



**IESE**  
Business School  
University of Navarra

**Executive  
Education**

# Insurance

Industry Trends - 2015

UNA VISIÓN GLOBAL Y DIGITAL: ALGUNAS REFLEXIONES

Industry Meetings

---

**Help create the future of your Industry**



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. DIGITALIZACIÓN EN UN CONTEXTO DE INNOVACIÓN	5
1.1 Datos masivos y analíticas: una transformación en marcha	
1.2 Conocer al consumidor y responder a sus expectativas: productos fáciles, comprensibles y personalizados en la era digital	
2. UNA VISIÓN GLOBAL: MERCADOS MADUROS Y MERCADOS EMERGENTES	8
2.1. Diferentes puntos de partida y grados de importancia del sector	
2.2 Asia: perspectivas económicas y demográficas. China, el país a tener en cuenta	
2.3 América: crecimiento de clases medias pese a la heterogeneidad entre países	
2.4 Europa, un mercado consolidado con nuevos desafíos: cambios normativos y perspectivas demográficas	
2.4.1 Solvencia II	
2.4.2 Envejecimiento demográfico, sostenibilidad de los sistemas de pensiones y salud	
CONCLUSIONES	26
BIBLIOGRAFÍA	27
5 ENCUESTO DEL SECTOR SEGUROS	28
Agenda	
Dirección Académica y Organización	
Ponentes	

# INTRODUCCIÓN

Digitalización, mercados emergentes, mercados consolidados, cambios normativos, clientes conectados, innovación, seguros personalizados, sostenibilidad de las pensiones y los sistemas sanitarios, perspectivas socioeconómicas... El sector de los seguros debe afrontar distintos retos durante los próximos años en un contexto marcado por una evolución demográfica dispar en las distintas regiones del mundo y por una mayor competencia entre las entidades como consecuencia de la globalización y la digitalización.

El proceso de digitalización es, sin duda, una de las cuestiones que marcará la evolución del sector de los seguros en la próxima década. La transformación que la tecnología y el *big data* traen consigo es, al mismo tiempo, una oportunidad y un desafío para las entidades aseguradoras. La digitalización es un reto global tanto para las empresas que funcionan a nivel nacional en el sector de los seguros como para las empresas multinacionales que operan en un contexto globalizado, ya que, en mayor o menor medida, este proceso afecta a la sociedad en su conjunto. De hecho, el sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha desarrollado nuevas tecnologías, productos, servicios y soluciones que fomentan una nueva forma de vida y una sociedad que se caracteriza por una «vida conectada». Todo ello genera grandes retos y oportunidades para la mayoría de los sectores y, de forma particular, para el de los seguros.

Por otro lado, al movimiento de digitalización hay que sumar la globalización y la necesidad, compartida por todas las entidades, de adoptar una perspectiva no sólo nacional o regional, sino cada vez más global. La industria del seguro es un sector económico muy

importante en mercados ya consolidados como el norteamericano (Estados Unidos y Canadá), así como en Europa; sin embargo, al mismo tiempo, el auge de mercados emergentes abre nuevas posibilidades. Países como China, la India y otros del entorno latinoamericano, que presentan diversas perspectivas económicas y demográficas, son ventanas abiertas a oportunidades de crecimiento para el sector. Ciertamente, el ámbito demográfico y social europeo no se corresponde con las necesidades y productos que demandan las nuevas clases medias de China o la India, en continuo crecimiento, ni tampoco es la misma realidad que la del panorama africano, donde la implantación del teléfono móvil y los nuevos y sencillos productos bancarios de préstamos y créditos ofrece oportunidades para el sector asegurador.

La finalidad de nuestro informe anual de tendencias<sup>1</sup> es presentar de forma sintética algunas de las principales cuestiones que forman parte del debate y la agenda actual del sector asegurador. Nuestro objetivo no es tratar todas y cada una de ellas, sino centrarnos en algunas de las tendencias más importantes que fueron objeto de diálogo en el 5º Encuentro del sector seguros del IESE, organizado en colaboración con Ernst & Young.

En resumen, las dos cuestiones que abordamos son:

- La digitalización y el proceso de transformación de las entidades aseguradoras en un contexto de innovación.
- La necesidad de adoptar una visión global que abarque tanto los retos y particularidades de los mercados más maduros como el auge de aquellos emergentes.

<sup>1</sup> Soley, Jorge & Gifra, Júlia, "El sector asegurador. Una visión global y digital: algunas reflexiones", IESE Business School, OP-272, 2015

# 1. DIGITALIZACIÓN EN UN CONTEXTO DE INNOVACIÓN

Las entidades aseguradoras se están transformando y adaptando al contexto digital en el marco de la innovación. Este proceso de evolución es el resultado de muchos factores, entre los cuales destaca la digitalización, sin olvidar otros de gran importancia como el propio desarrollo del negocio asegurador, la voluntad de cubrir la vida del cliente y todos los riesgos a los que está sometido, o la creciente globalización.

Es evidente que la innovación en el sector del seguro se está acelerando con la digitalización, y que ésta no sólo debe limitarse a los productos, sino que debe abarcar también sus procesos de fabricación y la medición de su eficiencia. En este sentido, ya se pueden atisbar campos en los que se está llevando a cabo un proceso de innovación y transformación, por ejemplo:

- En la capacidad de personalizar la oferta aseguradora gracias al proceso de digitalización.
- En la importancia del asesoramiento en el ámbito de gestión de los clientes, tanto *online* como *offline*.
- En los procesos y la medición de su eficiencia.
- En la extensión de las garantías.
- En las mejoras en la comunicación y experiencias de los clientes desde el punto de vista de calidad y experiencia, tanto *online* como *offline*.
- En la paquetización de productos aseguradores.

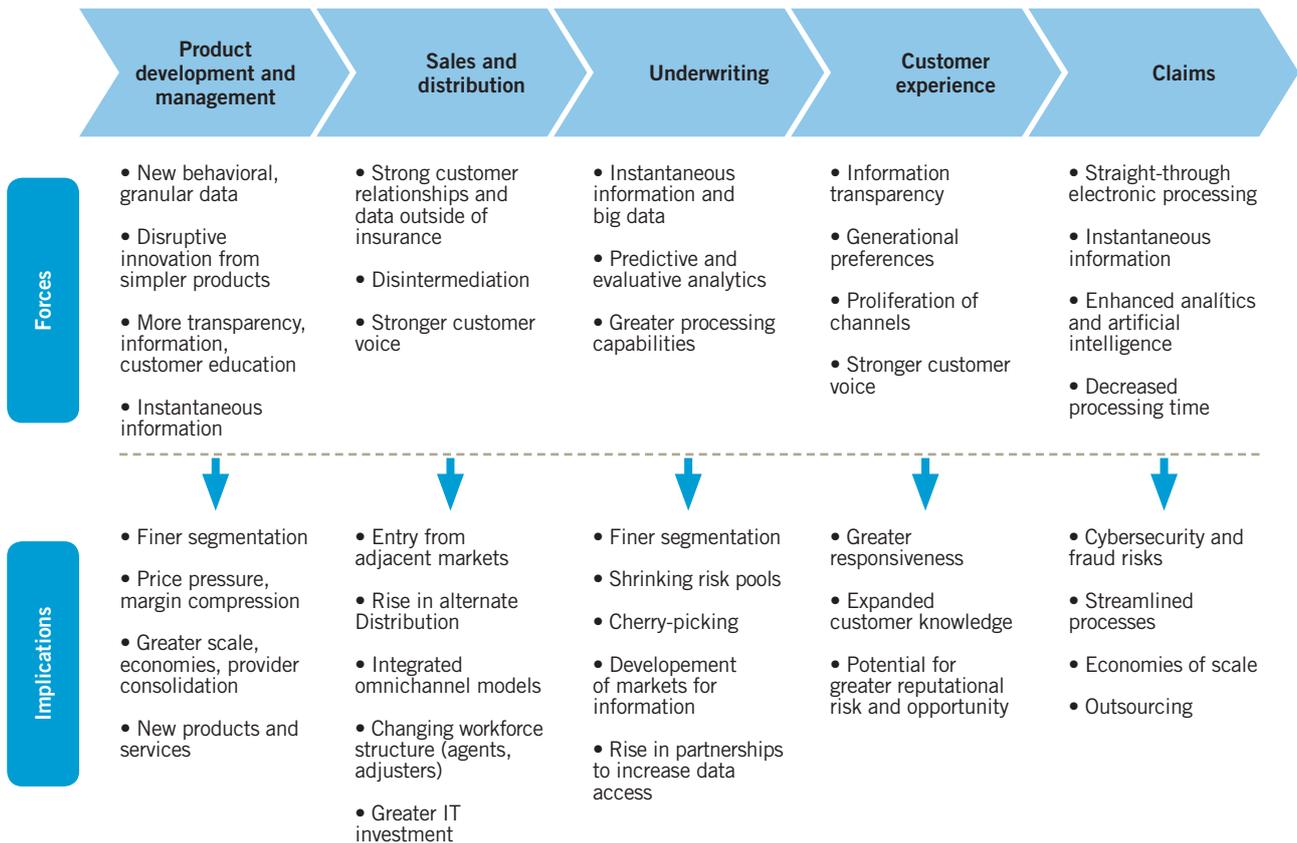
La industria del seguro es un sector con una base tecnológica muy consolidada; lleva años invirtiendo en plataformas, software y otras tecnologías necesarias para su actividad cotidiana, lo que supone una ventaja de partida. Sin embargo, esto puede suponer al mismo tiempo un impedimento o dificultad a la hora de reinventarse, ya que superar o replantear ciertas estructuras adquiridas desde esa misma base no es fácil.

Como es lógico, el impacto de la digitalización no se reduce únicamente a este ámbito, sino que va mucho más allá. En efecto, para el sector del seguro este proceso engloba tendencias y aspectos que no sólo se limitan a la aparición de nuevas tecnologías y aplicaciones que las entidades deberán integrar, sino que también incluyen otras facetas como el cambio en las preferencias de los clientes o la aparición de nuevos competidores o socios.

En definitiva, la digitalización afecta a toda la cadena de valor. El análisis de E&Y<sup>2</sup> que presentamos a continuación ilustra de forma gráfica las implicaciones que la digitalización y sus distintos elementos rompedores tienen en la cadena de valor del proceso asegurador, partiendo del desarrollo y la gestión del producto, pasando por su venta y comercialización, y llegando a su suscripción, la experiencia del consumidor y las reclamaciones.

<sup>2</sup> Insurance Governance Leadership Network (julio de 2014), "Leading in a digital world: strategy, risk, and business transformation", E&Y, pp. 1-14. Véase también: The Economist Intelligence Unit (2015), "Digital adoption in the insurance sector: from ambition to reality?", pp. 1-10.

### IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR ASSEGUADOR



Fuente: E&Y

Entre las distintas implicaciones cabe destacar la necesidad de segmentación, la integración de distintos canales de venta, la obligación de planear una nueva estructura del personal y de la base tecnológica, y la posibilidad de crear nuevas alianzas y acuerdos con empresas tecnológicas, entre otros aspectos mencionados en esta tabla.

¿Cómo abordar una estrategia de digitalización: creando una nueva aseguradora digital desde cero o digitalizando compañías diseñadas de manera analógica? En algunas entidades, la transformación se está produciendo, a menor velocidad, al incorporar algunos servicios de información y comunicación

online. En otras, se está apostando por integrar los distintos canales comerciales y de comunicación; adaptar las políticas comerciales; definir productos más sencillos, comprensibles y comparables; avanzar en el análisis del big data, y ofrecer productos personalizados y con una mayor calidad en los servicios, entre otras transformaciones que tienen un mayor alcance. Por otro lado, mientras algunas empresas están invirtiendo en nuevas capacidades tecnológicas, otras están llegando a acuerdos con terceros para cubrir las necesidades de big data, analíticas, etc. Algunos expertos destacan una tendencia creciente de fusiones, adquisiciones y alianzas entre compañías aseguradoras y tecnológicas.

## 1.1 Big data y analíticas: una transformación en marcha

Sin duda, uno de los elementos más rompedores de este proceso es la posibilidad de acceder a una gran cantidad de datos e información. Las ventajas y el potencial del *big data* son ampliamente reconocidos: las empresas que sepan administrar y gestionar la información y los datos disponibles son las que ganarán en eficiencia y ventaja competitiva. Ahora bien, el *big data* tiene sentido si se obtienen y analizan los detalles relevantes, es decir, el acceso a mucha información sin ningún tipo de orden no tiene valor *per se*.

El desafío se plantea a la hora de filtrar la gran cantidad de datos y de sistematizarlos e interpretarlos a fin de que se puedan considerar una ventaja y se traduzcan en modelos de negocio exitosos, en estrategias de venta o en nuevos procesos más eficientes. Las empresas del sector del seguro están en distintas fases y grados de iniciación y avance en la gestión del *big data*, pero todas son conscientes de su importancia. Además, en cierta manera, su experiencia y trayectoria en el ámbito de la ciencia actuarial y el análisis de riesgos las sitúa en un entorno familiar de analítica de datos.

## 1.2 Conocer al consumidor y responder a sus expectativas: productos fáciles, comprensibles y personalizados en la era digital

Entender al consumidor es fundamental en todos los sectores, y en el asegurador, todavía más si cabe, ya que las circunstancias de los clientes cambian a lo largo de su vida y no contemplan mantener un único seguro estandarizado.

Por otro lado, la digitalización acrecienta las expectativas y exigencias de los usuarios. Por una parte, los clientes quieren productos que mejoren su experiencia y que se adapten a sus distintas necesidades; es decir, quieren un traje a medida, flexible y que se amolde a las distintas etapas de su vida. Por otra, la conexión virtual casi permanente de los consumidores obliga a las compañías de seguros a innovar y a replantearse el enfoque tradicional de sus productos, que hasta la fecha se habían diseñado desde la perspectiva técnica de las propias entidades, para enfocarlo cada vez más a las demandas de los usuarios. Esto significa que las compañías de seguros deben evolucionar desde su orientación previa, centrada en la propia organización, hacia una perspectiva centrada en el cliente. Y es que parece que los clientes ya no están dispuestos a adherirse a condiciones preestablecidas a la hora de contratar un seguro, y tampoco quieren recibir un interminable contrato impreso a través del correo postal; los consumidores quieren ser atendidos de forma personalizada, con un seguro adaptado a sus circunstancias particulares y a través de un sistema rápido, sencillo y claro.

En resumen, las entidades deben entender y adaptarse a la forma en la que los clientes quieren relacionarse con su aseguradora, las características que esperan de su compañía de seguros, y los tipos de productos y servicios que exigen: acceso multicanal; disponibilidad las 24 horas, 7 días a la semana, 365 días al año; una oferta amplia, personalizada, sencilla y útil; transparencia; confianza; asesoramiento y flexibilidad para adaptarse a sus distintas circunstancias, etc.

Todo ello nos lleva a la conclusión de que la transformación digital de las entidades aseguradoras no puede delegarse en un único departamento de la compañía, sino que requiere una reflexión estratégica sobre cómo afrontar este reto, analizando los cambios que dicha transformación supone desde el punto de vista de las entidades y desde el punto de vista de sus clientes.

## 2. UNA VISIÓN GLOBAL: MERCADOS MADUROS Y MERCADOS EMERGENTES

Las empresas aseguradoras desempeñan un rol muy importante en la estabilidad financiera de muchos países: se estima que el volumen de primas que gestionan globalmente representa en torno al 6% del PIB mundial, y sus inversiones y estrategias son fundamentales para los mercados de capitales<sup>3</sup>.

### 2.1. Diferentes puntos de partida y grados de importancia del sector

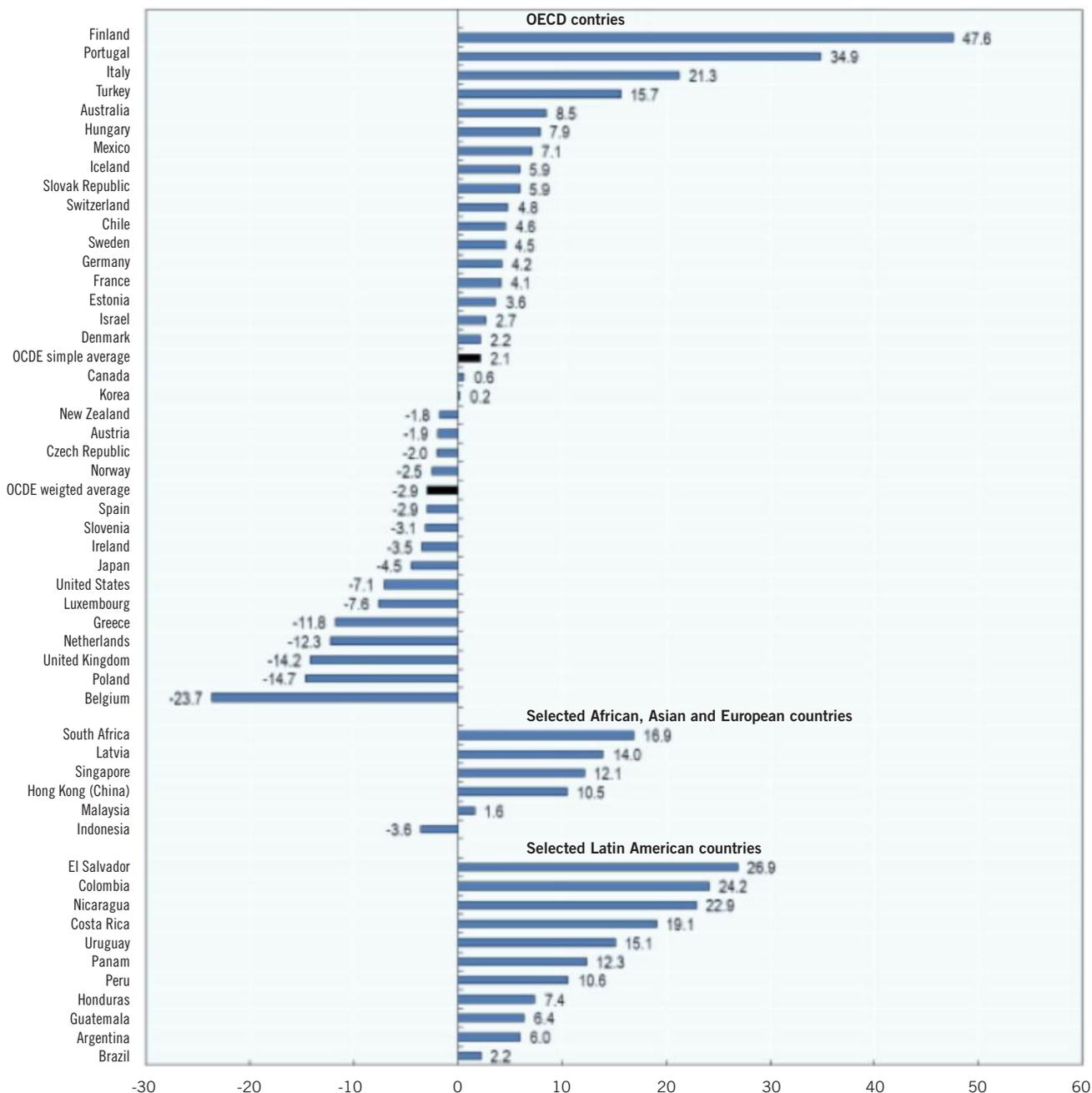
Ahora bien, la importancia de este sector es muy dispar dependiendo de los países y su entorno económico y político. Las tablas que presentamos a continuación sirven para realizar un breve repaso de la industria y sus principales subsectores, los de vida y no vida, e ilustran su evolución tanto en países del ámbito de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como en estados no miembros de esta organización.

Por un lado, los gráficos, tanto del sector vida como de no vida, muestran que sólo un tercio de los países de la OCDE presentan un crecimiento positivo en el último periodo analizado. A diferencia de éstos, todos los países que no pertenecen a la OCDE tuvieron tasas de crecimiento positivo.

---

<sup>3</sup> C. González Martínez y J. M. Marqués Sevillano (2011), "Las entidades de seguros ante el nuevo entorno financiero", *Estabilidad Financiera*, n.º 25, Banco de España, pp. 127-139.

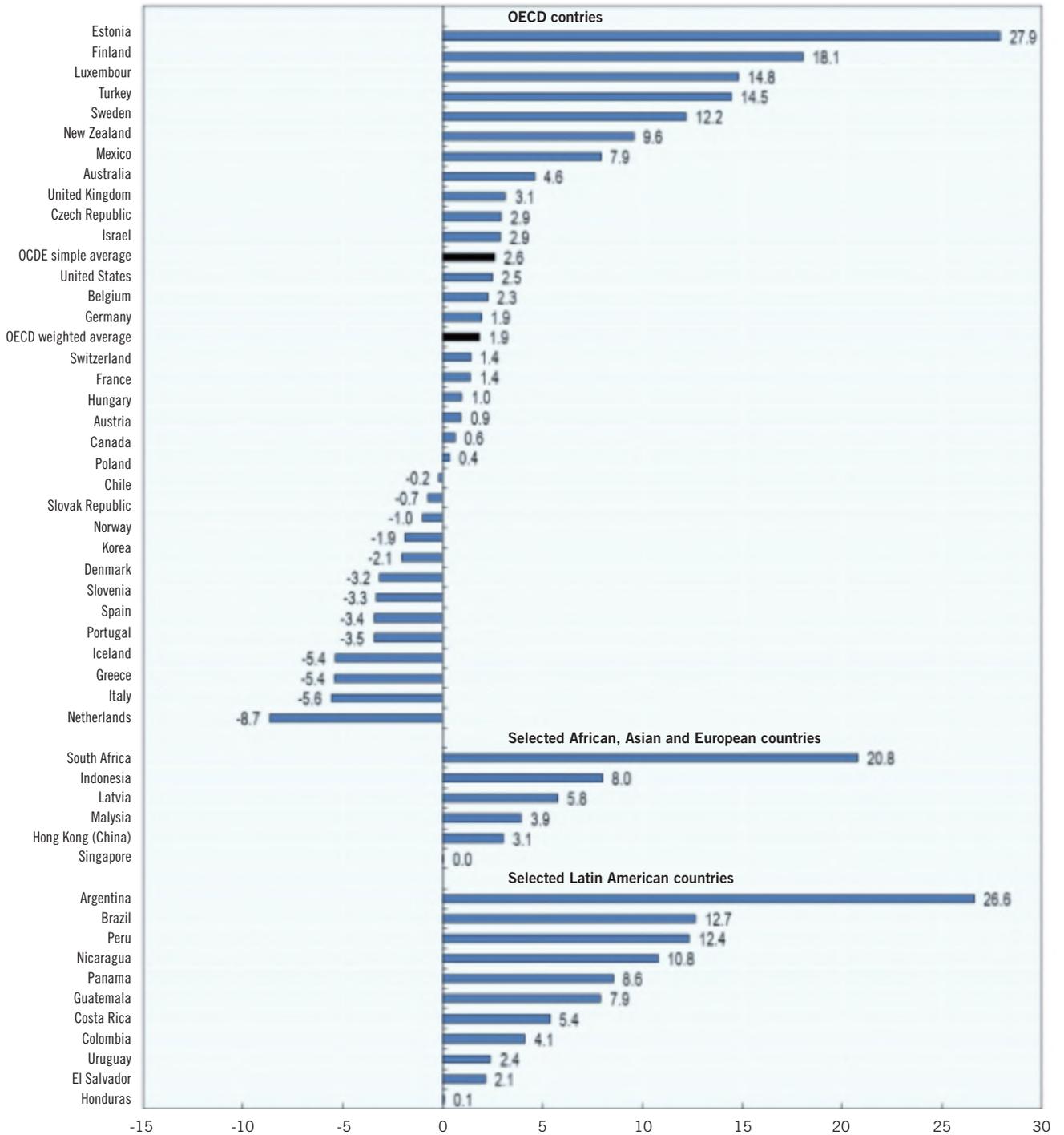
**CRECIMIENTO ANUAL DE PRIMAS: SECTOR VIDA, PERIODO 2012-2013 (EN %)**



Fuente: OCDE<sup>4</sup>

<sup>4</sup> OCDE (2014), *Global Insurance Market Trends*, pp. 1-40.

**CRECIMIENTO ANUAL DE PRIMAS: SECTOR NO VIDA, PERIODO 2012-2013 (EN %)**

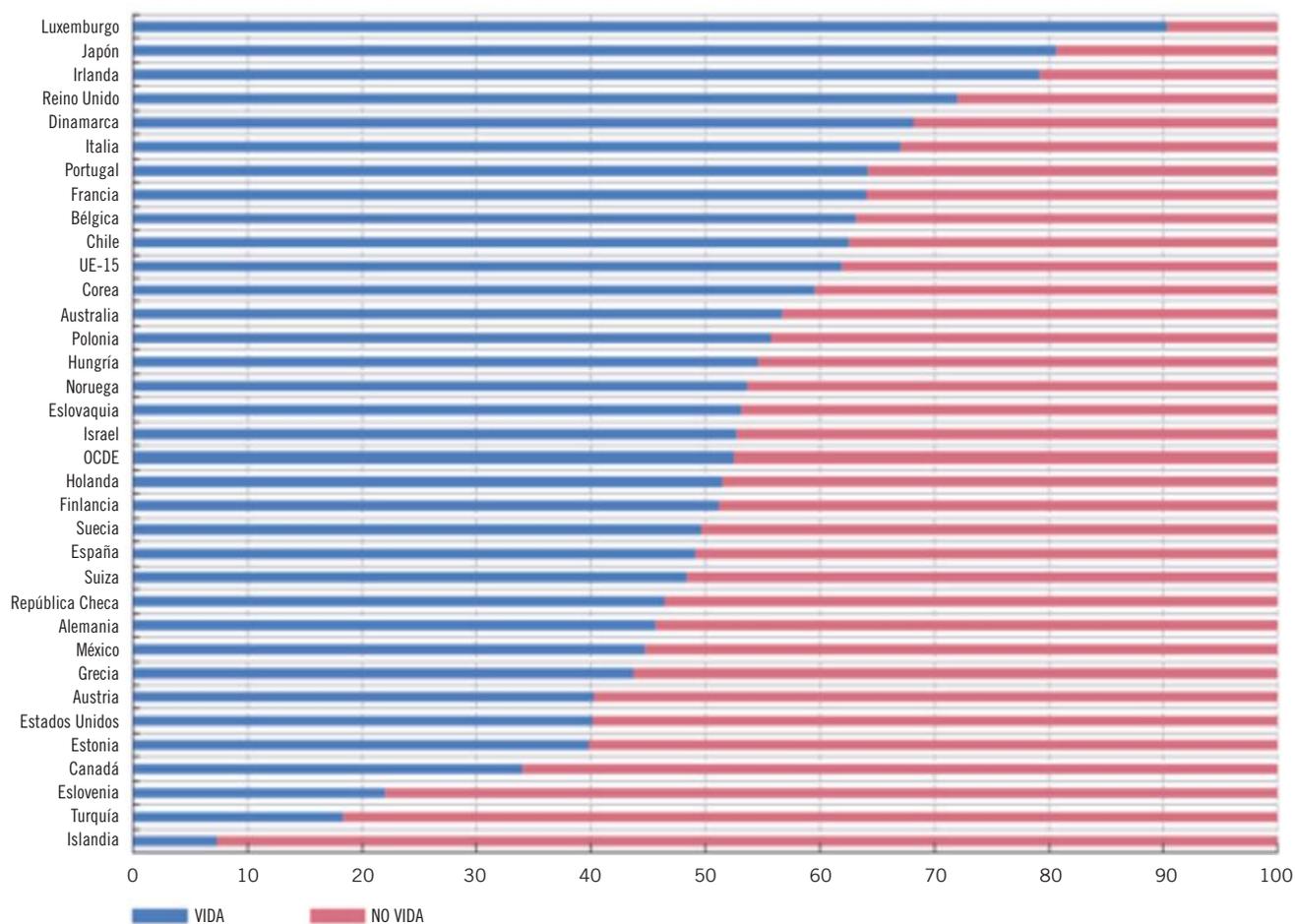


Fuente: OCDE<sup>5</sup>

<sup>5</sup> OCDE (2014), *Global Insurance Market Trends*, pp. 1-40.

Esta heterogeneidad no se presenta únicamente en el caso de países OCDE y no OCDE, sino que también se observan importantes diferencias en cuanto al peso relativo de las primas de vida y no vida entre los mismos países del ámbito OCDE. El siguiente gráfico, con datos de 2011, ilustra la importancia de ambos sectores en cada uno de los países.

### PRIMAS BRUTAS TOTALES (VIDA Y NO VIDA), AÑO 2011 (EN % SOBRE EL TOTAL)



Fuente: OCDE, extraído de C. González Martínez y J. M. Marqués Sevillano (2011)<sup>6</sup>

<sup>6</sup> González Martínez y J. M. Marqués Sevillano (2011), "Las entidades de seguros ante el nuevo entorno financiero", *Estabilidad Financiera*, nº 25, Banco de España, pp. 127-139.

Las razones que explican la importancia de los distintos sectores en cada país son de distinta índole, y dependen de elementos demográficos, económicos, regulatorios, institucionales, etc. Sin embargo, a pesar de esta disparidad de factores, parece existir un cierto consenso entre los expertos, que consideran que hay algunas variables más importantes que otras. Así, por ejemplo, el hecho de que el crecimiento sea mucho mayor en los países no OCDE que en los países OCDE se debe al bajo nivel de penetración del sector asegurador, inferior al 5% en la mayoría de ellos. Dicho nivel, especialmente en el ámbito de los seguros de vida, guarda una estrecha relación con el nivel de renta de los países en las distintas economías; es decir, a mayor renta, mayor desarrollo del sector vida. Cuando un país aumenta su renta y el número de hogares de clase media, el sector vida se desarrolla también. Por ello se puede apreciar un aumento de dicho sector en países en los que el nivel de penetración es bajo, pero que están experimentando crecimiento en clases medias, tal y como ilustran las anteriores tablas.

A estas variables de carácter teórico-general hay que añadir también explicaciones más específicas relacionadas con las particularidades de cada caso, ya que, sin duda, las distintas regulaciones, el marco institucional de cada país, el mayor o menor impacto de la crisis financiera, y su contexto socioeconómico y demográfico condicionan el comportamiento de los últimos años, así como su evolución.

## 2.2 Asia: perspectivas económicas y demográficas. China, el país a tener en cuenta

Según las previsiones del Fondo Monetario Internacional (FMI), las perspectivas de crecimiento de Asia para 2015 son de alrededor de un 5% del PIB. A pesar de las diferencias existentes entre los distintos países, se observa una clara tendencia de crecimiento en el continente.

Category	Country /territory	Real GDP growth 2014	Real GDP growth 2015	Short-term interest rate 2014	Short-term interest rate 2015	CPI inflation 2014	CPI inflation 2015
Mature	Australia**	2.6%	2.9%	2.5%	2.7%	3.0%	2.0%
	Hong Kong (SAR)***	3.5%	3.6%	0.5%	0.7%	3.8%	3.7%
	Republic of South Korea*	3.0%	3.9%	2.7%	3.5%	2.0%	2.7%
	New Zealand**	3.5%	3.3%	3.5%	3.5%	1.6%	1.3%
	Singapore***	3.9%	4.1%	0.1%	0.2%	3.0%	2.9%
	Taiwan***	2.7%	3.2%	1.9%	1.8%	1.1%	1.3%
Developing	China*	7.3%	7.2%	4.9%	4.5%	3.1%	2.9%
	India*	5.5%	6.0%	8.0%	8.6%	6.0%	5.8%
	Malaysia*	4.8%	4.4%	3.2%	3.7%	2.9%	3.2%
	Thailand*	3.4%	5.6%	2.6%	3.7%	2.5%	2.5%
Emerging	Indonesia*	5.4%	5.9%	7.8%	7.8%	6.3%	5.0%
	Philippines***	6.6%	6.9%	3.8%	6.9%	4.3%	4.0%
	Vietnam*	5.4%	6.4%	7.0%	6.0%	6.5%	6.0%

Sources: \* EY Rapid-Growth Markets Forecast, July 2014

\*\* Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and trading economics

\*\*\*Asian Development Bank, Asian Development Outlook 2014

Fuente: FMI (octubre de 2014), World Economic Outlook, base de datos

Este crecimiento se ve impulsado, esencialmente, por el aumento de las exportaciones y el desarrollo de los sectores inmobiliario y de la construcción de infraestructuras, impulsados por el creciente fenómeno de urbanización. Todo ello favorece las perspectivas de desarrollo de los sectores automovilístico, bancario y asegurador.

China se encuentra en el núcleo de los países con mayor crecimiento y oportunidades para el sector del seguro: el auge de clases medias con rentas

disponibles y sofisticadas tecnológicamente contribuye a estas buenas perspectivas tanto en el ámbito de los seguros de vida como en los sectores de la vivienda y el automóvil. Además, el Gobierno está impulsando nuevas políticas que fomentan la implantación de sistemas de salud en los que el sector del seguro puede jugar un papel importante.

Los siguientes datos ilustran el contexto sociodemográfico de China<sup>7</sup> y las oportunidades que pueden generarse:

<b>Población:</b>	1.367 millones
<b>Ranking mundial</b>	1/186
<b>Tasa de crecimiento anual de la población (2013-2014)</b>	0,50%
<b>Estructura de edad (en %)</b>	
0-14 años	17,10%
15-65 años	73,30%
Más de 65 años	9,60%
<b>Población urbana</b>	
Población urbana (en %)	53,17%
<b>Principales ciudades</b>	
Shanghái	22,9 millones
Pekín	19,5 millones
Chongqing	12,9 millones
Cantón, provincia de Cantón	11,8 millones
Tianjín	10,8 millones
<b>Migración</b>	
Población inmigrante (en %)	0,06%
<b>Países de origen de inmigración y cifra sobre población (en %)</b>	
Corea del Sur	26%
Filipinas	14%
Brasil	14%

Fuente: elaboración propia a partir de United Nations Population Division<sup>8</sup>

<sup>7</sup> China continental, no incluye Hong Kong.

<sup>8</sup> <http://data.un.org>

De igual forma, la distribución de rentas disponibles por tipos de hogares también es una información valiosa para comprender el ámbito del mercado chino. En la actualidad, el número de hogares que tienen una renta disponible inferior a 15.000 dólares anuales

representa el 45,3% (201.745 hogares), mientras que aquéllos que cuentan con una renta disponible de más de 15.000 dólares y menos de 100.000 dólares representan el 52,2% (232.358 hogares), y han aumentado en un 10,2% respecto a 2013<sup>9</sup>.

### Number and Type of Households by Annual Disposable Income

#### Lower Class

Households with an annual disposable income of over US\$500 (PPP) and up to US\$15,000 (PPP) / '000: 201,745

 45.3%

#### Middle Class

Households with an annual disposable income of over US\$15,000 (PPP) and up to US\$100,000 (PPP) / '000: 232,358

 52.2%

#### Upper Class

Households with an annual disposable income of over US\$100,000 (PPP) / '000: 11,115

 2.5%

Fuente: "Vademecum on Food and Beverage Markets 2015"<sup>9</sup> bis

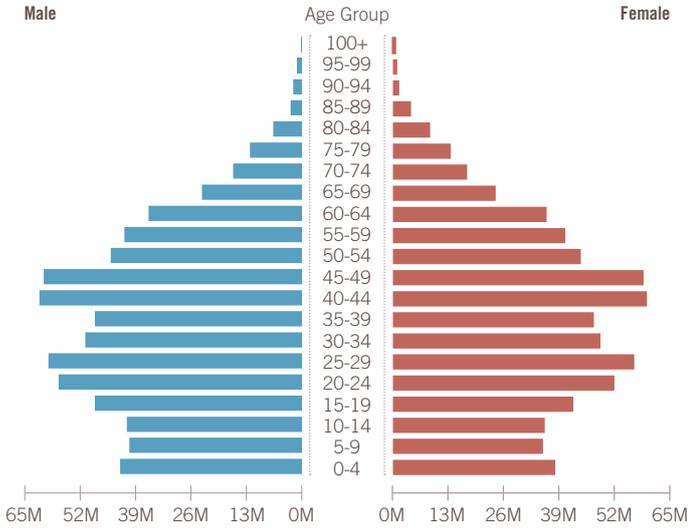
También las previsiones demográficas a diez años permiten observar una cierta estabilidad en su pirámide de población, y nos llevan a retomar las conclusiones del último informe de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) sobre perspectivas sociodemográficas y de crecimiento ("World Population Prospects: The 2012 Revision")<sup>10</sup>: China no será el país que experimente un mayor crecimiento de población en las próximas décadas, ya que se estima que la población de la India sobrepasará a la del gigante asiático hasta alcanzar los 1.600 millones de habitantes, aproximadamente,

en 2030. A pesar de que la India desbancará a China en cuanto a número de población, ambos seguirán siendo los países más poblados del planeta. Algunos de los países que crecerán más en las próximas décadas aparte de la India serán Indonesia, Pakistán, Filipinas o Estados Unidos. Además, la ONU estima que las regiones en desarrollo, especialmente las de África y Asia, serán las que experimenten un mayor crecimiento de aquí a 2050, mientras que la población de los países desarrollados permanecerá estable en su mayoría, en una cifra alrededor de los 1.300 millones de personas.

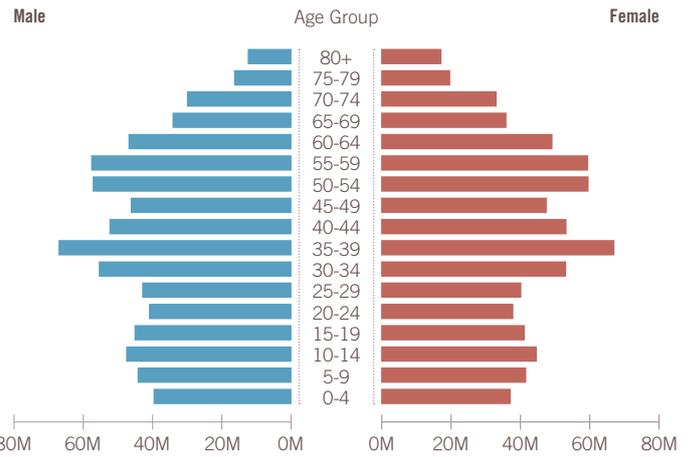
<sup>9</sup> y <sup>9</sup> bis IESE-Deloitte (2015), "Vademecum on Food and Beverage Markets 2015".

<sup>10</sup> Organización de las Naciones Unidas (2014), "World Population Prospects: The 2012 Revision, Methodology of the United Nations Population Estimates and Projections", Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población, Nueva York.

### CHINA EN 2014

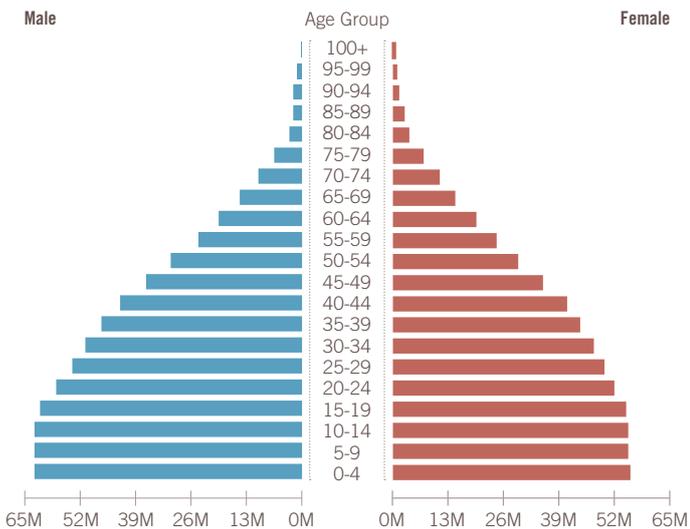


### CHINA EN 2025

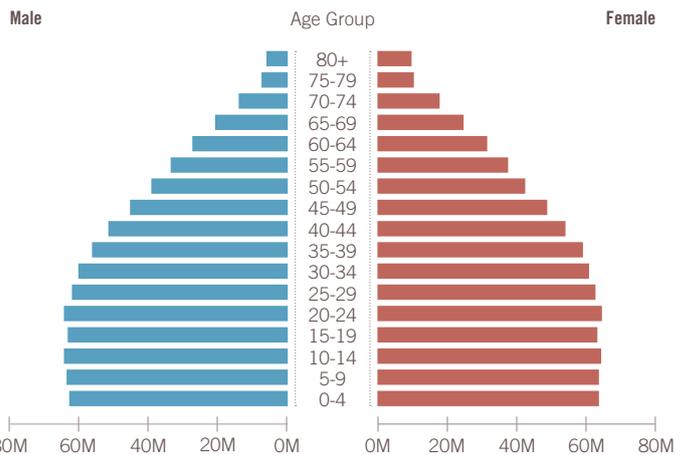


Fuente: Banco Mundial<sup>11</sup>

### INDIA EN 2014



### INDIA EN 2025



Fuente: Banco Mundial<sup>12</sup>

11 y 12 Véase: <http://databank.bancomundial.org/data/databases.aspx>

## 2.3 América: crecimiento de clases medias pese a la heterogeneidad entre países

En América, al igual que en Asia, conviene resaltar las disparidades entre los distintos países, especialmente en el ámbito latinoamericano, donde las divergencias quedan reflejadas en las proyecciones de crecimiento económico, tal y como ilustran las previsiones del FMI:

Category	Country	Real GDP growth 2014	Projected real GDP growth 2015	CPI inflation 2014	Projected CPI inflation 2015	Currency exchange rate 2014	Projected currency exchange rate 2015
Maturing	Brazil	0.3%	0.3%	6.3%	5.8%	2.28	2.75
	Chile	2.0%	3.3%	4.4%	3.2%	556.53	562.00
	Mexico	2.4%	3.5%	3.9%	3.6%	13.24	13.42
Developing	Argentina	-1.7%	-1.5%	N/A*	N/A*	8.23	11.20
	Colombia	4.8%	4.5%	2.8%	2.6%	1,936.96	1,941.94
Emerging	Ecuador	4.0%	4.0%	3.1%	3.0%	N/A**	N/A**
	Peru	3.6%	5.1%	3.2%	2.3%	2.80	2.75
	Venezuela	-3.00%	-1.00%	64.30%	62.90%	15.52	21.95

Please note:

1. IMF assigned Argentina inflation "N/A" due to data quality and government intervention. You can use it as noted or use the prior of 31% inflation with annotation.

2. The MXN exchange rate is 14.74 per US\$; we used the IMF from October (the latest).

\* IMF assigned Argentina inflation "N/A" due to data quality and government intervention. Oxford Economics; EY Rapid-Growth Markets Forecast July 2014 projected 31% inflation 2014 and 2015.

\*\* As of September 2000 Ecuador discontinued use of Sucre (ECS) in favor of US dollar.

Fuente: FMI (octubre de 2014), *World Economic Outlook*, base de datos

Mientras países como Ecuador, Perú, México o Colombia presentan tasas de crecimiento positivas, otros como Argentina o Venezuela muestran tasas negativas.

Esta diversidad también se refleja en el ámbito regulatorio y en los distintos cambios normativos impulsados en cada país, que, con diferentes grados de sofisticación, se ven afectados de forma distinta por la implantación de regímenes normativos sobre informes financieros, solvencia, y medición de riesgos ligados a umbrales que se basan en el capital de solvencia y otras provisiones técnicas<sup>13</sup>. Si bien no existen, en el caso de los seguros, unos estándares internacionales de regulación que homogenicen las

normas, sí cabe destacar que se han puesto en marcha distintas iniciativas internacionales con el objetivo de lograr una mayor armonización global. Así, por ejemplo, la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS, por sus iniciales en inglés) está desarrollando un marco común para los grupos de seguros globales. Asimismo, en las prácticas contables de seguros cabe destacar que el Consejo Internacional de Estándares Contables (IASB, por sus iniciales en inglés) ha publicado propuestas de armonización de la contabilidad en las entidades de seguros con el objetivo de reducir la heterogeneidad que predomina en la actualidad<sup>14</sup>.

13 Ernst & Young (2013), "Risk-based capital and governance in Latin America", pp. 1-14.

14 Para un análisis más detallado sobre las tendencias regulatorias y su afectación en el ámbito de los seguros, véase J. Alonso, *et al.* (junio de 2013) "Tendencias regulatorias financieras globales y retos para las Pensiones y Seguros", BBVA Research, documentos de trabajo 13/2013, pp. 1-27.

Del mismo modo, la adopción de la Directiva europea Solvencia II, principalmente dentro de la Unión Europea, ha influenciado a muchos países del ámbito latinoamericano, que la han incorporado, con ciertos matices, como norma en el ámbito de la conducta de los mercados.

Por otro lado, la heterogeneidad a la que hacemos referencia se refleja también en las tendencias demográficas y en el número de hogares de clase media y su crecimiento en los distintos países de América. La siguiente tabla ilustra dichos datos en el periodo analizado (2013-2014):

CLASES MEDIAS*			
Países	2014 Número de hogares(' 000)	2013 Número de hogares(' 000)	VAR. 2013-2014
EE.UU	66,073	66,216	-0.2%
Brasil	37,670	36,616	2.9%
México	21,664	21,179	2.3%
Argentina	10,395	10,242	1.5%
Canadá	10,064	10,035	0.3%
Colombia	7,353	6,877	6.9%
Venezuela	5,974	5,822	2.6%
Chile	4,867	4,764	2.2%
Perú	4,814	4,628	4.0%
Ecuador	2,296	2,155	6.5%
Dinamarca	2,157	2,146	0.5%
República Dominicana	2,082	1,998	4.2%
Guatemala	1,832	1,741	5.2%
Bolivia	1,034	932	10.9%
Uruguay	950	926	2.6%
Costa Rica	789	774	2.0%

\* Clases medias definidas atendiendo al número de hogares que tienen una renta anual disponible superior a US\$15,000 (PPP) hasta los US\$100,000 (PPP).

Fuente: "Vademecum on Food and Beverage Markets 2015"

Pese a las enormes diferencias, se puede observar una tendencia de crecimiento positivo de las clases medias en todos los países, con la única excepción de Estados Unidos, que ocupa, sin embargo, la primera posición en

cuanto al número de hogares con esta franja de renta disponible. Este hecho permite prever oportunidades para una mayor penetración de los seguros de vida y no vida en la región.

## 2.4 Europa, un mercado consolidado con nuevos desafíos: cambios normativos y perspectivas demográficas

### 2.4.1 Solvencia II

Como hemos avanzado, las entidades aseguradoras desempeñan un papel muy importante en la estabilidad financiera y la economía de los países; dicho papel justifica la necesidad de supervisión de las mismas<sup>15</sup>. El marco regulatorio impulsado en Europa con la entrada en vigor de la Directiva Solvencia II dibuja un nuevo esquema de supervisión y un cambio de paradigma en el funcionamiento de las entidades aseguradoras.

Solvencia II tiene por objetivo la actualización y modernización del marco regulador del sector de los seguros europeo, a fin de introducir un régimen de supervisión basado en un riesgo más armonizado. Adicionalmente, pretende aumentar la transparencia y la cantidad de información que se facilita al consumidor, así como mejorar el control y la comercialización de nuevos productos.

Esta directiva europea se inspira en el modelo implantado en el ámbito bancario a través de las reformas Basilea III, y se estructura en tres pilares. El primer pilar se centra en el cálculo del requisito de capital, estableciendo requerimientos cuantitativos para calcular provisiones técnicas y condiciones de capital. Este nuevo marco regulatorio obliga a las compañías de seguros a calcular el capital de solvencia obligatorio, los recursos mínimos propios, el margen de riesgo y la valoración de pasivos. Para establecer estos requisitos, en particular el capital de solvencia obligatorio, las entidades podrán adaptarse a una fórmula estándar o adoptar sus propios modelos internos.

El segundo pilar de Solvencia II se centra en los modelos de riesgo y la supervisión. Como ya se ha adelantado, Solvencia II dibuja un marco institucional con un nuevo supervisor europeo de seguros y pensiones, la Autoridad Europea de Seguros y Pensiones de Jubilación (EIOPA, por sus iniciales en inglés).

Finalmente, el tercer pilar se ocupa de la transparencia y la disciplina de mercado, así como de la adaptación de las compañías de seguros a los requisitos que deben cumplir los informes de supervisión, la información y los partes facilitados.

La nueva normativa entrará en vigor en enero de 2016, aunque a nivel nacional ya se han establecido plazos de adaptación previa y preparación para el nuevo marco regulatorio. En España, por ejemplo, la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones<sup>16</sup> ha impulsado y programado distintas fases para una implementación progresiva de todos los cambios que implica Solvencia II. Según esta misma institución, el sector asegurador español ha visto reflejadas estas modificaciones, tal y como muestra el hecho de que el margen de solvencia de las entidades se ha incrementado un 18% desde el inicio de la crisis financiera y antes de la entrada en vigor de la normativa.

Este cambio normativo supone, sin duda, el principal reto de las compañías aseguradoras en el ámbito europeo, que tienen por delante una auténtica transformación de su gestión y de su filosofía de empresa. Dicha adaptación implica un giro en la forma de gestionar las entidades, a las que se les exigirá una gran cantidad de datos e información, y que tendrán que disponer de unos fondos propios en función de sus riesgos y del control que ejerzan sobre ellos. Asimismo, comporta un cambio conceptual en cuanto al funcionamiento y la actuación de las empresas, nuevos ajustes técnicos en los requerimientos y cálculos que se deben realizar, y un nuevo esquema de supervisión e información. También los distintos supervisores nacionales tienen ante sí el reto de controlar y dirigir este proceso de transformación.

Todo ello supone un esfuerzo ingente para un sector que, a pesar de no haber sufrido especialmente las consecuencias de la crisis financiera, sí que se ha visto afectado por el ajuste regulatorio de estos últimos años, no sólo por regulaciones dirigidas particularmente a las compañías aseguradoras, sino también por el impacto que la reforma del sector bancario ha causado de forma indirecta<sup>17</sup>. En este sentido, algunos expertos advierten que se puede caer en un exceso regulatorio y del riesgo que ello puede suponer para la competitividad del sector en relación con compañías de otros entornos como el americano o el japonés.

<sup>15</sup> C. González Martínez y J. M. Marqués Sevillano, *op. cit.*

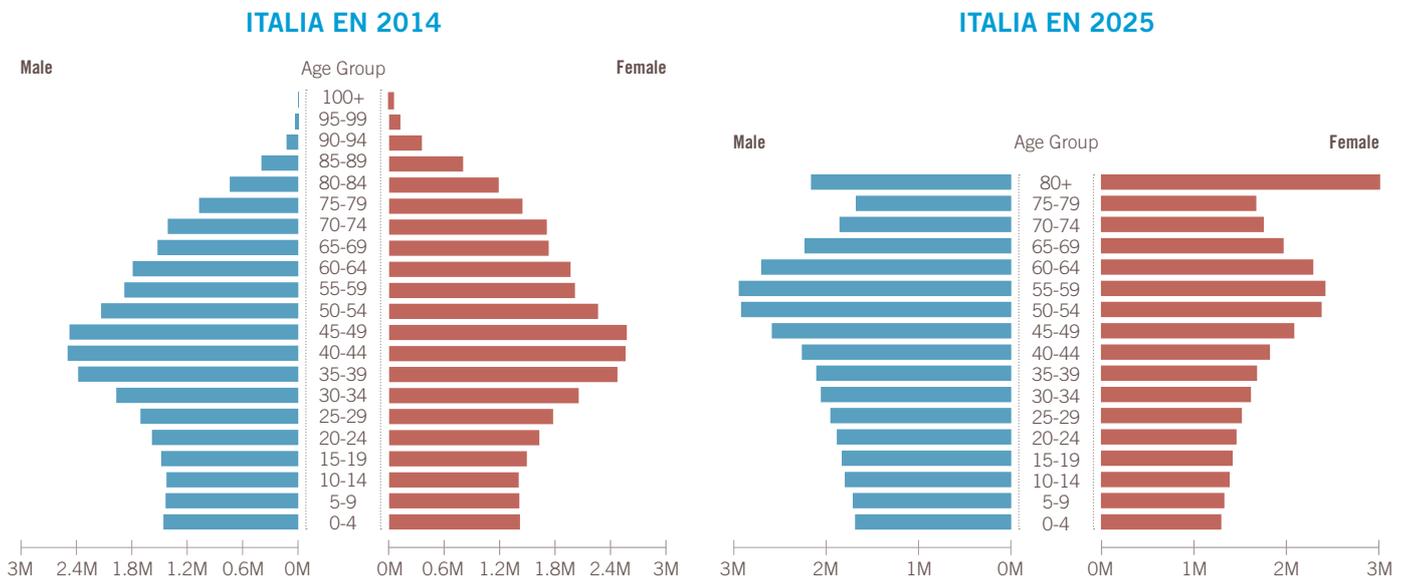
<sup>16</sup> Para más información, véase: <http://www.dgsfp.mineco.es>

<sup>17</sup> Sobre esta última cuestión, véase J. Alonso, et al., *op. cit.*

### 2.4.2 Envejecimiento demográfico, sostenibilidad de los sistemas de pensiones y salud

A los retos recién señalados se añaden otros desafíos importantes en el mercado europeo relacionados, esencialmente, con la evolución sociodemográfica y la coyuntura económica.

En efecto, Europa se enfrenta actualmente a un panorama de intereses bajos y a unas proyecciones de crecimiento económico modestas. Las perspectivas demográficas, tal y como ilustran las pirámides de población de algunos de los principales países europeos, plantean además el reto de cómo hacer sostenibles los modelos de pensiones de jubilación, así como los sistemas sanitarios públicos, en un contexto que implica una población longeva y cada vez más envejecida.

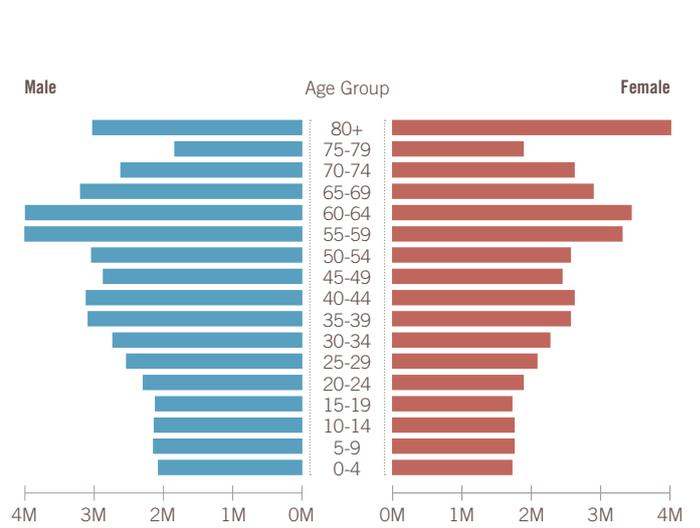
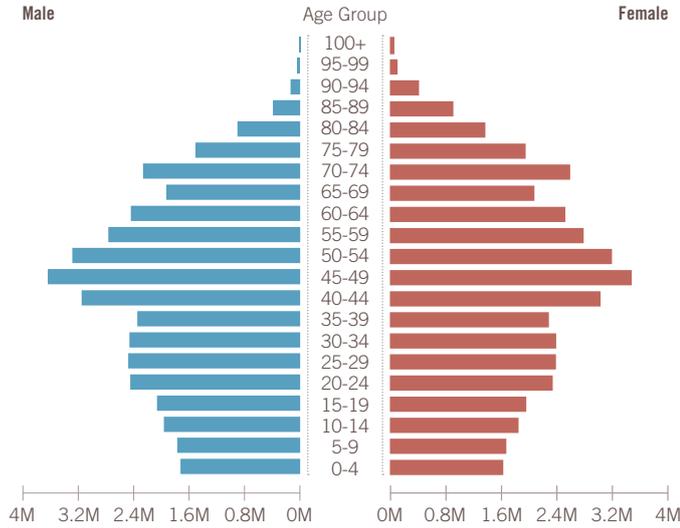


Fuente: Banco Mundial<sup>18</sup>

18 Véase: <http://databank.bancomundial.org/data/databases.aspx>

### ALEMANIA EN 2014

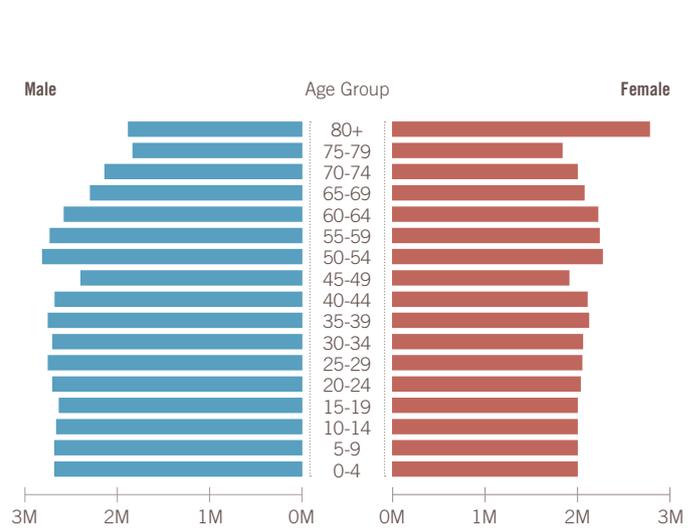
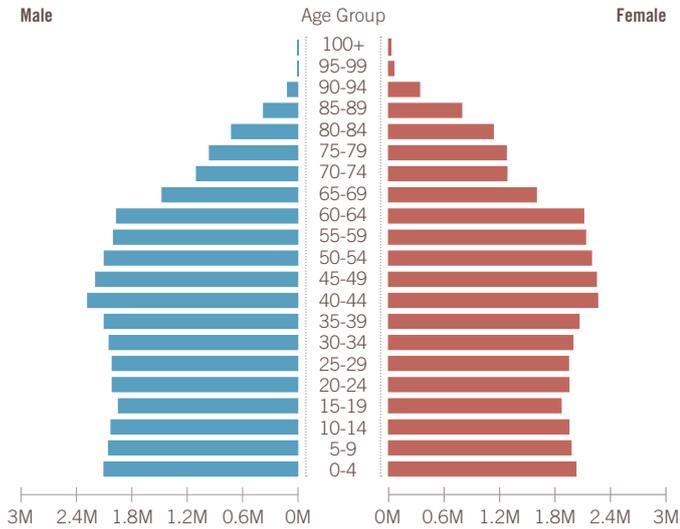
### ALEMANIA EN 2025



Fuente: Banco Mundial<sup>19</sup>

### FRANCIA EN 2014

### FRANCIA EN 2025

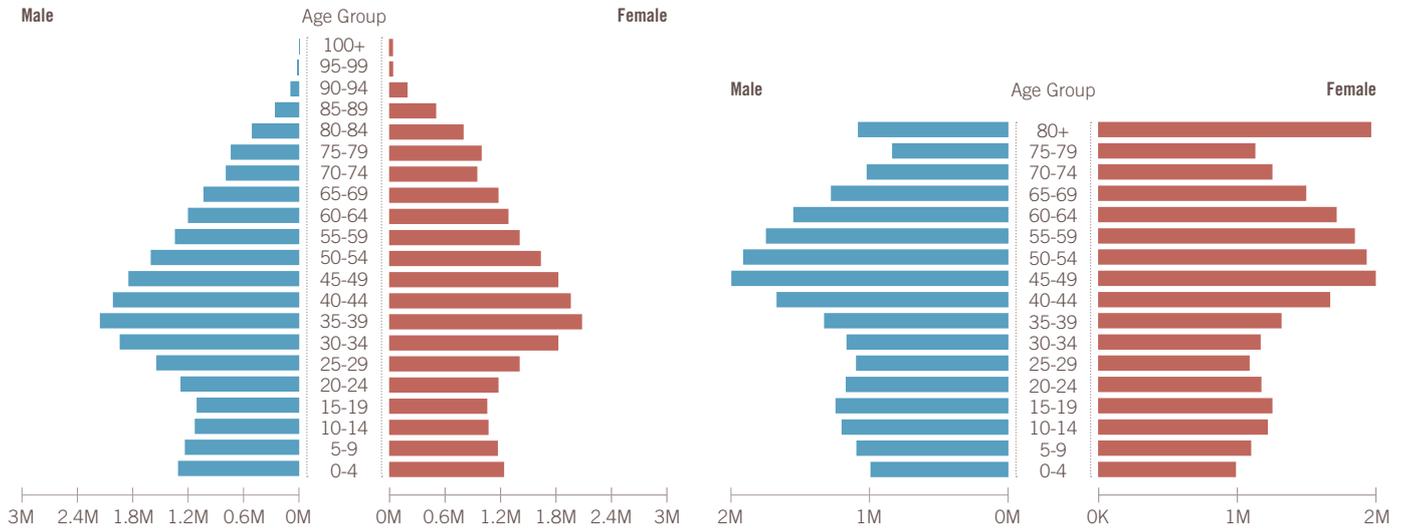


Fuente: Banco Mundial<sup>20</sup>

19 y 20 Véase: <http://databank.bancomundial.org/data/databases.aspx>

## ESPAÑA EN 2014

## ESPAÑA EN 2025

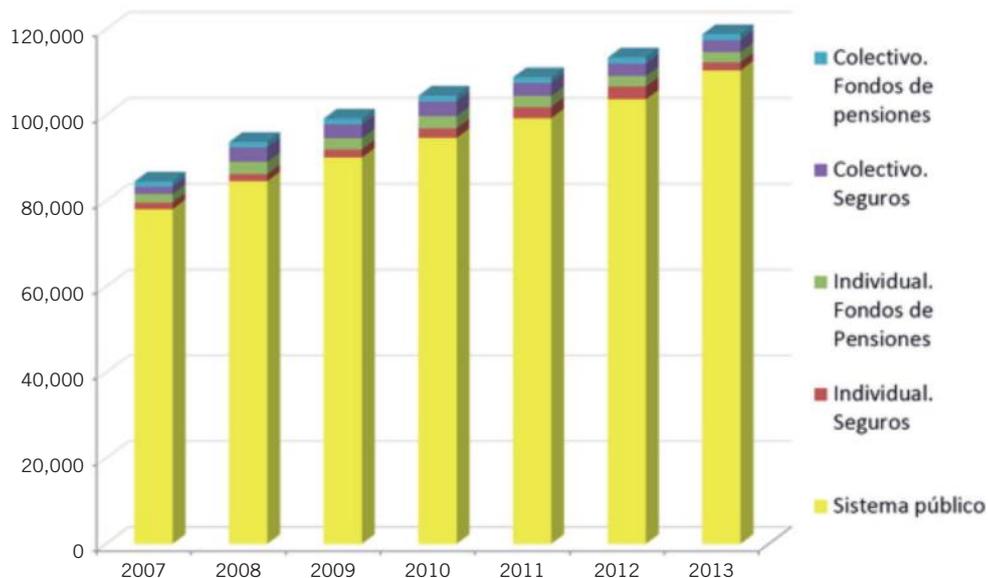


Fuente: Banco Mundial<sup>21</sup>

En el caso particular de España, éste es un desafío importante, puesto que, a diferencia de otros países que cuentan con sistemas de pensiones mixtos (con

aportación pública y privada), el sistema de pensiones español<sup>22</sup> se sustenta principalmente en contribuciones públicas, tal y como refleja el siguiente gráfico:

## EL ESTADO DE BIENESTAR ESPAÑOL



Fuente: Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (UNESPA)<sup>23</sup>

21 Véase: <http://databank.bancomundial.org/data/databases.aspx>

22 Para una visión completa del mercado de los seguros en España y un repaso de los distintos subsectores, véase, entre otros: Fundación Mapfre (2013), "El mercado español de seguros", pp. 1-62.

23 Véase: <http://www.unespa.es>

Como ya ha advertido la OCDE en sus informes sobre esta cuestión, los principales retos de los sistemas actuales de pensiones en los diferentes países miembros de la organización son garantizar la sostenibilidad y evitar que los trabajadores se empobrezcan en su época de jubilación. Teniendo en cuenta la evolución demográfica que se ha expuesto, la presión sobre los sistemas públicos de pensiones resulta evidente, ya que el gasto público sobre pensiones en relación con el PIB, según las previsiones, aumentaría del 10% (dato de 2010) al 14% (cifra prevista para 2050). En concreto, en su informe de 2013<sup>24</sup>, la OCDE señala que las futuras pensiones de jubilación serán, por lo general, más bajas que las actuales, y que los trabajadores con salarios de nivel medio serán los más perjudicados, ya que, por un lado, existirán pensiones mínimas garantizadas para el sector de la población con menos ingresos y, por otro lado, aquéllos que más ganan podrán complementar sus pensiones con otros recursos económicos, lo cual deja a la clase media en una situación más precaria.

En el caso de España, tras la reforma de pensiones de 2011<sup>25</sup>, existe un gran consenso en que el modelo actual a corto y medio plazo requiere una revisión, y que es necesario seguir debatiendo sobre su viabilidad ante el continuo envejecimiento de la población y el descenso de las tasas de fecundidad. Son varios los estudios, tanto de investigación y normativos como oficiales, que ponen de relieve que, en caso de no llevar a cabo ciertas reformas, el gasto en pensiones de España duplicará el porcentaje que representa en el PIB en las próximas cuatro décadas. Javier Díaz-Giménez, profesor del IESE, ha realizado un análisis sobre el posible retraso de la jubilación de los trabajadores<sup>26</sup>, y otros autores como José Ignacio Conde-Ruiz y Clara I. González<sup>27</sup> ilustran la proyección del sistema de pensiones en España a cuatro décadas en términos del gasto en proporción del PIB y su viabilidad (con o sin reformas). La siguiente tabla muestra la previsión del gasto en el sistema de pensiones dentro de cuarenta años en el supuesto de que no se llegaran a realizar reformas y pone de relieve su incremento:

### INGRESOS Y GASTOS DEL SISTEMA DE PENSIONES EN AUSENCIA DE REFORMAS (% PIB, 2016-2071)

	Ingresos				Gastos			
	Total	RG	RETA	Desempleo	Total	Jubilación	Viudedad	Incapacidad
2016	9,2	7,8	1,0	0,3	7,8	5,5	1,3	1,0
2021	9,1	7,8	1,0	0,3	8,6	6,4	1,2	1,0
2026	9,0	7,7	1,0	0,3	10,0	7,8	1,1	1,0
2031	8,9	7,6	1,0	0,3	11,6	9,4	1,1	1,1
2036	8,6	7,4	1,0	0,3	13,6	11,3	1,3	1,0
2041	8,5	7,2	1,0	0,3	16,1	13,6	1,5	1,0
2046	8,3	7,1	0,9	0,3	18,3	15,6	1,7	1,0
2051	8,2	7,0	0,9	0,3	19,0	16,1	1,9	0,9
2056	8,1	6,9	0,9	0,3	18,7	15,7	2,2	0,9
2061	7,9	6,8	0,9	0,3	18,1	14,9	2,3	0,9
2066	7,8	6,6	0,9	0,3	17,4	14,1	2,4	0,9
2071	7,7	6,5	0,9	0,3	16,9	13,7	2,3	0,9

Fuente: J. I. Conde-Ruiz y C. I. González (2013)<sup>28</sup>

24 OCDE (2013), "Pensions at a Glance 2013: OECD and G20 Indicators", OECD Publishing.

25 J. I. Conde-Ruiz y C. I. González (2013), "Reforma de pensiones 2011 en España", Instituto de Estudios Fiscales, pp. 9-44.

26 J. Díaz-Giménez y J. Díaz-Saavedra (2009), "Delaying Retirement in Spain", *Review of Economic Dynamics*, 12(1), pp. 147 -167.

27 J. I. Conde-Ruiz y C. I. González, *op. cit.*

28 *Ibíd.*, pp. 17.

Con estas previsiones, son muchas las voces de expertos del sector, agentes y patronales<sup>29</sup> que proponen aumentar el peso de las aportaciones alternativas a través de otros fondos de pensiones que complementen al sistema público. Por ejemplo, la OCDE ha destacado el papel fundamental de los planes privados y la necesidad de fomentarlos a través de esquemas de pensiones tanto a nivel personal como a nivel laboral, puesto que la dependencia casi exclusiva del sector público no es sostenible. En algunos países como el Reino Unido se obliga a las empresas y los trabajadores a destinar parte de sus salarios a planes de pensiones privados, medida que se está implantando también en otros países junto a otras como, por ejemplo, la aportación de incentivos financieros para que los empleados permanezcan más tiempo en el mercado laboral.

Si bien los países de la OCDE cuentan con distintas políticas de jubilación, todos ellos se enfrentan a un desafío similar: conseguir que los sistemas de pensiones sean sostenibles financieramente y puedan garantizar la obtención de pensiones justas para el conjunto de los ciudadanos. Los expertos hacen un llamamiento para que el sector del seguro asuma un papel más significativo en este ámbito proponiendo soluciones que fomenten la compatibilidad entre los sistemas públicos y privados de jubilación.

Adicionalmente, como ya señalamos en nuestro resumen de tendencias de 2014, el envejecimiento demográfico requiere un enfoque más amplio y estratégico que permita debatir no sólo reformas en las pensiones, sino también en otros ámbitos estrechamente vinculados, como la cobertura sanitaria y la dependencia.

De nuevo 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 en la última década muestra una clara tendencia al alza. El sistema público sanitario genera déficit año tras año.

En relación con esta cuestión también se ha alcanzado un cierto consenso en cuanto a la necesidad de plantear reformas que garanticen la viabilidad del sistema. Quienes destacan la urgencia de una reforma cuestionan la sostenibilidad del modelo público desde un punto de vista financiero, aunque no su eficacia desde el punto de vista del estado de bienestar. Asimismo, los partidarios de estas reformas advierten que, con el tiempo, tendrá que llevarse a cabo una adaptación de la estructura de costes que asume actualmente el sistema público.

---

<sup>29</sup> Véanse, por ejemplo, estudios y publicaciones de UNESPA en [www.unespa.es](http://www.unespa.es).

Desde el punto de las compañías aseguradoras parece que se ha creado una cierta predisposición, ya que se considera que la colaboración entre el sector público y el privado puede resultar conveniente y necesaria. Las entidades argumentan que esta cooperación no sólo es posible, sino oportuna en la coyuntura actual, donde las limitaciones económicas y las previsiones demográficas instan a la utilización de todos los recursos disponibles. Las entidades defienden que el sector de los seguros puede participar en la aportación de soluciones eficaces y de calidad siempre que todos los agentes implicados (Estado, empresas aseguradoras y ciudadanos) colaboren y haya consenso sobre las reformas que se vayan a acometer. La racionalización que se hace desde el sector privado parece lógica y compartible. Por un lado, se recomienda poner fin a los conflictos ideológicos en el debate sobre el sistema sanitario público en confrontación con el sistema privado, ya que la politización del mismo genera confusión y desinformación. Por otro, se aboga por un cambio de paradigma que apueste por una política sanitaria integral en la que se incluyan todos los agentes implicados y que dibuje un escenario de futuro viable. Una política que, en la tarea de racionalizar la evolución de los costes de asistencia, emplee todos los recursos disponibles, tenga al paciente como el centro del esquema<sup>30</sup>, promueva la prevención y dé prioridad a la gestión eficiente del riesgo y la categorización de pacientes. Entre las posibles medidas para lograr esta transformación se barajan la flexibilización de las normas, la necesidad de medir bien los costes actuales, 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 de asistencia en el servicio del Sistema Nacional de Salud.

En definitiva, se observa una tendencia todavía tímida pero que apunta hacia nuevos modelos de colaboración que incluyen al sector privado en el marco de un sistema sanitario de financiación pública. Las fórmulas de gestión de las prestaciones públicas son muy variadas, y los formatos de colaboración deben ser fruto de un esfuerzo y consenso entre todos los actores implicados de modo que se puedan configurar los esquemas de prestación siguiendo el modelo óptimo para cada caso. En todo caso, cabe matizar que ésta no es una tendencia nueva, puesto que se cuenta con una experiencia previa en la colaboración entre los sectores público y privado que ya se está produciendo y que ha dejado algunos ejemplos significativos. Así, a modo ilustrativo, en el caso de los funcionarios de la Administración Civil a modo ilustrativo, en España, y en el caso de los funcionarios del Estado hay un 85% que elige un sistema de cobertura sanitaria privado a través de los medios de las entidades de seguro libre que hayan concertado dicha asistencia con la Mutualidad General de Funcionarios de la Administración Civil del Estado (Muface). También existen otros ejemplos de colaboración a través de concesiones administrativas y de iniciativa privada de inversión y gestión de hospitales de titularidad pública, entre otros modelos que funcionan con un alto grado de satisfacción para los usuarios.

En definitiva, la colaboración entre los sectores público y privado en los ámbitos de pensiones y salud será una tendencia que, de forma progresiva, se irá consolidando en entornos como el europeo, marcados por la longevidad de la población y la necesidad de optimizar todos los recursos disponibles a fin de garantizar el estado de bienestar de los ciudadanos.

<sup>30</sup> A este respecto, véase el resumen de tendencias anual del sector sanitario del 2014: Industry Meetings (2014), "Cinco formas de hacer realidad una sanidad centrada en el paciente. Resumen de tendencias del sector sanitario", IESE Business School, pp. 1-30.

# CONCLUSIONES

- La digitalización en el sector de los seguros se plantea en el contexto de la innovación y está transformando a las entidades. Requiere una visión estratégica que comprenda no sólo cuál es el impacto en cada empresa y qué medidas debe adoptar, sino cómo afecta a sus clientes y cuáles son las expectativas de éstos respecto a su compañía.
- La digitalización engloba otras tendencias y aspectos como la aparición de nuevas tecnologías y aplicaciones informáticas que las entidades deberán integrar, el cambio en las preferencias de los clientes y la aparición de nuevos competidores o socios. La creación de sinergias entre las compañías aseguradoras y tecnológicas será una tendencia creciente dentro del proceso de transformación digital.
- El *big data* ofrece grandes oportunidades a la industria del seguro, ya que permite a las entidades conocer mejor a sus clientes y promueve una mayor segmentación de los productos y servicios, que finalmente debería traducirse en unos productos adaptados a las necesidades de los consumidores en sus distintas etapas.
- Entender al consumidor es fundamental en el sector asegurador, que debe responder a las crecientes exigencias del cliente, el cual espera canales de comunicación digital y productos fáciles, comprensibles y mucho más personalizados.
- En un contexto de creciente globalización de la industria del seguro, las empresas deben seguir creciendo en aquellos mercados consolidados y maduros, y también en nuevos mercados emergentes que presentan nuevas oportunidades.
- En Europa, las palabras clave son: longevidad y envejecimiento de la población, sostenibilidad de los sistemas públicos de pensiones y de salud, tecnología, datos, analítica y Solvencia II.
- En Norteamérica, las palabras clave son: fusiones y adquisiciones, crecimiento y regulación.
- En Latinoamérica, las palabras clave son: crecimiento demográfico, aumento de clases medias, disparidades normativas y un entorno económico y democrático dispar.
- En Asia las palabras clave son: China, la India, clases medias, grandes ciudades y seguros del automóvil y de salud.

# BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, J., *et al.* (junio de 2013) “Tendencias regulatorias financieras globales y retos para las Pensiones y Seguros”, BBVA Research, documentos de trabajo 13/2013, pp. 1-27.
- Bieck, C., A. Marshall, y S. Patel (2014), “Digital reinvention. Trust, transparency and technology in the insurance world of tomorrow”, IBM Institute for Business Value, pp. 1-17.
- Center for Regulatory Strategies y Deloitte (2015), “Forward look. Top regulatory trends for 2015 in insurance”, pp. 1-7.
- Conde-Ruiz, J. I., y C. I. González (2013), “Reforma de pensiones 2011 en España”, Instituto de Estudios Fiscales, pp. 9-44.
- Díaz-Giménez, J., y J. Díaz-Saavedra (2009), “Delaying Retirement in Spain”, *Review of Economic Dynamics*, 12(1), pp. 147 -167.
- Ernst & Young (2015), “Global Insurance Outlook”, pp.1-73.
- Ernst & Young (julio de 2014), “Leading in a digital world: strategy, risk, and business transformation”, Insurance Governance Leadership Network, pp. 1-14.
- Ernst & Young (2013), “Risk-based capital and governance in Latin America”, pp. 1-14.
- FMI (octubre de 2014), “World Economic Outlook”, base de datos.
- Fundación Mapfre (2013), “El mercado español de seguros”, pp. 1-62.
- González Martínez, C. y J. M. Marqués Sevillano (2011), “Las entidades de seguros ante el nuevo entorno financiero”, *Estabilidad Financiera*, 25, Banco de España, pp. 127-139.
- KPMG (2015), “Perspective: Trends driving the insurance M&A landscape in 2015”, pp. 1-14.
- OCDE (2014), “Global Insurance Market Trends”, pp. 1-40.OCDE (2013), “Pensions at a Glance 2013: OECD and G20 Indicators”, OECD Publishing.
- Organización de las Naciones Unidas (2014), “World Population Prospects: The 2012 Revision, Methodology of the United Nations Population Estimates and Projections”, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población, Nueva York.
- PWC (2015), “Top insurance industry issues in 2015”, vol. 7, pp. 1-46.
- The Economist Intelligence Unit (2015), “Digital adoption in the insurance sector: from ambition to reality?”, pp. 1-10.

## 5 ENCUENTRO DEL SECTOR SEGUROS

### Agenda

#### 10 de diciembre de 2014

##### Introducción

Prof. Jorge Soley, Director Académico del Encuentro, IESE  
Prof. Juan José Toribio, presidente, IESE-CIF (Center for International Finance)  
José Luis Perelli, Presidente, Ernst & Young España

##### El entorno económico y financiero

Prof. Juan José Toribio, IESE

##### Estado actual y perspectivas de la regulación de seguros

M.<sup>ª</sup> Flavia Rodríguez-Ponga, directora general, Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, Ministerio de Economía y Competitividad  
**Moderador:** Prof. Jorge Soley, IESE

##### El negocio del seguro en Europa

Pilar González de Frutos, presidenta, UNESPA  
**Moderador:** Manuel Martínez Pedraza, socio responsable del Sector Seguros, Ernst & Young

##### La innovación y el negocio del seguro

Ignacio Eyries, director general, Caser  
Óscar Herencia, director general, MetLife Iberia  
Juan Hormaechea, director general del Área Aseguradora, Mutua Madrileña, y presidente ejecutivo, SegurCaixa Adeslas  
Jaime Kirkpatrick, CEO, Aegon España  
**Moderador:** Prof. Jorge Soley, IESE

#### El negocio de asistencia y la calidad del servicio

José Félix Cañas, director comercial y de marketing, AXA Assistance

Juan Carlos Guzmán, director general, Europ Assistance España

Rafael Senén, presidente, Mapfre Asistencia

**Moderador:** Prof. Javier Santomá, IESE

#### Salud y dependencia

Enrique de Porres, CEO, Asisa

Iñaki Ereño, CEO España y Latinoamérica, Grupo Bupa Sanitas

Javier Murillo, CEO y director general, SegurCaixa Adeslas

**Moderador:** Manuel Martínez Pedraza, socio responsable del Sector Seguros, Ernst & Young

#### La industria del seguro y la globalización

Juan Luis Cavero, director general comercial, Generali

Ignacio Izquierdo, CEO, Aviva

**Moderador:** Alberto Placencia, socio director de Servicios Financieros, Ernst & Young

#### Clausura

Prof. Jorge Soley, IESE

# DIRECCIÓN ACADÉMICA

## Director Académico



**Profesor Jorge Soley**  
Senior Lecturer de Dirección Financiera,  
IESE Business School

## Ponentes



**José Félix Cañas**  
Director Comercial y de Marketing,  
AXA Assistance



**Iñaki Ereño**  
CEO España y Latinoamérica,  
Grupo Bupa Sanitas



**Juan Luis Cavero**  
Director General Comercial,  
Generali



**Ignacio Eyries**  
Director General,  
Caser



**Pilar González de Frutos**  
Presidenta,  
UNESPA



**Juan Carlos Guzmán**  
Director General,  
Europ Assistance España



**Enrique de Porres**  
CEO,  
Asisa



**Óscar Herencia**  
Director General,  
MetLife Iberia

## Ponentes



**Juan Hormaechea**  
 Director General del Área  
 Aseguradora, Mutua Madrileña,  
 y Presidente Ejecutivo,  
 SegurCaixa Adeslas



**Alberto Placencia**  
 Socio Director de Servicios  
 Financieros,  
 Ernst & Young



**Ignacio Izquierdo**  
 CEO,  
 Aviva



**M.ª Flavia Rodríguez-Ponga**  
 Directora General,  
 Dirección General de Seguros y  
 Fondos de Pensiones, Ministerio  
 de Economía y Competitividad,  
 Gobierno de España



**Jaime Kirkpatrick**  
 CEO,  
 Aegon España



**Javier Santomá**  
 Profesor,  
 IESE



**Manuel Martínez Pedraza**  
 Socio responsable del Sector  
 Seguros,  
 Ernst & Young



**Rafael Senén**  
 Presidente,  
 Mapfre Asistencia



**Javier Murillo**  
 CEO y Director General,  
 SegurCaixa Adeslas



**Profesor Juan José Toribio**  
 Presidente,  
 IESE-CIF (Center for International  
 Finance)



**José Luis Perelli**  
 Presidente,  
 EY España









**A WAY TO LEARN  
A MARK TO MAKE  
A WORLD TO CHANGE**

 IESE Business School

 IESE Business School

 iesebs

 iese

---

#### **Barcelona**

Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona, Spain  
(+34) 93 253 42 00

#### **Madrid**

Camino del Cerro  
del Águila, 3  
28023 Madrid, Spain  
(+34) 91 211 30 00

#### **New York**

165 W. 57th Street  
New York,  
NY 10019-2201 USA  
(+1) 646 346 8850

#### **Munich**

Maria-Theresia-Straße 15  
81675 Munich, Germany  
(+49) 89 24 20 97 90

#### **Sao Paulo**

Rua Martiniano de Carvalho,  
573 Bela Vista  
01321001 Sao Paulo, Brazil  
(+55) 11 3177 8221