OIT-12
Octubre del 2023

Asegurando el futuro: la transformación digital de Santalucía

Javier Zamora
Isaac Sastre Boquet

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

En otoño del 2022, Rubén Muñoz, director General de Tecnología y Operaciones del Grupo Santalucía, preparaba junto con Sergio Bernabé, director corporativo de Tecnología, una reunión con el Consejo de Administración. Este órgano tenía que dar la aprobación definitiva a los términos (alcance, inversión y socios) del proyecto del nuevo *software* central (o *core* asegurador), que iba a soportar casi todas las operaciones del grupo asegurador y que estaba siendo preparado por la dirección general de Tecnología y Operaciones y la dirección general de Negocio. Se trataba de un proyecto complejo y de una gran envergadura que, una vez implantado, implicaría una vida útil de 20-25 años, y el Consejo debía dar su visto bueno a un presupuesto de más de 65 millones de euros con un periodo de amortización y de relación con el socio de muy largo plazo.

El proyecto de sustitución del *core* nacía de la necesidad de romper con la rigidez de los sistemas tecnológicos tradicionales, que dificultaban el desarrollo de nuevos productos y servicios con la agilidad que requería el entorno. Con todo, pese a la importancia de modernizarlo, se trataba de un proyecto a cinco o seis años, que no empezaría a mostrar beneficios hasta, al menos, concluir su primera fase de implantación, a mediados del 2024. Además, entrañaba cierto riesgo, ya que casi todas las actividades de la empresa se apoyaban en ese *software.* Santalucía, una de las aseguradoras más grandes de España, tenía que gestionar más de siete millones de asegurados con ese sistema.

La modernización del *core* era uno de los muchos proyectos habilitantes que esta aseguradora estaba llevando a cabo en el marco de su plan de transformación digital aprobado en el 2019, el cual tenía como uno de sus principios el aprovechamiento de los datos que se generaban en todas las partes de la organización y extraer de ellos un conocimiento que fuese útil a las áreas

---

Caso preparado por el Profesor Javier Zamora y Isaac Sastre Boquet, case writer. Octubre del 2023.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2023 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 30/4/24

de negocio. Ello implicaba el desarrollo de una infraestructura tecnológica, de capacidades, organización y cultura, en particular aquellas que giraban alrededor de la recogida, la gobernanza y el análisis de los datos. Por ello, proyectos como el reemplazo del *core* resultaban imprescindibles si se quería avanzar en esa dirección.

Muñoz y Bernabé repasaron una vez más sus presentaciones para la siguiente reunión. ¿Cómo podían terminar de convencer al Consejo? ¿Cuáles eran los mejores argumentos? Sabían que las precauciones de este órgano, al final, reflejaban uno de los grandes dilemas con los que se iba a encontrar Santalucía a lo largo de su camino digital: ¿cómo transformarla preservando, a la vez, su esencia y su actividad? ¿Y cómo conseguir que la organización fuese capaz de innovar y cambiar de forma continua?

El sector asegurador en España

El sector asegurador era uno de los pilares del sistema financiero español, junto a las entidades bancarias y los mercados financieros. Desempeñaba un papel fundamental, cumpliendo con una importante función social al ofrecer cobertura a sus clientes frente a una gran variedad de riesgos a cambio del pago de una prima. También era un instrumento de captación y canalización del ahorro hacia los mercados financieros, jugando un papel esencial como inversor institucional. Su importancia estratégica, social y económica llevaba a que la actividad aseguradora estuviese sometida a una estricta supervisión administrativa con reglas propias de funcionamiento, control e inspección. Al consistir su actividad principal en asegurar riesgos de particulares y empresas para protegerlos frente a contingencias que pudiesen ocurrir en el futuro, la correcta evaluación y gestión de los riesgos constituía una actividad fundamental que debía estar soportada por la utilización de modelos avanzados de datos que pudiesen garantizar los compromisos futuros de la aseguradora con sus asegurados.

En el año 2021, el volumen de primas devengadas había alcanzado los 62.000 millones de euros (3,15% de crecimiento respecto al año anterior), lo que representaba un 5,2% del PIB español. El ratio combinado bruto del sector[1] fue del 88,9% y la rentabilidad media del sector, medida como el margen (resultados sobre primas), de un 8%.[2] En líneas generales, se trataba de un sector maduro, que había demostrado su resiliencia en coyunturas de mercado complejas, como la vivida con motivo de la pandemia de la COVID-19.

En el 2021, había un total de 195 entidades (sociedades anónimas o mutuas) registradas como operadoras en el mercado del seguro directo. La industria mostraba cierta tendencia a la concentración del mercado, aunque mantenía un alto nivel de competencia. Los 10 principales grupos aseguradores españoles acumulaban casi el 65% de cuota de mercado. Santalucía se situaba en noveno lugar, con una cuota de mercado del 3,2%.[3] En total, a finales del 2021, gestionaban 126 millones de pólizas[4] (véase el Anexo 1).

[1] El ratio combinado bruto era una medida de la rentabilidad de una aseguradora, resultado de la suma del ratio de siniestralidad con el ratio de gastos.

[2] Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital – Gobierno de España, *Seguros y fondos de pensiones. Informe 2021,* acceso el 2 de noviembre del 2022, https://dgsfp.mineco.gob.es/es/Publicaciones/DocumentosPublicaciones/Informe%20del%20sector%202021.pdf

[3] "14 grupos superan los 1.000 millones de euros en primas en 2020", Inese (página web), 20 de enero del 2021, https://www.inese.es/14-grupos-superan-los-1-000-millones-de-euros-en-primas-en-2020/

[4] Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, *Seguros y fondos de pensiones 2021.*

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

El Grupo Santalucía

Historia

Santalucía se fundó en 1922, tomando el nombre de la calle de La Coruña en la que inició su actividad, que respondía a la necesidad de las familias de la época de garantizar una despedida digna a sus seres queridos. La empresa trasladó su sede a Madrid en 1943 y, a lo largo de sus 100 años de historia, fue desarrollando su negocio para dar respuesta a las nuevas necesidades de la sociedad española.

En las últimas décadas, había acometido un importante proceso de diversificación en canales, geografías y negocios, hasta llegar a ser un grupo con presencia internacional en Portugal, México, Colombia, Chile y Argentina. El Grupo estaba formado por un conjunto de empresas con operativa en distintos sectores: asegurador, asistencial, gestión de activos, operaciones y prestación de servicios, con el objetivo de ofrecer soluciones integrales a las necesidades de cada cliente (véanse, en los Anexos 2, 3, y 4, las actividades y la organización del Grupo Santalucía y, en la Tabla 1, algunas de sus cifras de negocio).

Tabla 1
El Grupo Santalucía de un vistazo

Ingresos	2.891 millones de euros
De los cuales, primas del negocio asegurador	*1.975 millones de euros (68,3% del total)*
Beneficio neto	136,6 millones de euros (115,7 atribuibles a la dominante)
Del cual, atribuido al negocio asegurador	*138,4 millones de euros*
Siniestros atendidos	1.866.878
Ratio combinado No Vida	*92,4%*
Empleos directos	8.071
Número de asegurados	7 millones

Fuente: Santalucía Seguros, *Informe anual integrado 2021,* acceso noviembre 2022.
https://www.santalucia.es/sobre-santalucia/publicaciones

Negocio asegurador

Las actividades aseguradoras del Grupo Santalucía continuaban teniendo el mayor peso específico dentro del Grupo, aportando el 68,3% de los ingresos. Santalucía era la líder del mercado en España en seguros de asistencia y decesos, y tenía una presencia importante en seguros del hogar (quinta posición en el *ranking*) y seguros de vida (séptima). En el 2022, se situó en novena posición en el *ranking* de grupos aseguradores españoles según volumen de primas, con una cuota de mercado del 3,18%.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post