conocer.

La mejora de la gestión de las entidades de seguros en relación con la implantación de Solvencia II, directiva que tiene como objetivo asegurar la estabilidad y rentabilidad de las aseguradoras; la participación de empresas tomadoras para conocer sus necesidades y su grado de satisfacción en relación con los productos aseguradores; y el análisis pormenorizado y objetivo de los planes de pensiones en virtud de su futuro, particularmente en España, han sido solo algunos de los que se abordaron en un evento que, en su IV edición, se consolida y proyecta hacia el futuro.



Prof. Jorge Soley
Profesor Dirección Financiera y
Director Académico del Encuentro,
IESE Business School

1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

a. La perspectiva económica y financiera

Las previsiones de crecimiento económico a nivel mundial mantienen una tendencia positiva, tal como reflejan los datos y previsiones anunciados por el FMI en enero del 2014². Con un mayor crecimiento de las economías emergentes y un ligero aumento de las avanzadas, se pueden destacar ciertos aspectos relativos al contexto general que permiten conservar el optimismo en relación con estas previsiones: por un lado, la tendencia hacia la globalización, que continúa y favorece el crecimiento mundial, y, por otro lado, la eclosión de las energías no convencionales, como el *shale oil* y el *shale gas* en países como Estados Unidos y Canadá, fomentan las estimaciones de crecimiento global.

Ahora bien, al mismo tiempo, es preciso considerar otros factores geopolíticos que podrían tener un efecto ralentizador, como es el caso de la delicada situación política en Ucrania o del aumento de las tensiones entre Rusia, Estados Unidos y Europa; situaciones que no se valoran positivamente. Del mismo modo, el posible frenazo chino constituye una posibilidad que, tal como apuntan algunos expertos, puede cuestionar las perspectivas en positivo.

La traslación de las previsiones mundiales al ámbito europeo requiere una mayor prudencia, dado que, en el particular contexto de la eurozona, el crecimiento es todavía, aunque equilibrado, débil y frágil, según declaran los expertos.

En España, el saneamiento del sistema crediticio y los ajustes del sector privado han sido, sin duda, las principales consecuencias de la crisis económica. Sin embargo, quedan todavía algunas reformas

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
PIB REAL	1,9	1,6	-0,7	-0,4	1,2	1,8
BALANZA CC/PIB	0,3	0,4	1,8	2,7	2,9	3,0
INFLACIÓN	1,6	2,7	2,5	1,4	1,0	1,3
TASA DE DESEMPLEO	10,1	10,1	11,4	12,1	12,0	11,7
DÉFICIT PÚBLICO/PIB	-6,2	-4,2	-3,7	-3,1	-2,6	-2,5
DEUDA PÚBLICA/PIB	85,6	87,9	92,6	95,5	95,9	95,4

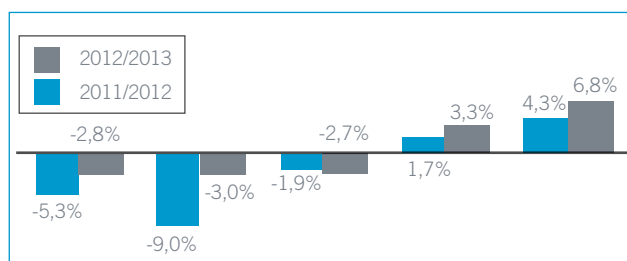
Fuente: Comisión Europea, European Economic Forecast, invierno del 2014; FMI, *World Economic Outlook Update*.

estructurales pendientes, como los ajustes del sector público, la recuperación del crédito y la tasa de desempleo y sus efectos en el consumo.

b. El sector del seguro en España

Si bien la industria de los seguros se ha visto menos afectada por la crisis económica que otros sectores, esto no implica que no haya sufrido consecuencias ni resta importancia a la fortaleza demostrada por ésta en tiempos difíciles.

El año 2012 ha sido, en cuanto a los negocios, el peor de los últimos cinco, apreciándose en el 2013 una mejoría generalizada en los distintos subsectores.



² FMI, *World Economic Outlook Update*, enero del 2014.

También en el 2013, pese a la caída de la rentabilidad del sector en los últimos años, se mantiene una tasa de retorno para el accionista del 13,7%.

“El retorno para el accionista se ha mantenido estable, a pesar del entorno de caída en primas en el periodo 2008-2013, gracias a la sólida capacidad de gestión de la industria”, Prof. Jorge Soley, Director Académico del Encuentro

Los datos e informes del 2013 de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones³ confirman estas mismas conclusiones e indican que el sector asegurador español sigue demostrando un buen comportamiento, sobre todo en términos de ratio de solvencia y de niveles de empleo.

c. La perspectiva de los grupos internacionales y los grandes tomadores

Algunas de las entidades aseguradoras y filiales de los mayores grupos internacionales que operan en España, como Zurich y Allianz, o como Catalana Occidente, grupo que opera en el mercado mundial, corroboran este balance.

“El sector seguro es estable, rentable, solvente y solidario”, José María Serra, Presidente, Grupo Catalana Occidente

La visión de los grandes grupos internacionales aporta, además, un añadido de gran valor al análisis de perspectivas del sector, ya que amplía el punto de mira y pone en un contexto objetivo las especificidades que cada compañía presenta en un país determinado. Así, uno de los retos que deben saber gestionar los grandes grupos internacionales es la complementariedad y conciliación entre las exigencias a nivel global y las prioridades locales.

³ Estos datos pueden consultarse en su página web: www.dgsfp.mineco.es



Prof. Jorge Soley, Profesor Dirección Financiera y Director Académico del Encuentro, IESE Business School



José María Serra, Presidente, Grupo Catalana Occidente



Julián López Zaballos, CEO, Grupo Zurich España

“Es importante saber trasladar a la central una visión realista del país y, al mismo tiempo, conseguir que la estrategia global sea relevante a nivel local”, Julián López Zaballos, CEO, Grupo Zurich España

Cabe destacar, también, otro reto que deben afrontar las empresas y entidades aseguradoras: la adaptación a los cambios regulatorios, que exigen nuevas condiciones de solvencia en el marco de la legislación europea y de la evolución demográfica.

Junto a estos importantes retos, conviene señalar otras cuestiones relevantes del sector, como la necesidad de las compañías de priorizar cada vez más a los clientes o la toma en consideración de los nuevos canales de distribución. Entre otras tendencias, es destacable, además, el creciente papel que tienen los seguros en las grandes compañías, que precisan asegurar parte de su actividad económica, así como la búsqueda de una mayor eficiencia en las entidades aseguradoras.

Tanto es así que algunos expertos hablan de una especie de revolución del sector financiero y asegurador desde la perspectiva de la eficiencia interna adquirida durante los últimos años en los procesos tecnológicos, en los niveles de servicios, en el control de gastos y en el cumplimiento normativo.

“La eficiencia en los procesos y productos, en el control y en la innovación es un factor clave del éxito del modelo de negocio”, Vicente Tardío, Presidente y CEO para la región ibérica y Latinoamérica, Allianz Seguros

Si bien el nivel de eficiencia es todavía dispar entre operadores y aún existe margen de mejora hasta llegar al bench del mercado, la mejora de los procesos es ya una realidad en muchas entidades del sector.

Por otro lado, una cuestión destacable de la situación actual es la importancia que adquiere el seguro en



Vicente Tardío, Presidente y CEO para la región ibérica y Latinoamérica, Allianz Seguros

la cuenta de resultados de las empresas que, por el sector económico en el que operan, son susceptibles de asegurar parte de sus actividades. Se trata, así, de analizar la importancia que adquiere el seguro en compañías que por el tipo de actividad que desarrollan (y el tipo de elementos que manejan, ya sea petróleo, gas, satélites, etc.) y por su carácter multinacional —por desplegar actividades en cualquier parte del mundo, tanto terrestres como en el mar, incluyendo zonas remotas e, incluso, en aguas profundas—; requieren una gestión ad hoc e individualizada de sus riesgos para considerar los seguros necesarios. Además, en estos casos, se trata de empresas en las que, por lo general, sus riesgos son de siniestralidad de baja frecuencia, pero de alta intensidad.

Así, por ejemplo, en el caso de empresas como Repsol, la gestión de riesgos y seguros adquiere una gran importancia. No obstante, la complejidad de los ámbitos que requieren ser asegurados dificulta la gestión de los mismos.

“La gestión de los riesgos de una empresa multinacional es un aspecto altamente complejo que requiere la aplicación sistemática de técnicas de apreciación de riesgos y de medidas de tratamiento (tanto de seguridad como de aseguramiento)”. Miguel Luque Herrán, Director de Seguros, Repsol.

Aunque Repsol no es una entidad aseguradora, la compañía tiene la responsabilidad de organizar un esquema eficiente de gestión de riesgos. Este esquema reposa en una estrategia de optimización del coste total del riesgo, entendido como aquellos niveles de retención que combinan el mejor balance entre el coste retenido y el coste transferido para un determinado apetito de riesgo. La estrategia de optimización consistiría, por lo tanto, en encontrar el nivel de retención que optimiza el coste total del riesgo, el cual está sujeto a que la siniestralidad retenida no exceda una cierta cantidad con mayor



Miguel Luque Herrán, Director de Seguros, Repsol

frecuencia. Una estrategia será eficiente en la medida en que no haya otra que tenga, a su vez, menor prima y menor volatilidad.

La forma de instrumentar el riesgo se puede articular por medio de distintas opciones que pueden ir desde la contratación de pólizas con franquicias elevadas, la dotación de fondos de autoseguro, los sistemas de prima retrospectiva o la creación de compañías de seguro o reaseguro que pertenecen a una empresa o grupo de empresas que no operan en el mercado del seguro, pero cuyo principal objetivo es proteger el riesgo de sus propietarios o de empresas participadas por ellos (las denominadas “cautivas”).

Un caso similar de gestión de riesgos que entraña complejidad es el de Enagás, empresa del sector



Miriam Blázquez Muñoz, Coordinadora de Proyectos, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, Ministerio de Economía y Competitividad

energético especializada en el petróleo y el gas, e Hispasat, cuya principal actividad es la gestión y lanzamiento de satélites. Para ambas firmas, la gestión de riesgos constituye una parte importante de su cuenta de resultados y de su gestión empresarial.

2. RETOS ACTUALES

a. La adaptación regulatoria

Uno de los principales retos que deben afrontar las entidades aseguradoras es la adaptación a los cambios regulatorios impulsados por la Directiva 2009/138/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de noviembre del 2009, sobre el seguro de vida, el acceso a la actividad de seguro y de

reaseguro y su ejercicio (también conocida como Solvencia II). El objetivo principal de la directiva tiene que ver con la mejora de la supervisión y medición de los riesgos de mercado, operacionales, de crédito y de liquidez a los que están expuestos las aseguradoras.

“La regulación europea a la que las entidades aseguradoras deben adaptarse tiene como objetivo la armonización total y persigue que todos los supervisores europeos actúen igual”, Miriam Blázquez Muñoz, Coordinadora de Proyectos, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, Ministerio de Economía y Competitividad

Solvencia II será de aplicación a partir del 1 de enero del 2016, sin embargo, la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación emitió el 31 de octubre del 2013 una serie de directrices que indican la forma de proceder en la fase preparatoria previa a la plena aplicación de los cambios introducidos en la directiva. Además, a fin de facilitar que los grupos y entidades aseguradoras y reaseguradoras tomen como referencia las citadas directrices adoptadas por la Autoridad Europea, los distintos Gobiernos han adoptado medidas adicionales para impulsar al máximo la adaptación y preparación en esta fase preparatoria. Las directrices de adaptación son de aplicación desde el 1 de enero del 2014.

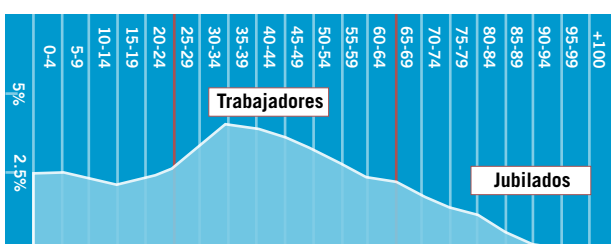
La magnitud de la reforma conlleva una importante carga regulatoria para las entidades, ya que los nuevos contenidos y regulaciones se traducen en un complejo entramado normativo que abarca, entre otras cuestiones, indicaciones sobre el sistema de gobierno de las entidades aseguradoras, el suministro de información al supervisor, la posibilidad de las entidades de adoptar modelos internos propios y las formas de evaluación interna prospectiva de los riesgos.

En definitiva, todo ello supone para las entidades un importante esfuerzo de adaptación, puesto que la normativa no prescribe cambios menores, sino que, en opinión de los expertos, la reforma regulatoria de Solvencia II conduce a un cambio de paradigma en la industria de los seguros.

b. Demografía y pensiones

Otro aspecto a considerar por parte de las compañías de seguros es su papel en el sistema actual de pensiones, el cual está relacionado con su capacidad para ofrecer soluciones para mantener el actual nivel de los servicios públicos. Como ha advertido recientemente la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en su informe *Pensions at a Glance 2013*⁴, uno de los principales retos de los sistemas actuales de pensiones en los diferentes países que la OCDE agrupa es el de evitar que los trabajadores empobrezcan al jubilarse.

El informe afirma que las pensiones de jubilación futuras serán, por lo general, más bajas que las actuales y que los trabajadores con niveles salariales medios serán los más perjudicados, ya que, por un lado, existen pensiones mínimas garantizadas para el sector de la población con menos ingresos y, por otro lado, aquellos que más ganan pueden complementar sus pensiones con otros recursos económicos.



⁴ OECD, *Pensions at a Glance 2013: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, 2013.

Además, el reto demográfico relacionado con el envejecimiento de la población y el aumento de la longevidad cuestiona la sostenibilidad de los sistemas previsionales públicos, ya que estos cambios demográficos han comportado que, en muchos países, los gastos destinados a las pensiones de jubilación aumenten, por lo que la adecuación de los ingresos supone un gran desafío para los Gobiernos. De hecho, la proyección demográfica de España para el año 2015 pone de manifiesto la necesidad de aumentar la financiación del Gobierno con el propósito de que los servicios públicos y las pensiones no se precaricen⁵.

La presión sobre los sistemas públicos de pensiones, especialmente en los países de la OCDE, es evidente, ya que el gasto público sobre pensiones en relación con el PIB, según las previsiones, aumentaría del 10% (2010) al 14% (2050). En este sentido, a pesar de la introducción de reformas para garantizar la sostenibilidad del sistema público de pensiones, el sostenimiento del primer pilar (sector público) dependerá de si el país puede o no financiarlo.

Desde este contexto, los expertos hacen un llamamiento para que el sector del seguro asuma un papel más significativo y, a su vez, proponen buscar soluciones que pasen por fomentar la complementariedad entre los sistemas públicos y privados.

El informe de la OCDE también destaca la importancia de los planes privados y la necesidad de fomentarlos a través de planes personales y ocupacionales de pensiones, puesto que la casi exclusiva dependencia del sector público supone una amenaza y, en algunos países como España, hay que afrontarla y resolverla con urgencia.

⁵ OECD, "Spain", *Pensions at a Glance 2013: OECD and G20 Indicators*, OECD Publishing, 2013.



Pilar González de Frutos, Presidenta, UNESPA



Enrique de Porres, CEO, ASISA

“Este no es un debate de expertos, es un tema de ciudadanía, ya que hablamos del estado de bienestar”, Pilar González de Frutos, Presidenta, UNESPA

Tanto es así que algunos países, como el Reino Unido, obligan a empresas y a trabajadores a destinar parte de sus salarios a planes de pensiones privados, medida que, entre otras muchas, también se está implantando en otros países, junto a, por ejemplo, la utilización de incentivos financieros para que los empleados permanezcan más tiempo en el mercado laboral. En resumen, si bien los países cuentan con distintas políticas de jubilación, todos ellos se enfrentan al mismo desafío: conseguir que los sistemas de pensiones sean financieramente sostenibles y garantizar la obtención de pensiones justas al conjunto de ciudadanos.

c. El sistema público sanitario y su complementariedad con el sistema de seguros privado

Adicionalmente, el envejecimiento demográfico requiere un enfoque más estratégico que permita realizar no solo reformas en las pensiones, sino también en otros ámbitos estrechamente vinculados, como la cobertura sanitaria.

Según datos de la OCDE, en España, el porcentaje de gasto sanitario privado en relación con el público es del 27% y la evolución del gasto público sanitario desde el 2003 hasta el 2011 muestra una clara tendencia al alza. La coyuntura actual del Sistema Nacional de Salud (SNS) se caracteriza por su situación de crisis de sostenibilidad financiera y por su dificultad de controlar el aumento de sus costes. Las causas son variadas —algunas de ellas ya las hemos mencionado—, como el aumento de la longevidad, los mayores costes relacionados con la innovación diagnóstica y terapéutica o los cambios en los patrones de morbilidad, entre otras.

En este contexto, parece haber un cierto consenso al considerar la colaboración público-privada como conveniente y necesaria. Los expertos defienden la necesidad de acometer reformas estructurales que garanticen la sostenibilidad del sistema y argumentan que el sector de los seguros puede contribuir a aportar soluciones eficaces y de calidad. Sostienen que todos los agentes implicados (Estado, entidades aseguradoras y ciudadanos) deberían colaborar para garantizar el nivel de vida de un segmento de la sociedad cada vez más saturado y, a tal fin, proponen distintas actuaciones.

Por un lado, advierten de la necesidad de poner fin a la ideologización del debate relacionado con el sistema sanitario público en confrontación con el sistema privado, ya que la politización del mismo, afirman, genera confusión y desinformación. Las entidades aseguradoras abogan por un cambio de paradigma que apueste por una política sanitaria integral que incluya a todos los agentes implicados. Una política que, en la tarea de racionalizar la evolución de los costes asistenciales, debería emplear todos los recursos disponibles, poner al paciente en el centro del esquema, promover la prevención y priorizar la gestión eficiente del riesgo y de la estratificación de pacientes. Entre las posibles medidas para lograr esta transformación se barajan la flexibilización de las normas, la atribución de una mayor capacidad de actuación y una mayor responsabilidad a los gestores públicos o la introducción de mayores niveles de competencia en la gestión de la infraestructura asistencial en el servicio del SNS.

En este contexto de crisis financiera, y dentro del marco conceptual de las reformas estructurales, las entidades aseguradoras definirían cuáles podrían ser sus contribuciones. Así, por ejemplo, podrían complementar la cobertura de procesos y servicios no incluidos en la cartera del SNS, podrían sustituir a la Administración en la responsabilidad de gestionar la cobertura pública de los grupos de población que





podieran determinarse a esos efectos, así como seguir manteniendo, como sucede hoy en día, la actual cobertura alternativa voluntaria, que, al ser un elemento de descarga real del gasto sanitario público, debería —entienden— recibir algún apoyo institucional, en ausencia de otras alternativas, para poder mantener la calidad del dispositivo asistencial privado, de la cual también se beneficia el sector público.

“Hay que reconocer la labor de la sanidad privada; está infravalorada y, sin embargo, está ejerciendo en muchos ámbitos una labor sustitutiva importante”, Enrique de Porres, CEO, ASISA

En definitiva, parece haber cada vez un mayor consenso a la hora de determinar que la colaboración del sector privado en el marco de un sistema sanitario de financiación pública no solo es posible, sino también necesaria en la coyuntura financiera actual, donde las limitaciones económicas instan a la utilización de todos los recursos disponibles. Ahora bien, las fórmulas de gestión de las prestaciones públicas son muy variadas y los expertos aconsejan realizar, además, un esfuerzo de consenso entre todos los actores implicados para configurar los esquemas de colaboración óptimos.

3. TENDENCIAS A DESTACAR

a. El enfoque del cliente y la transformación de las compañías

En este punto, conviene hacer un repaso de las principales tendencias del sector, las cuales, junto a los retos recién señalados, configuran una visión completa de esta industria. Entre las tendencias más destacadas, sobresalen dos: la transformación de las compañías al adoptar un enfoque centrado en el cliente y la importancia de los nuevos canales.

Los expertos asistentes al IV Encuentro del Sector de Seguros del IESE mostraron su acuerdo con la

idea que sostiene que los productos financieros y de seguros se han diseñado, durante muchos años, desde la perspectiva de las necesidades y prioridades de las entidades y han adquirido un grado de sofisticación técnica difícilmente trasladable a los clientes finales.

Según datos proporcionados por el Consejo General de los Colegios de Mediadores de Seguros y Zurich, menos del 30% de los clientes de aseguradoras en España tiene una experiencia positiva con su compañía.

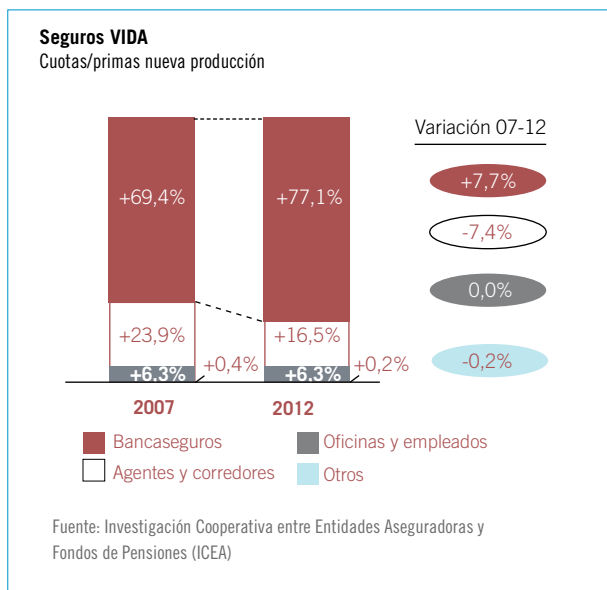
Este dato ilustra de forma llamativa la urgencia de reorientar el enfoque de las entidades aseguradoras en cuanto a la relación con sus clientes, de modo que sean capaces de construir relaciones sencillas, basadas en el intercambio de información transparente y clara. Este es el enfoque expresado y compartido por muchas de las empresas participantes en el Encuentro, las cuales defendieron la importancia de simplificar su oferta de productos a fin de adaptarse mejor a las distintas tipologías de clientes y a sus necesidades: del cliente tradicional al cliente digital; del cliente que requiere más información y asesoramiento al cliente muy bien informado y exigente; del cliente estable al cliente con necesidades cambiantes.

Existe, por lo tanto, un consenso al entender que las entidades aseguradoras deben adoptar un enfoque centrado en el cliente —no en las cuestiones técnicas— que aporte soluciones adaptadas y sencillas a cada caso y que busque la complementariedad de canales (multicanal y/o multiacceso) a través de los cuales los clientes se relacionen con la entidad aseguradora.

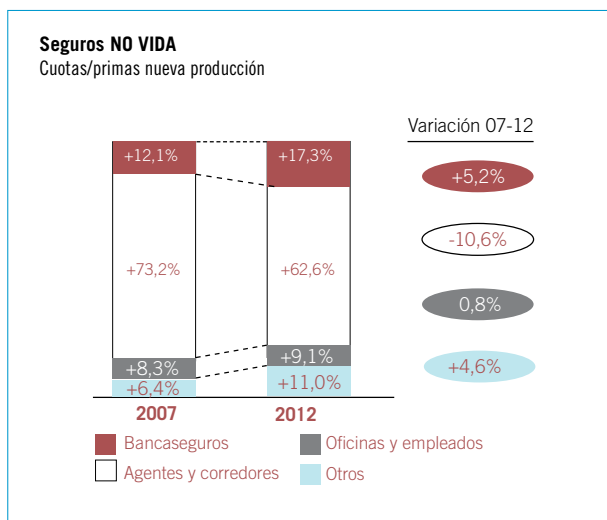
b. Nuevos canales de distribución

En relación con esto, otra de las tendencias más sobresalientes del sector es la evolución de los medios de distribución.

El crecimiento del canal bancaseguros es un acontecimiento destacable en el sector y se consolida como el canal predominante, especialmente para la distribución de seguros de vida y pensiones.



En el caso de los seguros de no vida, el canal de agentes sigue siendo el principal, aunque se aprecia una pérdida de peso específico en favor del canal bancaseguros o los canales directos, que representan ya más del 10%.



Es oportuno señalar, no obstante, que el crecimiento del canal bancaseguros, en comparación con el resto de canales, todavía no se corresponde con unas aportaciones significativas al valor del negocio bancario. De hecho, según los expertos, el mercado de bancaseguros (particularmente en los seguros de vida) lleva varios años estancado en un nivel limitado de aportación de valor al negocio bancario, pese a que existe un potencial de desarrollo significativo teniendo en cuenta el número de oficinas bancarias existentes, el conocimiento que tienen de sus clientes y su situación financiera y el alto potencial de recomendación de las mismas.

Precisamente, algunas aseguradoras, como Aegon, Caser, Mapfre Vida y VidaCaixa, destacan por su estrategia de transformación de las redes bancarias en bancaseguros y por su voluntad de aprovechar el potencial de desarrollo de este canal de distribución. Para ello, sus objetivos pasan por integrar en las redes bancarias los productos de seguros como parte de su actividad normal —no como algo excepcional— y por conseguir que la red bancaria genere procesos de venta que aporten valor a los clientes. Esta transformación cultural de las redes pretende lograr que los objetivos relacionados con los seguros tengan la misma relevancia que los objetivos bancarios.

Por último, cabe destacar que la revolución digital es un hecho que afecta a todas las industrias de una forma u otra y, si bien el impacto es distinto según las generaciones y los tipos de clientes, en cualquier caso, todos los sectores, también el del seguro, se ven inmersos en el cambio. Y es que, como sucede en el sector financiero, la variedad de canales existentes trae consigo nuevos modelos de relación con los clientes.



4. A MODO DE CONCLUSIÓN: PRINCIPALES IDEAS DEL ENCUENTRO

- El sector del seguro en España reflejó un balance estable y solvente en el 2013. Las compañías se muestran confiadas en la capacidad del sector y apuestan por la internacionalización, la eficiencia y la incorporación de nuevos canales.
- Entre los principales retos a los que se enfrenta el sector, se encuentran las modificaciones normativas impulsadas por la directiva Solvencia II, que obliga a las entidades aseguradoras y de supervisión a adaptarse y prepararse con antelación a la plena entrada en vigor de la misma en enero del 2016.
- La colaboración del sector público-privado se hace cada vez más necesaria en el ámbito de las pensiones y de la salud en la actual coyuntura, caracterizada por las limitaciones económicas y el reto demográfico. Y es que, en efecto, el reto demográfico hace ineludible la necesidad de revisar las premisas de nuestro estado de bienestar y la casi obligada colaboración entre ambos sectores.
- El seguro es algo presente en todas las empresas y cuanto más complejo es el ámbito de actuación de estas, mayor es la importancia de la gestión de riesgos y de los volúmenes de primas que se generan. El seguro no es, por lo tanto, una cuestión baladí, sino un elemento que afecta a la cuenta de resultados de muchas empresas.
- Las compañías de seguros deben replantear el enfoque tradicional de sus productos, diseñados desde la perspectiva técnica de las entidades, y pasar a un enfoque enfocado en los clientes que se centre en sus necesidades y sea sencillo, transparente y multicanal.
- El canal bancaseguros muestra capacidad y potencial de crecimiento, pero exige una transformación cultural en las redes bancarias con el fin de que estas no solo muestren un relativo interés por los seguros, sino que comprendan que los productos de las aseguradoras tienen la misma importancia que los financieros. A nivel teórico, puede parecer que ambos están bastante integrados, pero, en la práctica, queda todavía mucho camino por recorrer para lograr una mayor integración entre el sector bancario y el sector del seguro.

ANEXOS

PROGRAMA

APERTURA

- Alberto Placencia, Socio Director de Servicios Financieros, EY
- Prof. Jorge Soley, Profesor Dirección Financiera y Director Académico del Encuentro, IESE Business School
- Prof. Juan José Toribio, Presidente, IESE-CIF

EL ENTORNO ECONÓMICO Y FINANCIERO

- Prof. Juan José Toribio, Profesor Emérito de Economía, IESE

CONFERENCIA INAUGURAL: ESTADO ACTUAL DE LA REGULACIÓN EN LA INDUSTRIA DEL SEGURO

- Miriam Blázquez Muñoz, Coordinadora de Proyectos, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, Ministerio de Economía y Competitividad

Moderador: Manuel Martínez Pedraza, Socio Responsable del Sector de Seguros, EY

EL SEGURO Y EL RETO DEMOGRÁFICO

- Pilar González de Frutos, Presidenta, UNESPA

Moderador: Prof. Jorge Soley, Profesor Dirección Financiera y Director Académico del Encuentro, IESE Business School

RETOS QUE TIENE QUE AFRONTAR EL SECTOR DEL SEGURO

- Prof. Jorge Soley, Profesor Dirección Financiera y Director Académico del Encuentro, IESE Business School

EL SECTOR DEL SEGURO EN ESPAÑA VISTO DESDE LOS GRUPOS INTERNACIONALES

- Julián López Zaballo, CEO, Grupo Zurich España
- José María Serra, Presidente, Grupo Catalana Occidente
- Vicente Tardío, Presidente y CEO para la región ibérica y Latinoamérica, Allianz Seguros

Moderador: Manuel Martínez Pedraza, Socio Responsable del Sector de Seguros, EY

BANCA SEGUROS

- Tomás Alfaro, Director General de Bancaseguros, Aegon
- Ignacio Eyries, Director General, Caser
- Juan Fernández Palacios, Vicepresidente Primero-CEO, Mapfre Vida
- Tomás Muniesa, Vicepresidente Ejecutivo-CEO, VidaCaixa

Moderador: Alberto Placencia, Socio Director de Servicios Financieros, EY

EL SEGURO Y LOS GRANDES TOMADORES

- Miguel Luque Herrán, Director de Seguros, Repsol
- Ignacio Martínez de Baroja, Asesor de Riesgos y Seguros, Hispasat
- Isidro del Valle, Director de Gestión Patrimonial, Enagás

Moderador: José M.ª Corominas, Director, IESE-CIF

LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES Y LA TRANSFORMACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS

- Juan Hormaechea, Director General del Área Aseguradora, Mutua Madrileña; Presidente Ejecutivo, SegurCaixa Adeslas
- Ignacio Izquierdo, CEO, Aviva España
- Jorge Sanz, Director General, Grupo de Seguros El Cortes Inglés
- Eugenio Yurrita Goiburu, CEO, BBVA Seguros

Moderador: Prof. Jorge Soley, Profesor Dirección Financiera y Director Académico del Encuentro, IESE Business School

EL SECTOR DE SEGUROS DE SALUD Y SU ACTUAL PROBLEMÁTICA

- Iñaki Ereño, CEO para España y Latinoamérica, Bupa/Sanitas
- Enrique de Porres, CEO, ASISA
- Albert Sarrá, Subdirector General de Oferta y Operaciones, SegurCaixa Adeslas

Moderador: Manuel Martínez Pedraza, Socio Responsable del Sector de Seguros, EY

CONCLUSIONES Y CLAUSURA

- Manuel Martínez Pedraza, Socio Responsable del Sector de Seguros, EY
- Prof. Jorge Soley, Profesor Dirección Financiera y Director Académico del Encuentro, IESE Business School

DIRECTOR ACADÉMICO



PROF. JORGE SOLEY

Profesor Dirección Financiera y
Director Académico del Encuentro, IESE Business School

PONENTES



TOMÁS ALFARO

Director General de
Bancaseguros, Aegon



JUAN FERNÁNDEZ PALACIOS

Vicepresidente Primero-CEO,
Mapfre Vida



MIRIAM BLÁZQUEZ MUÑOZ

Coordinadora de Proyectos,
Dirección General de Seguros
y Fondos de Pensiones,
Ministerio de Economía y
Competitividad



PILAR GONZÁLEZ DE FRUTOS

Presidenta, UNESPA



ISIDRO DEL VALLE

Director de Gestión Patrimonial,
Enagás



JUAN HORMAECHEA

Director General del Área
Aseguradora, Mutua Madrileña;
Presidente Ejecutivo,
SegurCaixa Adeslas



IÑAKI EREÑO

CEO para España y
Latinoamérica, Bupa/Sanitas



IGNACIO IZQUIERDO

CEO, Aviva España



IGNACIO EYRIES

Director General, Caser



JULIÁN LÓPEZ ZABALLOS

CEO, Grupo Zurich España

PONENTES



MIGUEL LUQUE HERRÁN

Director de Seguros, Repsol



JORGE SANZ

Director General,
Grupo de Seguros
El Cortes Inglés



IGNACIO MARTÍNEZ DE BAROJA

Asesor de Riesgos y Seguros,
Hispasat



ALBERT SARRÁ

Subdirector General de
Oferta y Operaciones,
SegurCaixa Adeslas



MANUEL MARTÍNEZ PEDRAZA

Socio Responsable del
Sector de Seguros, EY



JOSÉ MARÍA SERRA

Presidente,
Grupo Catalana Occidente



TOMÁS MUNIESA

Vicepresidente Ejecutivo-CEO,
VidaCaixa



VICENTE TARDÍO

Presidente y CEO para la región
ibérica y Latinoamérica,
Allianz Seguros



ALBERTO PLACENCIA

Socio Director de Servicios
Financieros, EY



PROF. JUAN JOSÉ TORIBIO

Presidente, IESE-CIF



ENRIQUE DE PORRES

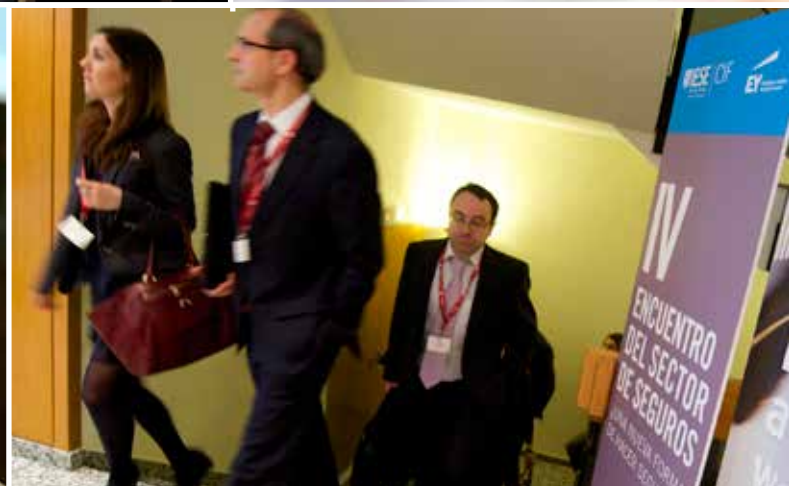
CEO, ASISA



EUGENIO YURRITA GOIBURU

CEO, BBVA Seguros





www.iese.edu/EncuentrosSectoriales



Camino del Cerro del Águila, 3
28023 Madrid, Spain
Tel.: +34 91 211 30 00

Av. Pearson, 21
08034 Barcelona, Spain

165 W. 57th Street
New York
NY 10019-2201 USA

www.iese.edu



IESE Business School



IESEbs



IESE Executive Education