

**Ciudad de México, 24 de mayo 2023.**

**Versión estenográfica de la Conferencia Magistral “Transformación Digital e Innovación: Los Seguros del Futuro” durante el Segundo Día de Actividades de la 32 Convención de Aseguradores de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), realizada en la Expo Santa Fe.**

**Presentador:** Ya un poco adelantó de qué se va a tratar esta siguiente actividad, así que vamos a invitar a pasar al frente a quienes se van a hacer cargo de esta conferencia.

En primer lugar, por supuesto, responsable de la Conferencia Magistral que lleva por título “Transformación Digital e Innovación: Los Seguros del Futuro” un tema por supuesto desafiante interesante y que va a quedar a cargo de un invitado especial, lo presento con mucho gusto, recibimos con un fuerte aplauso al Director General de Seguros Banorte, queda con ustedes Salvador Alonso y Caloca.

Y también invitamos porque va a ser el moderador de esta sesión, le damos de una vez un aplauso al socio líder de Digital Lighthouse para KPMG en México y Centroamérica, para moderar Argenis Bauza.

Adelante, Salvador, comenzamos.

**Salvador Alonso y Caloca:** Muchas gracias.

Buenos días a todos, es un privilegio tener acceso a este espacio de diálogo con la industria y no podría serlo sin antes expresar mi agradecimiento a los organizadores de este magnífico evento, esta 32 Convención de Aseguradores AMIS, a Juan Patricio, a Normita, muchas gracias por regalarme este inmerecido privilegio.

Se me ha pedido que en los siguientes 20-25 minutos conversemos ustedes y nosotros sobre lo que implica la transformación digital y los seguros del futuro, es un tema que daría para una convención por lo que trataré de ser muy puntual y dirigirme en el eje temático que me parece puede dejarnos una abierta reflexión y prepararnos para una

sesión de preguntas y respuestas que al final podemos todos compartir en este fabuloso panel.

Así es que sin muchas vueltas me voy en la primera lámina para proponerles una pregunta que debe guiar la reflexión de todos al iniciar esta charla.

¿Por qué transformar mi negocio en un negocio digital? Y la realidad es que esta dejó de ser una alternativa, es una condición de la economía, hay que ser cada vez más digitales porque el cliente está siéndolo en sus hábitos, en sus conductas sociales, en sus expresiones culturales, pero de manera muy importante también en la conducta con la que se expresa económicamente y satisface todas sus necesidades.

Es importante decir que el mercado tradicional estará con nosotros todavía muchos años, pero la profundidad, la amplitud y la transformación que abrazará el entorno digital comporta desafíos que nos (fallas de transmisión) movernos con él.

¿Qué pasa con el producto en este entorno en el que el cliente se va diferenciando en estos segmentos hacia la digital?

Y déjenme poner esto a nivel muy alto, capas de abstracción muy altas y decir que en el mercado podemos entender que además del cliente del segmento tradicional, está también el cliente que evolucionó de lo tradicional a lo digital, a este que llamamos adopter, early adopter, adopter maduro, como gustemos.

Pero esta generación que de lo tradicional aprendió a consumir en entornos digitales, expresarse en entornos digitales y hoy vive más en esta condición.

Este segmento que es muy profundo en la vida digital consume un producto con un nivel de personalización que va más allá de la segmentación tradicional del mercado de diario.

Este cliente quiere que lo identifiquemos más cercano, consume al menos un alto un alto componente de micropersonalización y una relación más próxima del producto a su atención, lo que lleva a que

este producto tradicional, el que él consume, sea enriquecido con servicios.

Y finalmente, en la capa más profunda de este espectro de mercado digital se encuentran los nativos digitales. Estas generaciones que nacieron ya influidas por un entorno de información abundante de medios de consumo y exposición digital al alcance de su mano y que llamamos nativos digitales.

Estos nativos digitales van accediendo a la capa de ingresos más alta de la economía y en la medida que acceden a él, están trayendo al mercado no sólo una mayor propensión a la vida, al consumo digital, sino que están modificando la forma en que el producto tradicional existe.

Y les va a poner un ejemplo muy rápido. Es muy normal que el adopter quiera dentro del anaquel digital comprar un seguro muy evolucionado en lo digital y que sea un seguro que me diga How you drive. Y en la medida que manejo y los riesgos que expreso, pago mi cuota.

Para el nativo digital este seguro está obsoleto, lo que el nativo digital quiere es moverse, y lo que él espera no es un seguro de auto sino un seguro de movilidad. Y esto que les platico ya está pasando en el mundo de hoy, no es una ocurrencia de un servidor.

Colombia acaba de sacar un market place ligado a la comunidad de consumidores de autos, de bicicletas, de motocicletas, de scooters, a la que le llama movilidad, y los seguros que se consumen por el individuo no sólo tiene que ver con la compra de un auto, sino con cualquiera de las modalidades que ocupe para moverse. Esa es la evolución.

Los productos se van simplificando a la necesidad básica y toman una condición de exposición al riesgo que debemos entender para podernos comprometer a manejar.

Sin embargo, en el camino hacia ese mercado vamos a enfrentar una competencia muy fuerte en el segmento de adopter este segmento, que es el que hoy tiene mayor profundidad en número y en posición

económica, es el que está encontrándonos en una competencia muy fuerte, no sólo entre aseguradores.

A este segmento concurren también disruptores, buena parte de las insurtech dedican alrededor del 84, 85 por ciento de sus ventas a productos que consumen adopters. Y lo hacen porque este segmento es el que financia la evolución y el desarrollo de los productos de nativos digitales, siguen siendo abiertamente disruptores, siguen teniendo productos para nativos digitales, pero la base desde la que financian su operación sigue siendo desde la de los adopters.

Ahí nos encontraremos compitiendo como industria, a través de nuevas reglas, de las que hablaremos un poco más adelante.

Lo primero que tenemos que entender es cuando ingresamos a este segmento de la economía digital, es que el comportamiento del negocio cambia.

Hoy no invertimos en un negocio que se desenvuelve retornándonos ingresos de manera lineal, como se puede apreciar en la línea verde de esta gráfica. Ahora estas inversiones se comportan exponencialmente.

Los periodos de madurez de la inversión tienden a ser más largos y generan una etapa que conocemos como decepción, en la que esta inversión se queda por debajo en los retornos de los tradicionales, pero una vez que explota en el momento de disrupción el área económica que genera es mucho más profunda en su...(Falla de transmisión)... de generación de utilidades es más amplio. Esa es la buena noticia.

La mala noticia es que la vida del producto digital es más corta que la del producto tradicional.

Quienes están expuestos a este mercado saben que desde que sacaron el MVP al mercado estamos ya pensando en cómo aprendemos de los datos que nos devuelve este producto para crear la siguiente generación del mismo, no para el año que viene, para dentro de dos semanas.

Y nuestro cliente está esperando que nuestra organización tenga la actitud de generar esta exposición, de evolución en nuestros servicios, en nuestra oferta de productos para, personalizando las necesidades del cliente, generar olas sucesivas de evolución en el mercado.

Esto crea la necesidad de que la empresa que construya los productos digitales tenga determinadas capabilities que están lejos de lo que hemos conocido hoy en el mercado tradicional.

¿Cuáles son estas capacidades? Bueno, son organizaciones que deben volverse más horizontales y con una operación totalmente ágil, son organizaciones customer centric, como devoción, como disciplina, como cultura, en cada nivel de la cadena de valor el nivel de customer centricity es alto, y el cliente no nos habla con palabras, nos habla con datos.

Y esto nos permite generar un producto que vaya cada vez de manera más directa al consumidor.

¿Esto implica que seremos en el futuro los fabricantes de productos de seguros más cercanos al cliente, más allá de la red de socios de negocios con los que tenemos hoy?

Para nada, todos tenemos un rol, todos tenemos una capacidad detrás de esta economía digital y, como veremos más adelante, la organización de las audiencias es muy importante y es lo que hacen nuestros socios de negocio en lo que hoy llamamos market places y que se han vuelto una fuente de valor en la nueva economía digital.

Pero también estas empresas deben ser guiadas por los datos y deben tener una orientación hacia productos simples que se van enriqueciendo en la medida que los personalizamos y los hiperpersonalizamos, pero la base del producto es un producto verdaderamente simple.

Si la organización produce estas capacidades está lista para caminar a la digitalidad.

¿Qué hago con mi compañía si soy una empresa tradicional? Bueno, hay tres opciones, y esto nos lo decía Asegurate University en varias

de las obras que ha presentado sobre transformación digital, y estas tienen que ver con medir mi brecha con respecto a las aptitudes digitales de la nueva economía, a lo que los economics marcan para una capacidad empresarial como adecuada para poder describir una conducta CustomerCentric.

Cuando mido esta distancia yo puedo decidir que estoy lejos no porque no tenga sistemas, sino porque mis sistemas no tienen las aptitudes digitales deseadas, y entonces voy a tomar un modelo de digitalización, y digitalizar, insisto, no es poner en una computadora mis productos y servicios, es ponerlos con procesos que se basan en el rehúso, es ponerlo con capacidades que me permiten obtener datos, datos no de los de siempre, sino estos neodatos que vienen de máquinas de estados, de sniffers adentro de los procesos, en los anaqueles digitales para conocer los umbrales de conducta en ese anaquel digital de mis clientes.

En la medida que digitalizo estoy cada vez más apto para evolución a un entorno digital.

Si mi distancia es media puedo mover digitalización incremental y en ese instante ya guiado por los datos, con mi habilidad customer centric, empezar a enriquecer con servicio mi producto de siempre, el mercado estará extasiado con mi oferta y tendrá una base competitiva desde la cual partir una evolución digital de mayor madurez en el tiempo.

Y, por último, siempre está la de hacer una inversión directa, una labor de fundación digital donde todos los habilitadores de la arquitectura empresarial, los procesos, la cultura y la tecnología todas estén fundadas sobre atributos de fundación digital.

El producto en esta lógica evolucionará de un producto tradicional en un anaquel digital a un producto que además de ser el tradicional en un anaquel digital se abraza por servicios, deja de ser producto y se vuelve más esto, más un servicio, más personalizable, más entrañable para el cliente hasta llegar a un modelo en el que el producto es totalmente digital y la base de esta digitalidad se expresa por nuestra capacidad de hiper personalizar la experiencia del cliente ante el servicio y el producto que le brindamos.

Cuando llegamos a ese estadio las empresas logran que su cadena de valor se comporte como un star top por sí misma, y esto nos permite que nuestra fábrica de servicios pueda lo mismo integrarse horizontalmente en la cadena de valor de mi negocio o verticalmente alimentando otras cadenas de valor, del ramo de seguros o de cualquier otro ramo porque la información y los propósitos y usos de las habilidades digitales pueden integrarse perfectamente a distintos ramos.

Sé que estarán diciendo qué desayunó Salvador, pero si ven la siguiente lámina verán que lo que les digo es cierto desde hace décadas.

Las empresas avanzadas maduras en lo digital como Amazon, una empresa a la que yo le compraba cuando fui estudiante, compraba mis libros y con sus procesos y su logística me los hacían llegar.

Hoy se ha descompuesto de una empresa que aprendió de venta de libros y por lo tanto se volvió experta comercial y aprendió de logística porque desplazaba estos libros a cualquier rincón del mundo que tuvo que consumir cómputo para poder organizar esos procesos y tener la data de sus clientes que desarrolló analítica para poder entender qué necesitarían sus clientes mañana, fue abriendo cada una de sus capacidades en más de 113 empresas.

Cada una de ellas se invocan y se articulan en una cadena de valor horizontal o pueden articularse verticalmente con otras compañías en la nuestra quien era sociedad de negocios con Amazon Web Services y estamos ocupando capacidades nativas de nube en una sociedad de negocios muy productiva.

Esto puede pasar, esto debe pasar en la medida que evolucionamos con capacidades hacia esa digitalidad.

¿Con los tres modelos que decíamos antes qué expresión puede tener mi propuesta de valor en el mercado? Nuevamente tres existen que son muy abundantes, la última revisión que hacíamos con la Escuela de Negocios Digitales del MIT habla de nueve modelos, pero tres que

tienen una fuerte vigencia en el entorno de la industria de servicios financieros.

El primero, para los seguros es lo que conocemos como en *bedesure*, esta modalidad de en *embedded insurance* se ha vuelto dominante a nivel mundial y en nuestro país tiene una penetración muy importante, hablo de ella enseguida.

Está la oferta tradicional en canales digitales propios, esto consiste en convertir mis audiencias en market place para desde ahí desarrollar un negocio dedicado con una oferta en (...) o *embedded* para ir creando a través de mis habilitadores digitales una mayor penetración con mis clientes.

Por último, el canal digital disruptivo ¿Qué hace el *embedded insurance* como modelo? Se acopla detrás de una cadena de valor, reconoce que la gente no sale todos los días decidida a comprar un seguro, pero sí sabe que quiere comprar un viaje, pero sí sabe que quiere comprar quizá un auto, pero sí sabe que quiere comprar una mascota y detrás de esos momentos entrañables en un entorno digital en el que se hacen de un bien, de una experiencia, de algo apreciable como una mascota, en esos momentos de hipervaloración ofrecerles la seguridad de su disfrute y de la protección de ese bien es una ocasión que generalmente produce una venta especialmente para los seguros y por eso este modelo es tan exitoso.

Pero hacerlo implica alimentar nuestra oferta de los datos del proceso principal, reducir el nivel de fricción que el cliente tiene al exponerse a nuestro negocio y de esta manera, al momento de la compra, tener la aptitud y ofrecer una oferta por un seguro que sea viable.

El siguiente modelo consiste en desentrañar la analítica de nuestras audiencias, ir las volcando a market places y estos market places ofrecerles un producto que evolucionemos de manera digital con capacidades fundacionales, esto es, desde la cultura de la organización que atiende este producto con procesos con aptitudes digitales y con un producto totalmente customer centric puedo desplazar con tecnologías amplificadas a una App propio o a un market place propio este tipo de capacidades para ir creando comunidades que consuman mis servicios digitales.

Este modelo de aprendizaje guiado tiene una potencia muy importante en los mercados asiáticos y ha sido el modelo que desarrolló la India para crear hoy la gran (...) más importante del mundo.

Y, por último, está el canal nativo digital que, como su nombre lo dice, es fundada de cero, con procesos, tecnología, organización y cultura para crear productos customer centric, full customer centric que puedan ser aptos para entrar a un mercado con apps propias o un market place propio de terceros o en redes sociales, que es un segmento en el que se penetra de manera muy importante la venta de los servicios financieros.

Para que yo llegue a ese nivel de evolución, de estas 11 capacidades al menos debo cumplir ocho. Es lo que recomiendan los expertos en materia de evolución digital del MIT.

No la repaso, creo que todas las conocemos, pero es un buen desafío pensar en las capacidades digitales que estoy creando. Si al menos ocho de estos atributos forman parte ya de mi capacidad digital.

Los productos que genere con esta capacidad digital deben tener una responsabilidad de la que hablaba hace un momento Juan Patricio, y que creo debe estar en el centro de nuestra conciencia de industria, que es ser aptos de dar mayor accesibilidad social a los servicios que ofrecemos.

Si la tecnología no nos permite llegar con mayor contundencia, con menor costo y en mayor oportunidad a nuestros clientes, no nos está sirviendo de nada.

Usar los datos para entenderlos, para conocerlos, para anticiparlos es una responsabilidad. Por eso esperamos que además de tener una mayor presencia en el futuro, también generemos una experiencia de usuario muy superior a la que generamos en el mundo tradicional.

Hoy nos decía Geneva Association, que es una de las opciones más tradicionales en el análisis del estudio de la industria de seguros: Existen cuatro modelos de productos que son perfectamente reconocibles en la experiencia actual.

La primera son productos diseñados bajo demanda. Estos que se llaman on demand insurance. Productos pagados bajo su uso, pay you coveresh. Productos de oportunidad, y productos colectivos usables sharing Insurance.

Hablo un momento en seguida de cada uno de ellos, muy rápido. Pensemos en Cristina. Cristina es una user persona de aptitudes digitales, nativa digital. Esta mujer tiene un seguro que le permite, a través de la hiperpersonalización, tener la capacidad de desde su agenda invocar una cobertura que le permite tener un entorno seguro permanente 24 horas al día, 365 días del año.

El robot prende y apaga coberturas conforme las necesita su exposición y sólo paga lo que usa.

Nuestra y user persona sale de esta primer familia de productos y tiene que realizar un viaje, y requiere otro tipo de coberturas distintas a la de seguridad 360. Al viajar se da cuenta que necesita un seguro adicional de viajero, proteger a su mascota y su gadget favorito se va a exponer a la rudeza del viaje. Bueno, pues los paga. No sabe cuándo regresa de viaje, pero al regresar paga lo que usó.

Nuestra user persona Cristina, decide que el gadget que usaba está obsoleto y hoy quiere comprar una mejor tecnología. Va a comprometer buena parte de su patrimonio, pero la satisfacción y el poder de negocio que le genera lo justifica todo.

Entra al anaquel digital de tecnología avanzada y de manera embedded le ofrecemos una cobertura para todos los riesgos a los que ella y su gadget van a estar expuestos, embedded insurance.

Y, finalmente, Cristina integra su tiempo libre con un club de drones, un grupo de gente que se dedica a viajar con estos drones, a disfrutar, a divertirse, otros por negocio, pero se comparten los drones entre sí.

El costo de los drones de manera individual sería difícil de cubrir, pero al hacerlo como colectividad resulta más accesible y más conveniente: sharing insurance.

Pero estas tendencias de los productos no son lo último que queda detrás de la reflexión que quiero dejarles, y me voy a los últimos minutos porque ya mi reloj dice “cero”.

La tendencia que quiero dejarles enseguida es: el mercado se está organizando por market places. Los intermediarios financieros, nuestros socios de negocios tenemos audiencias.

Lo que más vale en el entorno digital son las audiencias. Créanme, sabemos lo que es crear un banco de cero, sin audiencia llevarlo a competir. El tiempo de madurez de esa aventura puede tomarnos años.

Cuando uno nace con audiencias organizadas en market places, la experiencia puede ser mucho más ágil, el retorno mucho más amplio y el impacto más duradero.

En México por primera vez en la historia la venta digital por market places superó al ecommerce. En 2022, según nos comenta ecommerce 360, el 52 por ciento de las ventas digitales se realizaron ya por market places.

La industria que nos acompaña en las insurtech en México tiene dos sellos, y los comparto y los dejo detrás de esta lámina muy rápido. Recordemos que América Latina es el 7 por ciento de la industria mundial de insurtech y que México es el 21 por ciento de esta industria en América Latina, con dos grandes sesgos, somos la segunda granja, el segundo sistema de insurtech en este país, este país de América Latina.

Y tiene dos sellos muy importantes: uno, la innovación, las insurtech que se dedican a nuevos modelos de negocio, en México y en Brasil son las dominantes en la región, pero además somos capaces de por cada 100 insurtech que creamos, 22 son invocadas desde el extranjero.

En nuestra industria de seguros, conviviendo con las insurtech, tiene una fuerte presencia prácticamente ya en todos los ramos con una oferta digital persistente.

El 80 por ciento de lo que hacemos está dedicado a adopters, lo cual, decíamos hace un momento, no es ninguna novedad, es una realidad de las condiciones del mercado y su nivel de organización hoy, pero entre sectores esto que no nos debe sorprender que salud sea dominante, porque venimos saliendo de una pandemia, está ya fuertemente acompañado por daños y por autos.

Creo que este pay se irá pulverizando y penetrando en la medida que este entorno digital evolucione. El valor de esta foto es tres veces mayor que la del año previo y cinco veces mayor que la del año anterior. El crecimiento de este segmento es exponencial.

No sé qué pase con el futuro, creo que tenemos que estar listos para descubrirlo, para anticiparlo. Creo que debemos hacernos de aptitudes ágiles, estas no son tecnología, son principalmente cultura, son principalmente actitud organizacional.

La tecnología es un commodity que podemos asumir si nuestra cultura, si nuestra convicción de ser customer centric está suficientemente arraigada.

Yo no abundo más en esta presentación, espero que el puñado de reflexiones que ponemos a su consideración sean útiles en el futuro ya he justificado su valioso tiempo en esta sesión.

Ahora dejo el espacio para estar a su disposición en preguntas y respuestas, y compartir con nuestro compañero panelista algunas reflexiones adicionales.

Muchísimas gracias.

**Presentador:** Muchas gracias, Salvador.

Efectivamente vamos ahora con Kiu Ney, así que queda a cargo de esto y con esto comenzamos Argenis Bauza.

**Argenis Bauza:** Buenos días a todos.

Muy interesante tu presentación, Salvador.

Un poco lo que nosotros veremos es que estamos en un ambiente que cambia muchísimo, por ejemplo tenemos estudios donde los jóvenes, las nuevas generaciones ya no quieren comprar autos o posponen la decisión; no quieren comprar casas, posponen incluso sus decisiones vitales como casarse, tener hijos, tener familia, no miden todo el tiempo, vienen los autos conectados, vienen los autos que no tienen operador o chofer.

Un poco con todo eso que ya está pasando, ¿cuáles son los productos digitales que tú vez que en México podían tener sentido en un ambiente de este estilo?

**Salvador Alonso:** Bueno, yo te diría que prácticamente la evolución de la economía digital de nuestro país está a la altura de los principales países del mundo, quizá la profundidad, esa tersura de profundidad es la que no se acaba de desarrollar en todos los sectores, pero prácticamente hay apetito para todo este tipo de productos.

¿Qué nos va a marcar la pauta de cuál es el sector más adecuado para participar? Nuestra capacidad a través de esta conducta CustomerCentric de entender no las necesidades que siempre pensé existían, sino las que realmente se desprendan del cliente al que quiero atender.

Y para eso sus voces son datos, decía hace un momento, si hoy lo que encuentro en el mundo son jóvenes que progresivamente querrán desplazarse y no tener autos, porque las nuevas generaciones no poseen, experimentan, viven, y ese es un cambio valoración que tengo que estar listo a medir para poderlo cubrir.

Ciertamente tendría la capacidad de ofrecer seguros para los adopters y pensamos en tiendas donde con los datos les demos modelos hi you drive, seguros por kilómetro, colectividades, distintas modalidades para cubrir lo que en esas generaciones es valioso, que es el activo y lo que viene adentro del activo, pero la personalización no es del coche, es del dueño; la personalización surge de quien está expuesto a esa experiencia, y es lo que debemos entender para movernos hacia e cliente y con este CustomerCentric tomar los datos correctos, estos new datos que son los que nos hablan de estas preferencias de

cliente, porque lo importante detrás de lo que comentas es que este cliente está en evolución y está descubriendo nuevos riesgos y nuevas necesidades. Si las buscamos donde siempre nos lo vamos a perder.

Como me dijiste hace poco, esta industria de riesgo y el riesgo la verdad es que todos los días está aumentando, que en teoría tenemos abundancia o deberíamos de tener abundancia de negocio.

Sabiendo que vienen todos estos productos customer centric que tú bien mencionas y que tenemos que conocer, yo diría hasta íntimamente a ese consumidor o a ese incluso prospecto porque a lo mejor todavía no es mi cliente, ¿cómo ves a la industria preparada a ese cambio como una ola?, crees que y a lo mejor un poco la, digo, no quiero hacer de la respuesta, pero ¿crees que nuestro éxito nos limita o estamos preparados para ese cambio que viene hacia adelante?

**Salvador Alonso y Caloca:** La industria de seguros en México es sorprendente, yo soy un nuevo participante de ella y tengo una profunda admiración por lo que este sector hace, no solo por su vocación de compromiso social, sino porque tiene una capacidad de adaptación sorprendente, única, te podría decir.

Está habitualizada al consumo de datos como pocas en el sector financiero, está habitualizada a entender las necesidades del cliente, convive y comparte los riesgos de un cliente, es solidaria porque está con ellos no solo cuando hay una oportunidad muy grande de alianza.

Hemos estado y estaremos con ellos en los momentos más difíciles, me parece que las aptitudes vocacionales de la industria para evolucionar con el cliente ahí están; sin embargo, también es cierto que del otro lado somos una industria que se cuida de los riesgos y eso hace que seamos analíticos, precavidos antes de dar un salto.

Tenemos que encontrar el balance entre estas dos aptitudes para darnos cuenta que ese mundo que describíamos hace un momento viene galopando y creciendo hacia arriba y nosotros tenemos que estar con él porque nuestros clientes nos necesitan y nuestra vocación lo demanda.

**Argenis Bauza:** Buenísimo, buenísimo, digamos, tu enfoque es brillante, esperanzador, la industria se va a adaptar a todo eso que bien nos contaste hace unos minutos.

El otro tema para nosotros y yo creo que para todo el mundo, la gente habla de transformación digital porque ya no hay transformaciones analógicas y habla mucho de tecnología, pero un poco la experiencia que tenemos es que la transformación realmente es una transformación humana de la gente, de la cultura, no pasa nada si tú montas una nueva tecnología y la gente no ha cambiado, ¿cómo prevés tú que va hacer el cambio cultural hacia dentro de la industria una vez que pase todo esto que muy bien describiste?

**Salvador Alonso y Caloca:** Yo confío en que el efecto demostración es poderoso, presentamos modelos de transformación de la oferta de valor de las compañías basadas en la experimentación, uno que decíamos que se basa en crear comunidades digitales y trasladarle progresivamente nuevos productos que tengan el 100 por ciento de la aptitud digital, 100 por ciento de customer centric, totalmente data driven, totalmente basada en tecnología ágil, procesos (...) y que pueden ser aprovechados por la tecnología cloud, con una cultura que es la base del cambio porque la base del cambio es que la cultura de la organización nos dé agilidad, nos permita movernos por roles no porque jerarquías que nos permita articular procesos por invocación de una necesidad del cliente, no por mandato de un directivo.

Estos cambios culturales sí van a tener que construirse, tienen que diseñarse, tienen que premiarse, tienen que castigarse y van a consumir un liderazgo distinto.

Un tema muy importante que decía Singularity University es que las transformaciones digitales se inician generalmente por un directivo que alcanza a ver la ola de la transformación pero se construyen por la gente que le da vida y la entiende.

Esa es la realidad, tenemos que crear en nuestra gente las bases de esa cultura, estimularla, pagar el precio a la innovación, entender la función de negocio que enfrenta la vida digital, porque va a ser una función del futuro. Eso requiere más compromiso con el cliente, mayores capacidades de inversión y paciencia en el retorno, porque

cuando este llegue explota. Pero en tanto hay que mantener la ruta de inversión.

Y estos son cambios de cultura, todos ellos desde el negocio, desde los inversionistas y el management, para ser aptos de enfrentar una transformación digital. El reto no es tecnológico.

**Argenis Bauza:** Totalmente de acuerdo.

Tú hablaste de empresas exponenciales, de crecimiento exponencial, y una de las características del crecimiento exponencial es que en las primeras de cambio es lento, no se ve. No es como el crecimiento lineal que ves cinco o 10 por ciento, sino 0.5 por ciento, 0.8 por ciento, y después explota.

Eso me llamó mucho la atención en lo que estoy viendo en la parte de los seguros y hablan mucho de los datos. Dicen que los datos es el petróleo del presente.

¿Cómo ves el tema de los datos en la industria? Es algo que tenemos una buena madurez, sobre todo del lado del cliente que es el, y sobre todo porque hay canales en el medio que a veces te difumina un poco esa visión del cliente y un poco esbozaste que eventualmente vas a tener que llegar directamente a ellos.

Entonces, me gustaría ver un poco cómo ves tú estas tendencias para la captura de ese dato y poder explotarlo de una forma adecuada.

**Salvador Alonso:** Tenemos una tradición de tomar datos para análisis forense. Tomamos información y decimos lo que fue, y con base en lo que fue nos atrevemos a nosotros a decir lo que el cliente quiere, y los organizamos por cajones y segmentos, y a partir de estos cajones y segmentos decimos: "Esto es lo que el cliente quiere". Esto es un error. Los nuevos datos, esta new data me pide bajar mi nivel de preentendimiento y con humildad escuchar al cliente.

Tener los datos de esta new data que viene de subir en el anaquel digital, esa información que me arroja en las máquinas de Estado, los snifers adentro de un proceso, y que me dicen cómo un micro

segmentado cliente, que es un comprador instantáneo, tiene umbrales de compra.

Entenderlos para hacer una oferta en el momento que lo necesita es vital. Esto consume no sólo datos, sino inteligencia artificial, machine learning y mucho de RPA's para poder disparar esa inteligencia artificial en el momento que es necesario.

No me preocupa el entendimiento de los datos de antes. Me preocupa el que tengamos claro que los datos que importan, estos que van a reflejar la conducta de este consumidor en la vida digital son una new data de la que hay que aprender, que hay que aprender a buscar y hay que aprender a seguir.

**Argenis Bauza:** Dejar un poco esa visión de yo sé lo que quiere el cliente, a más bien datos dime “¿Qué es lo que quiere el cliente?”.

Tenemos algunas muchas preguntas del público que creo que generaste ahí varios temas. La primera es, y es una preocupación, un poco de lo que acabamos de hablar ¿dónde caben, dónde conviven los canales de distribución, agentes y brokers, en esta visión que acabas de pintar.

**Salvador Alonso y Caloca:** Decías hace un momento que el petróleo en la economía digital son los datos, pero el oro son las audiencias.

Quienes coleccionan audiencias, quienes manejan audiencias, pueden ocupar los datos para hacer esta segmentación, están parados en las verdaderas vetas de oro de la economía digital.

La organización de market places versus ecommerce refleja que ya no soy yo propietario de un producto quien tiene la veta de oro, sino quien tiene el cliente, lo organiza y lo prepara y lo segmenta y lo hiperpersonaliza, quien tiene la actitud de darme esa posibilidad de enganchar un producto con éxito.

Desarrollo de market places, inteligencia artificial, microsegmentación están detrás del futuro de nuestros socios de negocio que son y seguirán siendo el mercado.

Las instituciones financieras tratarán de hacer lo mismo, pero nuestra industria de seguros, nuestros socios de negocios son fundamentales y lo seguirán siendo.

**Argenis Bauza:** Muy bien.

Un poco como una visión de somos socios de negocio, atacemos los datos de una forma conjunta como socios.

**Salvador Alonso y Caloca:** Correcto.

**Argenis Bauza:** Oye, la otra, y creo que tenía que ver un poco con lo que platicamos, nos preguntan: ¿qué perfil tiene que tener el capital humano para sumar a la propuesta de valor hoy y hacia adelante, cómo te lo imaginas?

**Salvador Alonso y Caloca:** Primero son las generaciones que se integran en el mercado laboral que traen estos habilitadores digitales, viven del reto, son nuevas colectividades que requieren un desafío permanente.

Y el desafío de llevarlos a hacer customer centric es suficientemente potente y profundo.

Sí, desde la integración de estas aptitudes y capacidades profesionales desarrollamos esta capacidad, el nivel de desafío del individuo se mantiene vigente durante mucho tiempo.

Esto es muy importante porque, insisto, las nuevas generaciones viven de experiencias, coleccionan experiencias, amplían la profundidad de su vida, no coleccionan cosas. Profesionalmente sucede lo mismo, hay que desarrollar estos talentos para poderlos enganchar con esta actitud.

Convivirán con talento profesional de hoy. Aquí el desafío es más importante, aquí hay que desaprender mucho para reaprender una nueva lógica, esta nueva lógica de que el cliente sí manda, de que mi producto es para el cliente, no el que yo imagino, el que está enfrente de mí, el que mi grita que se va a ir.

Tener esta capacidad de anticipación y el cuidado profesional, el celo de esos datos para poderlo representar en mi oferta es la base del éxito en el futuro.

**Argenis Bauza:** Muy bien.

Aquí tenemos una pregunta que es casi un poquito personal, te dicen aquí: ¿en qué nivel de transformación digital se encuentra actualmente Seguros Banorte y cuál es la expectativa futura para una completa transformación?

**Salvador Alonso y Caloca:** Estamos iniciando el viaje. No sorprendemos a nadie.

**Argenis Bauza:** Honestamente, ¿no?

**Salvador Alonso y Caloca:** No sorprendemos a nadie, estamos iniciando el viaje.

Hemos tomado varias decisiones, el Grupo Financiero decidió ser un ícono a nivel de la intermediación digital de este país y del mundo, y la aseguradora está inserta detrás de ese reto.

Nosotros estamos en dos modelos muy claros, uno de fundación digital para el negocio inercial dirigido a adopters y estamos construyendo un canal digital de cero, estamos construyendo un canal comercial con una nueva marca de productos, con una oferta de productos dirigida a adopters y a nativos digitales avanzados.

Creemos que este es un camino por el que hay que transitar y estamos muy comprometidos con los clientes de la aseguradora y del Grupo Financiero, para sorprenderlos con nuestra apuesta digital.

Por allá está Roberto Garza, que se dedica al *embedded insurance* y se manifiesta ya bajo esta práctica en la oferta de créditos con poca fricción entrando con una oferta en bebida para hacer una mayor colocación de productos; por allá debe estar Román trabajando en modelos de sociedades de negocio que se basan en construir desde la prospectación de un cliente corporativo y sus necesidades de riesgos en ofrecerles en oportunidad de tecnologías como las de ceisfords,

coberturas que bajan su perfil de riesgo y que le dan instantaneidad a un crédito que ya no es de única vez, sino revolvente; en fin, trabajamos con mucha modestia, con mucha humildad en aprender de esta nueva realidad digital comprometidos en sorprender a nuestros clientes y entregarles un valor del que estamos convencidos nos dará diferencia para prevalecer en el mercado.

**Argenis Bauza:** Muy bien. Y cuidado con Seguros Banorte, que ahí viene el mundo digital.

**Salvador Alonso y Calaca:** Toda la industria es muy competitiva.

**Argenis Bauza:** Excelente.

Mira, un poco nos dicen, hablas mucho de la transformación digital de la empresa, pero aquí se cuestiona y yo creo que una duda muy válida, se podría hacer algo a nivel sectorial en vez de cada uno iniciar su batalla por separado.

**Salvador Alonso y Caloca:** Siempre, siempre se puede hacer algo a nivel sectorial. Un tema muy importante, por ejemplo, podría ser el que un engrane de valor en toda la industria es esta fábrica de inteligencia alrededor de los datos, hay grandes anaqueles digitales que ya generan grajas de Inteligencia Artificial, redes neuronales, prácticas de machine learning, que podrían decirnos cómo se conducta nuestra microsegmentación en esos grandes market places, y crear un espectro donde todos pudiéramos consumir esta información y anticipar cualitativamente nuestros saltos como industria.

Hay que primero ir creando una convicción de que a esa velocidad estamos dispuestos a movernos todos, que esto es una condición adecuada para realizar inversiones en condiciones exponenciales y que al hacerlo todos podemos ver adelante en el horizonte una ganancia compartida.

Soy un convencido de que cuando la industria se junta la empresa prospera, una empresa sin industria no camina, una industria arropada por la inteligencia a algún gremio puede dar empresas muy exitosas para el futuro.

**Argenis Bauza:** O sea, piensa que sí hay una oportunidad de hacer algo a nivel de sector y se nota aquí en esta audiencia muy grande que tenemos.

Esta pregunta me parece muy relevante porque yo soy de la generación muy grande. Se habla mucho de las nuevas generaciones, los millennial, los Z, etcétera, ¿pero qué pasa con las viejas generaciones? ¿Van a quedar relegadas? ¿Cómo se atienden esas viejas generaciones en ese mercado?

**Salvador Alonso y Caloca:** Como las viejas generaciones quieran. El ser customer centric me permite mantener mi negocio tradicional, elevar mi capacidad para atenderlo en una sucursal que sea mejor que la que le ofrecí antes porque hoy estaré preparado para recibirlo pensando en él porque estaré atento a las necesidades que tenga en esa sucursal donde quiere que además se le trate humanamente, un gran desafío de la transformación digital está en humanizarla, en hacer que detrás de esto las conductas y los efectos de la oferta no sean solamente técnicos, sino que reconozcan que lo que vamos a atender es una necesidad humana, que el que está frente a nosotros sin importar que es un anaquel digital, un anaquel físico es un ser humano.

El cliente tradicional con estas virtudes será mejor atendido y yo les voy a decir una cosa, yo no veo desaparecer el negocio tradicional. Muchos de nuestros clientes seguirán ahí hasta el último de nuestros días y seguirán siendo negocio, por eso hablaba de esta gran segmentación de clientes tradicionales, de (...) tempranos y avanzados y de nativos digitales, esa es una gran responsabilidad, las tres se atienden excelsamente siendo customer centric.

**Argenis Bauza:** Perfecto. La transformación digital no quiere decir que ahora todos somos robots, más bien tenemos que ser más humanos, no a tiempo de ser más humanos.

**Salvador Alonso y Caloca:** Sin ninguna duda.

**Argenis Bauza:** De ahora en adelante.

Lo otro es que se habla mucho de las insurtech y debería ser una pieza clave en la cadena de valor, ¿cómo hacemos para incluir estos nuevos partner en esa cadena de valor?

**Salvador Alonso y Caloca:** Presentaba en la presentación, perdonen la redundancia, una lámina sobre cómo está esta industria en México y vemos que nuestro país tiene la fortuna de tener Insurtech que están pensando en cómo disrumpen el mercado, cómo crean una nueva oferta y una parte muy importante, pero tienen otra parte que genera servicios para hacer evolucionar la cadena de valor de las aseguradoras.

Y otras que se dedican a trabajar sobre la inteligencia de los datos, tenemos socios de negocio con distinto potencial, nuestra red de socios comerciales y las aseguradoras para traer a través de estos adoms creaciones aceleradas de valor que aviven nuestra aptitud digital, es una industria que está encontrando su vocación, es una industria que tiene un desafío propio muy grande, sus apuestas con este nivel de modelo de inversión han tenido que entregar un número de mortalidad importante, hay un número importante (...) que se han ido quedando al paso del tiempo por no soportar justamente estas condiciones del retorno de la inversión, pero las que han quedado sobreviviendo han creado verdaderos unicornios que nos ayudan a evolucionar en nuestra comprensión del cliente y cómo nuestro producto debe evolucionar para tener una aptitud de impactar en esas colectividades de manera definitiva.

Yo creo que ellos son socios hacia adelante, los veo participando alrededor de una industria que está abierta a la integración y creo que es un gran desafío para todos el poder tomar lo mejor de esa oferta para ser más competitivos de cara a nuestros clientes.

**Argenis Bauza:** Entonces, sería una poco de la idea, una, de la idea, perdón, de que si las Insurtech traen capacidades que yo no tengo, aprovéchalas.

**Salvador Alonso y Caloca:** Claro.

Banorte lo está haciendo.

**Argenis Bauza:** Perfecto. Ahí aprovechando que mencionaste el caso del norte, cómo haces un poco, cómo gestionan el Clash cultural de una empresa que es más, digamos, más establecida, más tradicional con la Insurtech que viene sin políticas a veces con una velocidad diferente y que a veces las políticas son con poco como el anticuerpo que busca eliminar ese tipo de intrusos, ¿cómo se maneja?

**Salvador Alonso y Caloca:** Las sociedades de negocio no son una ocurrencia, no porque yo veo un unicornio que hace cosas formidables, digo, lo quiero y te asocias conmigo.

Primero mi proceso de negocio, mi cadena de valor, mi organización y mi tecnología tiene que estar lista y apta para integrarse, trabajando en esas condiciones puedo traer a este socio de valor, socio de negocio que integrarme con él de manera oportuna, de manera contundente y que el nivel de fricción entre las capas de la organización sea menor, es muy normal que de los dos lados haya aprendizaje, es muy normal porque lo que nos va a comprometer como socios de negocio es un nivel de servicio de cara a un cliente al que le prometo hipersonalizarlo. Entonces, imagínate lo importante es hacer esto con cuidado.

Hoy nosotros trabajamos detrás del sector salud para crear unas sorpresas con sociedades de negocio y creo que pronto las estarán viendo en el mercado como un proceso justamente de acoplamiento de una oferta diferencial para una audiencia importante como las que puede tener nuestra compañía.

**Argenis Bauza:** Excelente.

Una pregunta, ya nos queda poco tiempo. Viene o sigue viniendo una revolución tecnológica, viene 5G, que si tenemos ahorita petróleo vamos a tener aún más con 5G, viene la Inteligencia Artificial, el chatGPT que todo el mundo está muy nervioso con ese tema; viene AOT, estamos todos conectados, espero que tengamos, hoy día tenemos como 10 o 20 y se espera que tengamos 600 cosas conectadas en la casa, que incluso el tema de seguros puede predecir un poco la siniestralidad y los riesgos.

¿Cómo ves si nos vamos ya no un año o dos años, sino 10 años para adelante, que la industria va a cambiar?

**Salvador Alonso y Caloca:** Bueno, yo creo que lo que cambia no es la tecnología, sino la expresión humana a través de esa tecnología, de los segmentos quizá donde hay cambios conductuales más profundos están en esta exploración de los llamados metaversos, donde los individuos desarrollan nuevo tipo de negocios y nuevo tipo de expresiones humanas que tienen una valoración distinta a la del mundo real y que hoy en Asia están creando la aparición de nuevas modalidades de negocio para la intermediación financiera y los seguros.

Este es un segmento que ocupará a lo mejor el punto 7 por ciento de la industria a nivel mundial, pero su ascendencia es acelerada, yo creo que ahí puede haber un espacio que nos puede sorprender.

Del lado de los datos ya nada nos sorprende, la evolución es permanente, es persistente y en la medida de que las capacidades de entendimiento de estos datos evolucione vamos a encontrar dedicada a la inteligencia humana hacia la disrupción, porque los trabajos de la adopción diaria están parados en Inteligencia Artificial.

Yo creo que hay estar abiertos para tomar todas las ventajas competitivas, comprometidos con un cliente al que debemos satisfacer. Desde ahí lo que venga debe permitirnos estar expuestos hoy que sabemos que el reto es superarnos a nosotros mismos cada día en esta aptitud de servir a un cliente al que quiero representar de manera hiper personalizada.

**Argenis Bauza:** Excelente, el futuro es fascinante, quiero verlo así que de otra manera.

Muchísimas gracias, Salvador, excelente presentación, muy buenas reflexiones.

Gracias al público por sus preguntas y muchas gracias por compartir esta información y esta visión del futuro de los seguros en México.

**Salvador Alonso y Caloca:** Muchas gracias.

Muchas gracias nuevamente Juan Patricio, Normita. Muchas gracias a todo el auditorio.

**Presentador:** Muchas gracias a ambos, Salvador y Argenis.

Y en este momento se les hace entrega, a nombre del Comité Organizador, a nombre de AMIS, de un obsequio, de un reconocimiento por su participación.

Sin duda muy interesantes las reflexiones, los planteamientos, esta revisión ya del futuro que no está tan lejano y que ha sido el foco de diferentes participaciones en esta Convención.

Tomamos la fotografía del recuerdo de ambos. Muchas gracias.

- - -o0o- - -