



Reinventar el seguro para seguir siendo relevantes

La industria aseguradora atraviesa por una transformación estructural. El reto no es solo tecnológico, sino estratégico: cómo rediseñar su propósito, su rol en la vida del cliente y su modelo de crecimiento para seguir siendo relevante en la próxima década.

Carlos Ordóñez

Vicepresidente de Innovación y Marketing Global en NTT DATA

Paula de Corral

Directora de Distribución de Seguros en NTT DATA EMEAL

1. El nuevo imperativo: no es solo competir, se trata de ser relevante

El riesgo para muchas aseguradoras ya no es perder una venta, es dejar de ser parte del marco mental del cliente. Para 2026, el resultado será mucho más definitivo: la irrelevancia total. La conversación ha cambiado, del que tiene la mejor póliza a quien ofrece el valor más indispensable en la vida de sus clientes.

La aseguradora que falle en el uso del dato, la inteligencia artificial (IA) o el concepto de los ecosistemas no solamente va a perder competitividad, no tendrá relevancia.

Este cambio de enfoque es profundamente disruptivo. Mientras que la competitividad se mide en precios y coberturas, la relevancia se mide en la capacidad de integrarse en la vida del cliente, anticipar sus necesidades y formar parte de sus soluciones diarias. Para una industria acostumbrada a interactuar solo en momentos de crisis, este es un rediseño fundamental de su propósito.

2. De «airbag financiero» a «copiloto digital»

Esta metáfora captura la esencia de la transformación. Tradicionalmente, la aseguradora ha sido un «airbag financiero»: un mecanismo pasivo que se activa únicamente después de un siniestro para mitigar el impacto económico; su valor se percibía solo en ese momento.

El nuevo rol es el de un «copiloto digital»: en lugar de esperar a que ocurra un problema, la aseguradora se convierte en un asesor proactivo que acompaña al cliente en su día a día. Utilizando datos de sensores, monitoreando la ciberhigiene o analizando patrones de comportamiento anticipa riesgos en tiempo real y ayuda a prevenirlos. Pero su función va más allá: este copiloto

ajusta la cobertura en tiempo real y paga los siniestros sin fricción.

Este es el camino hacia la «personalización de la energía cuántica», en la que, como ya experimenta Progressive, la telemática no solo ajusta precios, sino que redefine la relación con el asegurado, pasando de una interacción transaccional a una de acompañamiento, confianza y valor constante.

3. La distribución no es una suma de canales, es la estrategia de crecimiento

Pensar en la distribución como una simple suma de canales —agentes, web, corredores— es un enfoque obsoleto y, a menudo, el principal cuello de botella para el crecimiento. La distribución debe reinventarse como una estrategia integral, un ecosistema donde cada canal sea un motor de crecimiento y cree valor en toda interacción.

Para visualizar este nuevo mapa estratégico, miremos el campo de juego de los canales de distribución, que organiza el mercado en cuatro cuadrantes, según la complejidad del producto y el rol que juega el seguro en la transacción:

- **Intermediarios tradicionales** (productos complejos, rol primario): aquí, los agentes y corredores manejan productos de alto valor que requieren asesoramiento experto. Empresas como AON o Wefox están redefiniendo este espacio, no reemplazando al humano, sino potenciándolo con herramientas digitales y datos para ofrecer soluciones hiperpersonalizadas.
- **Venta directa** (productos simples, rol primario): este es el terreno de aseguradoras como Progressive o Lemonade, que venden productos estandarizados (auto, hogar) directamente al cliente a través de canales digitales fluidos y eficientes.

- **Nuevos especialistas** (productos complejos, rol secundario): en este cuadrante emergen las agencias de suscripción (también conocidas como MGA, sigla en inglés para *managing general agent*) y compañías innovadoras que cubren nuevos riesgos; utilizan tecnologías como datos satelitales o gemelos digitales para crear productos de nicho. Un ejemplo es Descartes, que ofrece seguro paramétrico para riesgos climáticos con coberturas multimillonarias.
- **Seguro embebido** (productos simples, rol secundario): es el seguro «invisible» que se integra directamente en la compra de otro producto o servicio, como un seguro de viaje al adquirir un billete de avión. Es un modelo de crecimiento escalable y de alta relevancia contextual.

¿Y bancaseguros? Este canal estratégico en Latinoamérica puede jugar en varios cuadrantes según el modelo. Su ventaja será la capacidad de adaptar los productos, procesos y experiencia al cuadrante definido.

Esta visión desafía la competencia interna entre canales y exige una orquestación omnicanal centrada 100% en el cliente, en la cual el objetivo es decidir estratégicamente dónde jugar y cómo ganar.

4. Del dato a la decisión: la paradoja interna y el gran cuello de botella

Muchas aseguradoras tienen barreras estructurales que frenan su evolución. A pesar de invertir masivamente en tecnología como CRM¹ avanzados, CDP² o pilotos de

inteligencia artificial, el impacto esperado en el negocio a menudo no se materializa.

La fricción comercial invisible se manifiesta día a día: «Mis agentes dedican un 60% de su tiempo a tareas que no están relacionadas con la venta»; «el *funnel*³ pierde eficiencia»; «los canales compiten entre sí» ...

Además, tenemos más datos que nunca, pero el reto está en la capacidad de activarlos para tomar decisiones comerciales inteligentes, personalizadas y a escala.

Y esto no es solo una cuestión operativa. Es una decisión de negocio porque cada registro perdido o canal desalineado son primas y margen que se fugan silenciosamente.

5. Modelo de relación híbrido: IA + asesoramiento humano

La idea de que la IA reemplazará a los humanos es exagerada. La generación Z redefinirá el futuro de la red comercial y, en general, del trabajo en el sector asegurador.

La clave no es solo adoptar la tecnología, sino desarrollar una fuerza laboral y una red adaptativa que pueda evolucionar rápidamente junto a las nuevas herramientas. La capacidad de aprender, desaprender y reaprender será la habilidad más valiosa en una cultura colaborativa que integre lo mejor de la inteligencia humana y la artificial.

Por ejemplo, vemos que los agentes jóvenes ya buscan herramientas digitales que les ayuden a potenciar

-
1. «Las siglas CRM se corresponden con el término Customer Relationship Management, que en español se traduce como gestión de relaciones con el cliente. Un CRM es un software que permite a las empresas gestionar todas las interacciones con clientes actuales y aquellos potenciales» Definición tomada del blog Quipu. <https://getquipu.com/blog/que-es-y-para-que-sirve-crm/>
 2. «Un Customer Data Platform (CDP), o en español, Plataforma de Datos del Cliente es una herramienta poderosa que ayuda a las empresas a recopilar, organizar y activar datos de clientes de diversas fuentes en un único perfil unificado.» Definición tomada de WOW Customer Experience. <https://www.wowcx.com/blog/cdp-plataforma-datos-cliente>
 3. «El embudo de conversión o funnel es un concepto utilizado en el comercio electrónico para describir el viaje que un consumidor lleva a través de un sistema de publicidad de internet o de búsqueda, la navegación por un sitio web de comercio electrónico y, finalmente, la conversión a una venta.» Definición tomada de Arimetrics. <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/funnel>



↑ Carlos Ordóñez, vicepresident, Global Insurance Innovation & Marketing at NTT DATA

su actividad comercial; y para retener mediadores de alto potencial, la IA no debe sustituir al asesor, debe empoderarlo.

Así, el asesor del futuro tendrá copilotos virtuales, alertas automatizadas y recomendaciones inteligentes, pero el cliente seguirá valorando la confianza, la cercanía y la experiencia. El crecimiento vendrá de combinar ambos mundos.

Datos + asesoramiento humano = el próximo salto en confianza, lealtad y retención

Conclusión: las decisiones de hoy construyen el mañana

La transformación aseguradora es profunda: no es solo tecnológica, es de propósito; requiere rediseñar cómo competimos, la forma en que llegamos al cliente y qué capacidades activamos desde ya para seguir siendo relevantes y no quedarnos fuera de juego.

La transformación del sector asegurador es inevitable y profunda. Nuevos jugadores, modelos embebidos,

ecosistemas digitales y tecnologías lo están reconfigurando silenciosamente.

Quienes liderarán la próxima década no serán los que hagan «más», sino los que «decidan mejor», reinventando su rol, sus procesos, cómo llegan al cliente y el valor genuino que aportan a la sociedad. Para lograr ese liderazgo se necesita un enfoque integral en el que las distintas áreas de las aseguradoras van de la mano.

El futuro se está construyendo con las decisiones estratégicas que se toman hoy

Por ello, la pregunta final no es para la industria, sino para cada uno de sus líderes: si tu aseguradora fuera tu copiloto digital, ¿qué rol querrías que jugara en tu vida en 2030 y cómo empezarías a construir esa relación hoy? 



Consulte las memorias en video de la Convención Internacional de Seguros 2025 en nuestro canal de Youtube.

Escanee este código QR.