

ENTREVISTA | por Guillermo Piernavieja  
fotos: Jesús Umbría

## LUIS CARRASCO

Director global de Soluciones de Servicios Financieros de Indra

○ .....|

ES UNO DE LOS PROFESIONALES CON MAYOR CONOCIMIENTO DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS QUE HAY EN ESPAÑA. POR ESO PARA ESTE PRIMER NÚMERO DEL AÑO MÁS QUE NECESIDAD ERA UN DESEO CONTAR CON SUS SOSEGADAS EXPLICACIONES Y PREVISIONES SOBRE EL SECTOR ASEGURADOR Y LO QUE DEBE HACER PARA TRANSFORMARSE Y EJERCER EL TRASCENDENTAL PAPEL QUE LE CORRESPONDE. PARA TODOS OFRECE UN TESTIMONIO RECIO Y EL PODER DE SU VISIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES.

# “En 2030 habrá menos aseguradoras y más aligeradas en su estructura”

“Las nuevas formas de distribución no significan que deje de tener importancia la figura del mediador”

**L**a primera pregunta es a boca-jarro: ¿Qué opinión tienes sobre el sector asegurador español?

En general goza de buena salud y viene en parte por dos cosas. La primera es que por la naturaleza del negocio asegurador ha aguantado la crisis muy bien y le ha llegado amortiguada si se compara con otros. Y si eso se combina con que luego se ha beneficiado muy bien de los efectos poscrisis, ha sido capaz de trasladar al negocio la reactivación económica de manera muy directa. En 2016 cerró con un máximo histórico en primas y en 2017 creció sobre máximo. Está en una situación ahora mismo mejor que nunca.

Por otro lado, la aportación que el sector hace al PIB sigue siendo relativamente baja en comparación con otros países, lo que significa que aún tiene recorrido. En definitiva, es una buena situación de partida, es una salud envidiable.

**¿Qué carencias detectas en el sector asegurador?**

Están relacionadas con que el peso que tiene sobre el PIB es aún relativamente bajo y eso es consecuencia posiblemente de una falta de promoción, de divulgación de lo que el sector puede hacer por la sociedad. Por un lado, que sean conscientes los clientes de todos los tipos de seguros y coberturas que pueden contratar para su día a día. Y que entiendan que el seguro colabora a su propio beneficio económico y social, de garantizar su bienestar futuro. Creo que eso el sector lo podría hacer mejor. Para algunos ramos sí se transmite bien pero hay otros tantos, como los de las pymes, en los que hay campo para mejorar.

Por ejemplo, ¿todas las pymes saben lo que pueden asegurar, lo que pueden hacer por ellas una buena cobertura para su negocio y la tranquilidad que eso les puede aportar?







**Siempre se dice que el sector reacciona tarde a los cambios. Se habla de digitalización desde hace años. ¿Crees que se está haciendo todo lo que se debe? ¿Dirías que el sector va por buen camino o consideras que todavía muchas entidades se adentran en este ámbito solo por una cuestión de moda?**

Por partes. El sector es bastante conservador, lo cual no es malo, pero la innovación en la transformación digital es un ejercicio muy costoso y arriesgado. No creo que esté reaccionando tarde a los cambios, lo que ocurre es que una transformación en un mercado competitivo en relación a la oferta, muchas veces es una res-

puesta a una transformación de la demanda. Y tienen que producirse variaciones significativas en el volumen de esa demanda, cómo se satisface ésta, etc., para que te veas obligado a modificar la oferta.

Posiblemente la buena supervivencia durante la crisis de alguna manera ha sido un inhibidor de esa necesidad. Y los cambios llegan cuando llegan. En un momento en que esos cambios en el comportamiento de la demanda sean lo suficientemente importantes como para lanzar una respuesta global de los oferentes, se producirá el cambio a mucha más velocidad.

El sector sabemos que está haciendo cosas y en el estudio que presentamos con ICEA lo vimos, la gran mayoría de las entidades están empezando a hacer distintos proyectos de transformación digital asociados a la explotación de los datos y a nuevos modelos de distribución.

El sector se está transformando cuando debe transformarse. No

## **El mediador siempre va a tener valor**

### **¿Qué significa producir de otra manera?**

Los modelos de producción monolíticos donde se intenta generar de manera interna todos los distintos componentes de la cadena de valor quizá son un poco limitados porque exigen ser eficientes en todas y cada una de las etapas. Hemos visto ejemplos de compañías que han desarrollado un negocio nuevo centrándose en la definición estratégica y en el diseño del producto y apoyándose en terceros que posiblemente sean más eficientes y más especialistas en la administración tecnológica, la operación e incluso la distribución.

Esa manera distinta de producir significa que existen dentro del sector distintos participantes y actores con especialidades complementarias que tienen que permitir que la cadena completa sea mejor y más eficiente a través de esa economía colaborativa.

### **Y muy importante, ¿distribuir de otra manera? ¿Qué nuevas formas de distribución?**

El nuevo paradigma del mundo en el que nos movemos permite que gracias a los teléfonos móviles y a Internet somos capaces de llegar de manera inmediata a un consumidor. Y no solo en el momento de ejecutar una transacción, sino que se puede participar, influir, informar, establecer una relación en un contexto mucho más abierto que no se limite a esa operación.

Consisten en que a un cliente híper conectado, muy informado y que busca resolver dudas con la información que tiene, de seleccionar de manera personal el producto que quiere consumir y además ejecutar toda la operación de forma inmediata, ser capaz de distribuir un producto para un consumo totalmente diferente.

# Las nuevas tecnologías tendrán impacto en el sector si permiten monetizar la información

puede ignorar que todos los demás sectores han tenido más tenido más incentivos para la transformación que él, porque todos han sufrido más las consecuencias de la crisis. En un mundo tan globalizado en el que estamos viendo a actores que cambian de sector, eso es un riesgo.

## **Hablabas de maquillaje digital en la jornada que organizasteis con ICEA. ¿A qué te referías?**

Las compañías han empezado a ser conscientes de la importancia de las redes sociales como canal de comunicación con sus clientes y también de llevar hacia canales directos, puramente digitales, ciertas etapas de la comercialización de sus productos. Pero la transformación digital es más profunda, tiene que permitir que los procesos de producción y de distribución completos puedan ser trasladados a ese mundo digital, y si

no, te encuentras con que una parte del proceso se puede convertir para consumo digital pero que el resto es imposible adaptarlo a ese consumo.

Por eso me refería al concepto de maquillaje digital, porque ese primer intento de acercarse al cliente y de ofrecerle los productos de otra manera sí se ha hecho. El problema es cómo completar un ciclo de contratación.

## **Fórmula de éxito: combinar Big data, IoT y machine learning**

**¿Qué nuevas tecnologías crees que tendrán mayor impacto en el sector (big data, IoT, machine learning...)**

Ahora mismo el mayor cambio que está demandando el cliente es la personalización de la oferta y para poder hacerlo la pieza fundamental

es la información. Es la capacidad para tener todos los datos necesarios para poder segmentar, analizar y transformar en valor esa información, en algo importante para las decisiones de negocio y trasladarlo a la oferta personalizada al cliente.

Todas estas tecnologías de big data, IoT y machine learning están asociadas a eso mismo. El big data ofrece la capacidad de procesar cantidades ingentes de información y de hacerlo a la velocidad suficiente como para que la información no quede obsoleta cuando se procese. Producimos todos los años más información que la acumulada históricamente. En 2017 la información nueva producida es mayor que desde 2016 hacia atrás. Hay que tener esa capacidad de procesamiento y cuanto más tiempo pasa y más información existe más relevancia tiene el big data.

## **¿Crees que es posible en un sector con enorme peso de la mediación tradicional?**

Todo eso no significa que la figura del mediador deje de tener valor, por supuesto que no. Ser más eficiente en la distribución significa ser capaz de aprovechar al máximo las capacidades y las características que ofrece cada uno de los canales de distribución. Hay ciertos productos que se pueden distribuir de manera rápida, eficiente y más barata por canales directos, pero hay otros que por su naturaleza o su complejidad requieren de una venta especializada que siempre va a ofrecer el mediador. Pero los propios mediadores también tienen que entender que tienen que ser más eficientes en esa mediación. Y que no es lo mismo para un mediador iniciar un proceso de venta en movilidad delante de un cliente que ser capaz de concluirlo en ese mismo momento.

Hay que distribuir por diferentes canales, cada uno de ellos tiene unas particularidades, y la tecnología nos permite optimizar cómo se utiliza cada uno de ellos de manera específica.

## **¿Cómo evitarían las aseguradoras entrar en conflicto con la mediación?**

No tiene por qué haber conflicto. Sí es cierto que los mediadores tienen que ser conscientes de que son una figura que aporta valor porque resuelven la necesidad del consumidor. Cualquier cambio en el comportamiento de ese consumidor, en su necesidad de información o en la inmediatez, va a generar para el mediador un cambio en su modelo de relación con él.

¿El negocio del mediador está en peligro? No. Siempre y cuando entiendan que al final el que marca las reglas del juego es el consumidor.



Otra información es la que aportan los dispositivos conectados. Si a la información genérica que se puede procesar se le suma la específica que da en tiempo real un dispositivo que usa el consumidor, por ejemplo el coche, hay cantidades ingentes de estadísticas, de datos sobre el comportamiento de los clientes de los diferentes segmentos o de los hábitos que permiten personalizar la oferta. Hay que poder analizarla, y ahí entra el machine learning: tener la capacidad de manera automática a través de unos algoritmos de inteligencia artificial de entender la información desestructurada, escrita en lenguaje natural, para poder ponerla en valor.

Esas tres tecnologías, big data, IoT y machine learning, son importantes y tendrán impacto en el sector en tanto que se puedan usar de manera combinada para el objetivo común, que es ser capaces de monetizar, de transformar en información útil para lo que demanda el consumidor y para la gestión de riesgo de forma integrada.

Big data, IoT y machine learning, en combinación, van a generar un antes y un después en el mundo de los seguros. Porque los modelos de clasificación y de valoración del riesgo actuales siempre están limitados a la casuística diferente que se pueda analizar, así que tener un universo de información que permita madurar, depurar, detallar y alimentar esos modelos en tiempo real es un antes y un después.

**¿Hay compañías que lo están implantando?**

Ser el que va abriendo camino en la innovación es extremadamente



caro. Porque estamos en un momento en que la innovación es tan rápida que tan pronto una tecnología se muestra más o menos estable y con potencial, se empieza a construir la siguiente ola de innovación sobre esa tecnología, y luego la siguiente y la siguiente.

Va tan rápido que el abanico de opciones es enorme y ser líder en esa innovación tiene un coste tremendo. Porque hay que dedicarse a investigar y a pensar casos de uso y pilotos de esos casos, sabiendo que el 90% de las cosas que se hagan no van a funcionar. Ahora, si se consigues dar con la tecla y hacer un caso de uso con éxito que resuelva una oportunidad de negocio, el beneficio de ese acierto es igual de exponencial. Pero no todas las aseguradoras tienen capacidad para eso.

Una de las barreras para la transformación, y eso aparece en el informe de ICEA, es la limitación presupuestaria. Cuesta muy caro y además hay una demanda de cambios normativos, regulatorios y del día a día que requieren un consumo presupuestario. Salvo para dos o tres compañías, ser líder es muy caro. Es mucho más eficiente para el resto ser lo que se llama un 'fast follower', que significa no estar en la punta de lanza pero sí observando cómo impactan esas tecnologías, cuál funciona y cuál no, y estar preparándose organizativamente a través de implementar metodologías ágiles, de arquitecturas abiertas, de esa flexibilidad necesaria para que cuando una idea funcione ser capaces de adoptarla rápido. Una compañía no será la primera en nada, pero potencialmente será la segunda

**“ Big data, IoT y machine learning, en combinación, van a generar un antes y un después en el mundo de los seguros ”**

o la tercera en muchas cosas y con menos riesgo.

Todas las piezas encajan y la lógica es aplastante: si una aseguradora tiene más información, la entiende y la alimenta en tiempo real, conocerá a su cliente mejor que nadie, y qué mejor para ser capaz de venderle que conocerle.

### **¿Cuáles son los principales factores que impulsarán la innovación tecnológica en la industria aseguradora? ¿Y cuáles son las principales barreras de la transformación?**

El principal factor es el cambio en la mentalidad y el comportamiento del consumidor. El hecho de que el cliente ahora sea hiper conectado, que tenga todo en la palma de su mano y que esté muchísimo más informado hace que tenga unas exigencias diferentes respecto a cuándo lo quiere, cómo y dónde. Porque va mucho más al grano y lo quiere sin moverse y ahora. Siempre digo que esto es un mercado de demanda y oferta, así que o adaptas la oferta o alguien llegará y lo hará.

### **¿Aquí juegan y jugarán algún papel en el desarrollo tecnológico del sector empresas externas como las insurtech?**

Sí, porque se da un caldo de cultivo muy importante y es que si el cliente se ha posicionado en cómo quiere las cosas, eso empieza a abrir una brecha entre la oferta y la demanda, con lo que se generan oportunidades. Si la insurtech no tiene ningún bagaje, ninguna estructura que tenga que transformar, nace con el único objetivo de atacar esa oportunidad. Directamente va con una vocación muy clara de resolver un problema y lo hace a través de la tecnología, tiene una misión muy clara.

La segunda parte interesante con las insurtech es que nacen en un momento en que los posibles inversores tienen un exceso de liquidez, porque el mercado financiero no está remunerando la inversión como de-

## **Futuro del sector**

### **Hacer predicciones es una tarea difícil pero, ¿cómo te imaginas a las aseguradoras en el año 2030?**

Yo imagino un sector donde habrá habido una concentración y serán menos aseguradoras. Una concentración como ha ocurrido en el sector bancario, habrá menos aseguradoras y más aligeradas en su estructura. Estarán centradas en aquellas áreas diferenciales para ellas en función de la estrategia de negocio, de diseño de productos innovadores y que habrán externalizado o automatizado una buena parte de las actividades que realizan hoy en día.

### **¿Qué va a pasar con toda la tecnología de futuro? ¿Seguirá habiendo seguros?**

El sector asegurador va a existir siempre, porque el negocio asegurador cubre una de las necesidades básicas del ser humano, que es el sentimiento de protección y de gestionar el riesgo. Y es casi tan básico como el comer.

Pero claro que se va a transformar y van a aparecer nuevos players en posiciones distintas a las que tienen ahora.

### **¿Los nuevos distribuidores de seguros serán los fabricantes de vehículos, de móviles o las empresas constructoras?**

Yo creo que de manera natural los proveedores del subyacente asegurado, como los fabricantes de coches, las aerolíneas o los proveedores de servicios de salud por esa futura flexibilidad e interoperabilidad entre diferentes especialistas del mercado de seguros les va a permitir construir una oferta aseguradora distinta. Eso puede ser una asociación entre un fabricante de automóviles, una insurtech y una reaseguradora. Los fabricantes de productos ya están dentro del sector asegurador y de la cadena de distribución, no es una novedad, lo único que no hacen es responsabilizarse del ciclo completo.

Las aseguradoras también se van a transformar para poder participar en ese modelo colaborativo. Posiblemente haya ciertas funciones que van a retener sí o sí porque la regulación lo favorece, es muy exigente con la aseguradora pero también le da una serie de exclusividades.

Estoy convencido de que en el mercado asegurador futuro estos actores como fabricantes, proveedores del bien asegurado, van a cambiar su rol y ser capaces de establecer las alianzas necesarias para ofrecerle a un cliente un servicio igual de completo que una aseguradora.

El valor diferencial de un especialista en el negocio de seguros respecto a otros actores que aportan tecnología pero no son especialistas es la gestión del riesgo global. Es igual que pasa en la banca.



quiera y los inversores tienen que moverse hace otro tipo de inversiones. Y ese exceso de liquidez que se está sacando del mercado las insurtech lo están aprovechando. Tienen dinero, una idea, tienen claro hacia dónde quieren ir y no llevan lastre, por lo que se posicionan muy rápido.

No creo que las insurtech sean una amenaza para las aseguradoras sino una oportunidad. Pero las aseguradoras tienen que encontrar cómo instrumentar esa colaboración con ellas, cómo hacerlo sin contaminar el modelo de la insurtech. Es tal el choque cultural entre los actores tradicionales y los nuevos que todavía falta encontrar ese espacio de colaboración manteniendo los valores diferenciales de cada uno.

### Tecnología rentable

**¿La tecnología puede ser realmente rentable para una aseguradora?**

No es que pueda, es que debe, es una obligación. Para que sea rentable la tecnología tiene que afectar a una o a las dos partes de una cuenta de resultados: reducir los costes o aumentar los ingresos, o hacer las dos cosas a la vez. En ese sentido, puede y debe ser rentable.

Hay mucho recorrido por hacer en la eficiencia de procesos, de operaciones, a través de la automatización y de la optimización de esos procesos a través de la tecnología. También en la parte de costes en la utilización de sistemas de analítica y de inteligencia artificial para la prevención y detección del fraude, lo que impacta directamente en la cuenta de resultados.

Y hay mucho camino por recorrer en la capacidad de ampliar el merca-

“**Transformarse es posible pero si no se tiene claro es cuando se va a gastar tiempo, dinero y energía en algo inútil**”

do, la cobertura comercial y mejorar los ingresos por ventas.

**¿Pero la transformación digital se percibe como una oportunidad o una amenaza?**

El sector lo ve como una oportunidad. De hecho, en el estudio que hicimos se refleja que el 70% de las empresas lo ve así. El problema es saber qué quieres, qué significa para ti la transformación. Es importante hacerse esa pregunta porque dependiendo de qué quieras ser, la transformación es diferente.

Y lo segundo es entender que todas las personas involucradas en tu negocio tienen que transformarse y adoptar como propio ese reto de transformación, desde el director general hasta el último operador.

La transformación es un cambio tecnológico, pero sobre todo cultural, de procesos, de mentalidad. Afecta a todos y cada uno de los actores. Empezar a dar pasos sin saber a dónde ir es el gran problema.

Transformarse es posible, solo hay que tener claro dónde estás, a dónde quieres ir y que todos los pasos te acerquen a ese objetivo. Pero si no se tiene claro es cuando se va a gastar tiempo, dinero y energía en algo inútil.

**¿Por qué modelo están optando las aseguradoras que ya lo hacen?**

La mayoría de las compañías que han iniciado acciones y proyectos asociados a la transformación, que suelen ser las más grandes y por tanto las más complicadas de mover, han optado por un modelo bimodal. Significa mantener una parte de la empresa con los procesos, la metodología y la estructura tradicional, pero abrir en paralelo el nuevo modelo y enfoque, e incluso una nueva subsidiaria.

**¿El sector es receptivo a las nuevas ideas que empresas especializadas en tecnología puntera les presenta? ¿Cuáles son vuestras propuestas, en qué estáis inmersos en Indra?**

Aportamos a nuestros clientes nuestra visión de innovación, que viene alimentada por todo lo que Indra hace en todos los sectores de actividad. Somos una de las empresas de España que más invierte en i+D+i, aunque solo sea por el volumen que tenemos y por los mercados en los que estamos y de su criticidad, y hacemos mucha inversión en innovación sobre tecnologías que son aplicables a diferentes sectores. Y tenemos especialistas verticales que identifican cómo se puede trasladar esa innovación para resolver la problemática de un sector en particular.

Indra es una empresa distinta porque tenemos una capacidad única de

“**Una de las cosas de las que nos enorgullecemos es de que siempre intentamos convertirnos en partners de nuestros clientes, somos conscientes de la importancia de nuestros proyectos en común para ellos y su éxito**”

aportar valor en todos los niveles de la tecnología. Tenemos una división especializada en transformación digital y consultoría denominada Minsait. Contamos con el conocimiento especialista de los mercados con soluciones propias para el sector asegurador. Tenemos equipos de desarrollo y ejecución de proyectos, una unidad outsourcing y alojamiento de infraestructuras y posiblemente la práctica de externalización de operaciones más completa de España. Podemos resolver todas las necesidades de una aseguradora.

**¿Dónde se quiere posicionar Indra en su relación con el seguro y qué valor le aporta?**

Indra quiere convertirse en un socio de referencia para las aseguradoras. Hemos trabajado durante muchos años en construir un equipo de profesionales específicos y expertos para el sector de seguros, soluciones propias y productos. Acumulamos más de 20 años de experiencia en el sector.

Una de las cosas de las que nos enorgullecemos es de que siempre intentamos convertirnos en partners de nuestros clientes, somos conscientes de la importancia de nuestros proyectos en común para ellos y su éxito.

**Indra cuenta con una gran experiencia internacional. En tu opinión, ¿cuál es el mercado asegurador más tecnológico? ¿Y el más reactivo a los cambios?**

Por mi experiencia, el más innovador es el de Estados Unidos, es el que más explora e investiga. Y el más tradicional es el de Brasil.



“El sector asegurador va a existir siempre porque cubre una de las necesidades básicas del ser humano, el sentimiento de protección y de gestionar el riesgo”

**En un plano algo más personal/profesional, ¿cuál es tu perfil, qué requiere ser el director global de Soluciones de Servicios Financieros de Indra? ¿Hasta qué punto te exige estar a la última?**

Implica tener la capacidad de identificar qué necesitan los clientes, cómo se les puede ayudar, y formar un equipo profesional que les dé garantías de que entiendes su negocio y puedes ayudarles.

Te exige estar a la última siempre desde la perspectiva de que los clientes cada vez están más informados y al día de las posibilidades de la tecnología, independientemente de que estén más o menos activos en la implementación de proyectos. Las peticiones de los clientes son cada vez más específicas, saben perfectamente cuál es la tecnología

en arquitecturas abiertas y cuál le encaja.

Implica sobre todo entender que para que un producto aporte soluciones tiene que tener muchas cosas en equilibrio, la capacidad de solucionar un problema a muchos clientes distintos. Tiene que ser muy flexible y permitir ser adaptado a las necesidades particulares de cada entidad.

**¿Qué deberes le pondrías al sector?**

El sector tiene que hacer un ejercicio de anticipación en el que cada actor necesita imaginar cómo va a ser el negocio en 10 años y qué papel quiere jugar en ese escenario. Y perder el miedo a apostar por esa visión.