

#256

Enero 2020

@GrupoAseguranza

www.grupoaseguranza.com

# ASEGURANZA

LA REVISTA DE LOS PROFESIONALES DEL SEGURO

**ENRIQUE DANS**

**IE Business  
School**

*“Evolucionaremos  
hacia una sociedad  
que valore muchísimo  
más la felicidad”*



→ ESPECIALES TENDENCIAS // RESUMEN 2019



## ENRIQUE DANS

### Profesor de Innovación en IE Business School

○.....|

ENRIQUE DANS TIENE ALMA Y MANERAS DE CIENTÍFICO. ES LA DIFERENCIA ENTRE HABLAR COMO UN PERIODISTA, QUE TIENE NOCIONES DE MUCHOS TEMAS PERO NO CONOCIMIENTO, Y ALGUIEN DE CIENCIA COMO ÉL CAPAZ DE ADENTRARSE EN TODOS LOS CAMPOS A GOLPE DE ESTUDIO Y MANEJARLOS. Y ENCIMA SE MOJA, LE IMPORTA POCO HABLAR Y DAR SU OPINIÓN AUNQUE SEPA QUE NO VA A GUSTAR. ES LO BUENO DE SER LIBREPENSADOR Y EJERCER. ES CONOCIDA SU FACETA PÚBLICA DE LÍDER BLOGUERO, PERO LO QUE LE GUSTA POR ENCIMA DE TODAS LAS COSAS ES SER GENERADOR DE CONOCIMIENTO Y DEBATE, DE PURO TRANSMISOR A SUS ALUMNOS EN CLASE Y A LOS QUE ESTAMOS FUERA.

# “Evolucionaremos hacia una sociedad que valore muchísimo más la felicidad”

“**Los seguros ahora pueden cubrir riesgos que hace veinte años no existían. Entrar en ese escenario requiere un componente técnico que pocas compañías que no sean aseguradoras y conozcan bien su mercado tienen**”

**¿Qué temas son los que más te preocupan como sociedad, como país?**

Sin duda, lo que más me preocupa en este momento es la carbonización, cómo vamos a afrontar la amenaza climática. Es un tema existencial, es la primera vez que la civilización se tiene que plantear si es viable su continuidad en el planeta, y veo demasiada gente que no es consciente de la urgencia que genera esto.

**¿De verdad temes el principio del fin de la civilización para 2050 como augura el IPCC?**

Sí, porque se vuelve muy complicado, un planeta enormemente hostil en el que los fenómenos climáticos van a provocar todo tipo de desastres, con una frecuencia cada vez mayor, con zonas en las que no se va a poder vivir, y seguramente algunas cosechas que fallen completamente.

Siendo biólogo y con cierto conocimiento de cómo se estudia un ecosistema, no había trabajado el tema. Cuando vi el informe del panel intergubernamental (IPCC) me pareció brutal, es muy revelador. No son teorías, está basado en series temporales, modelos computacionales, es ciencia. El consenso es que hay un calentamiento y que es antropogénico, creado por nosotros, por prolongar el uso de una tecnología obsoleta que es el motor de explosión y los combustibles fósiles. Que ojo, nos han traído a donde estamos con este nivel de progreso.

**Si como sociedad tenemos que hacer mucho más, ¿qué opinas de la juventud?**

Por lo menos los jóvenes tienen cierta actitud de ser conscientes de que son los últimos que pueden hacer algo. Lo que haga la generación siguiente a la que está ahora manifestándose en la calle nos da igual. Es lo mismo que nos



#256

Enero 2020

@GrupoAseguranza

www.grupoaseguranza.com

# ASEGURANZA

LA REVISTA DE LOS PROFESIONALES DEL SEGURO

**ENRIQUE DANS**

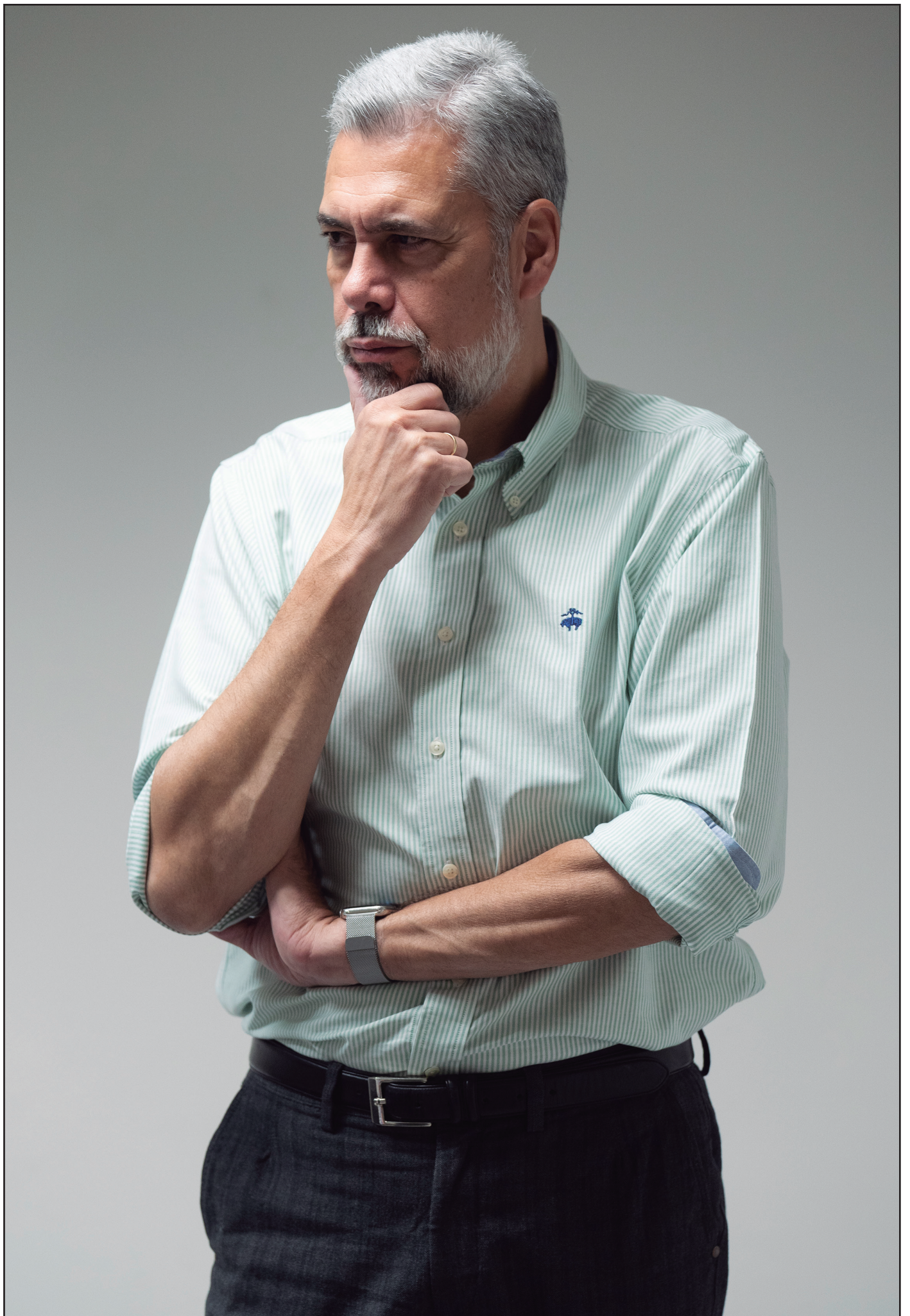
**IE Business  
School**

*“Evolucionaremos  
hacia una sociedad  
que valore muchísimo  
más la felicidad”*



→ ESPECIALES TENDENCIAS // RESUMEN 2019







ocurre con los automóviles, pensar en prohibirlos en 2050 es una estupidez, nos da exactamente lo mismo. Para 2050 ya habremos puesto en marcha los ciclos que hacen que esto sea imparable, hay que plantárselo mucho antes. Los jóvenes tienen cierta sensación de urgencia y creen en la ciencia, no son tan escépticos como mi generación.

#### **¿Por qué no hay cambio?**

No hay cosa más difícil que cambiar algo que funciona bien. Indudablemente la combinación de combustibles fósiles, motor de explosión e industrialización nos ha traído un bienestar impresionante, hace cien años éramos una sociedad mucho más pobre, con menor longevidad, con más enfermedades, hasta más feos. Ha funcionado muy bien, pero lo ha hecho teniendo en cuenta que es una economía falsa porque nadie tenía en cuenta lo que ensuciaba.

A partir del año que viene se va a hacer pagar a los fabricantes de coches por cada gramo extra de CO2 que emitan a lo largo de su vida útil por encima de una cantidad, pero siguen sin tener en cuenta que están vendiendo un producto nocivo. Alguien tendría que decir que no se trata de prohibir esto en el año 2040, sino en 2025.

Posiblemente mucha gente no necesita un coche para su uso habitual. Las ciudades tendrían que replantearse completamente. Yo me he pasado a un eléctrico, primero porque puedo, y segundo porque el hecho de que lo haga yo que escribo de estas cosas tiene cierto valor simbólico.

**Creo que la pregunta más importante es sobre la que gira tu último libro 'Viviendo en el futuro', cómo será. ¿Te preocupa o ves más un mundo de infinitas posibilidades? ¿Tienes la esperanza de que todo mejore?**

Sí tengo esperanza. Empiezo el libro con un panorama duro, incómodo de

leer, que plantea si tenemos un futuro o no, para pasar a pintar cómo sería ese futuro y acabar diciendo que puede haberlo si hacemos caso a la generación que está ahora mismo empezando a votar y a alcanzar determinados estamentos de poder.

Pero tenemos que cambiar como sociedad e implica no solo de tecnología, sino de modelo económico. Es un cambio muy importante en ausencia de un regulador, digamos, global.



**He conocido a mucha gente innovadora en el sector asegurador pero luego cuando llega el momento de convertirlo en un producto comercial, hay muchísima renuencia, hay estructuras que lo dificultan**



**Hablando en general e independientemente del sistema económico que sea, ¿la tecnología del futuro puede calificarse de perversa?**

La tecnología nos trajo aquí y de aquí nos tiene que sacar. La que funciona para sacarnos de todo este lío ya la tenemos pero el problema no es de tecnología, es de adopción.

La tecnología no es un animal, es una herramienta y se usa bien o mal. La cuestión es que genera un escenario y

hay que meterse en él para ver cómo funciona. Cuando hace diez años escribí mi primer libro veía que los escenarios que habían generado compañías como Google eran muy interesantes, pero prever que iban a ser tan malas autorregulando, a convertirse en cierto sentido en amenazas, es muy difícil. Hasta ahora el regulador no ha sido especialmente bueno y cuando pinta, hace trazos muy gruesos.

**Para ti, ¿cuál ha sido la mayor disrupción que has observado o estudiado?**

En perspectiva, yo creo que la verdadera disrupción la trajo la posibilidad de conectarnos todos a una red global, internet.

**¿Y la mayor disrupción que está por llegar?**

A futuro, creo que la más importante es machine learning, la capacidad de una máquina de aprender de unos datos etiquetados, generados anteriormente. Y que sea la máquina la que deriva las reglas de programación. Eso es brutal, porque hasta ahora programábamos la máquina, pero ahora le vamos a dar los datos etiquetados para que sea ella la que se programe a sí misma. Eso tiene una potencia de cara a predicción, de automatización, enorme.

**¿España es un país con miedo al cambio? ¿Y a la innovación?**

No, yo creo que es un país en el que la adopción de tecnología tiene un componente social muy importante. Adoptas tecnología normalmente mirando lo que hace el vecino, amigo o competidor; hay cierto miedo a ser el primero a veces, y hay mucha compañía que no es totalmente independiente a la hora de adoptar tecnología.

#### **Seguros**

**En el sector asegurador se mira con cautela el desembarco de grandes tecnológicas que comercialicen seguros desde sus plataformas de distintas maneras. ¿Crees que llegará ese aterrizaje?**





Yo creo que mientras la banca se comoditiza, el sector asegurador se sofisticada. La banca no va a tener un problema de competidores nuevos sino que va a ser tan fácil hacer un banco que cualquiera lo haga, seguramente mi universidad se convertirá en un banco y dé créditos a sus alumnos o invierta en ellos, pero también cualquier empresa que venda algo te financiará y se convertirá en banco; Carrefour lo es, y Orange.

La banca tiene un problema de comoditización. Sin embargo, el sector asegurador es cada vez más técnico. El cálculo de riesgos, de posibles escenarios, se está sofisticando cada vez más. Los seguros ahora pueden cubrir riesgos que hace veinte años no existían. Entrar en ese escenario requiere un componente técnico que pocas compañías que no sean aseguradoras y conozcan bien su mercado tienen.

Por otro lado, es un negocio intensamente estadístico, por lo tanto, ser competitivo o no va a depender de lo bueno que seas manejando esos datos. El verdadero filo competitivo está en machine learning porque es lo que va a permitir calcular esas cosas.

**Al margen del repaso que le das a los bancos, ¿para cuándo prevés que desaparezca el dinero físico?**

Desaparecerá porque hoy en día es una reliquia. Hay toda una disquisición sobre cómo vamos a hacer para que esto pueda mantener cierta garantía de confidencialidad en determinados gastos. Una de las hipótesis evidentes del dinero electrónico es que puede servir para el control de la población, y así de hecho lo está planteando China, que es el país que ha construido todo el escenario 'Gran hermano' de Orwell.

Habrà que ver cómo se soluciona el tema de la privacidad pero creo que el dinero se hará digital simplemente por una cuestión de conveniencia.

**¿Ves futuro a las criptomonedas?**

Es otra cuestión. Es una idea muy buena, técnicamente muy brillante, embeber directamente en el algoritmo la política monetaria, la abundancia y la valoración de la criptomoneda, pero tiene dos problemas. Uno es que el nivel de sofisticación es muy elevado, y no todo el mundo lo percibe. Y el segundo es que el mecanismo de asignación que se ha hecho con ellas es desastroso. Al principio compró bitcoins quien tenía información adicional, el listillo, o el que tenía un dinero que podía arriesgar. ¿Es un mecanismo que tiene sentido, la gente que invirtió en su momento y hoy son ricos en bitcoins, crearon algún valor? En absoluto.



Seguramente las criptomonedas sean el futuro, pero relativamente lejano. Antes habrá dinero digital como el que emita China o el que se usa ahora en Islandia. Hasta Facebook se está planteando crear una criptomoneda, pero si la saca lo que ocurre es que automáticamente todos los usuarios de Facebook tienen acceso a ella. Por lo tanto no tienes un problema de asignación irregular o injusta.

Creo que pasaremos por una fase de dinero digital antes de pasar a la de criptomonedas.

**¿Cuál es tu impresión sobre el sector asegurador?**

Es un sector que pasó la crisis muy bien, que acumula dinero para invertir y probar cosas. Y tiene bastante interés por la innovación pero dificultades a la hora de implementarla, es



## “Intento explicar de manera sencilla cosas complejas”

**¿Ser líder y tirar del carro es arriesgado?**

Solo me planteo hacer bien mi trabajo, que es dar clase, y para hacerlo en una materia como la mía hay que estar muy al día. El resto de las cosas que hago como escribir en prensa o en mi página, y leer mucho para poder escribir, son formas de prepararme mejor mi clase. Si me preguntas qué soy, digo que profesor. Lo que de verdad me gusta es dar clase y disfruto haciendo discusiones con mis alumnos. Y lo que más contento me tiene es que puedo debatir con alumnos de medio mundo, con mucha experiencia, aprendo un montón y me permite evolucionar. Es un lujo.

Realmente lo que me planteo es hacer bien mi trabajo porque creo que soy un privilegiado que tiene un trabajo que le gusta, y eso es una maravilla.

**¿Qué proyectos empresariales son los que más admiras ahora mismo, te parecen más estudiables o relevantes?**

Proyectos más cercanos, en los que he estado implicado. Weblogs me alucina porque lo conocí con Julio

Alonso, nos conocimos como lectores de nuestros propios blogs, me pidió que le ayudase con algunas ideas a montar una plataforma de blogs al principio y se ha convertido en una de las mayores redes de páginas de difusión en España y en Latinoamérica hasta que ha sido vendida a una empresa francesa. Y que encima esa compañía se coloque al nivel de las grandes empresas editoriales me alucina y le tengo un respeto enorme a sus fundadores.

Otro es BigML, una compañía de machine learning. Empezó porque la persona que la montó, con bastante expertise previo en trabajo con datos, pensó que en machine learning se estaban haciendo las cosas muy mal. Creó una herramienta para hacer el machine learning sencillísimo, que cualquiera pueda meter datos y empezar a jugar con algoritmos, a probar cosas y a tomar decisiones. Ya tiene clientes en medio mundo, está radicada en Oregon y montada por un español.

Me parece que son modelos de creación de valor que no solo son exitosos sino que crean escenarios.



muy inmovilista en poner en práctica esa innovación, la experimenta, juega con ella, se la plantea. He conocido a mucha gente innovadora en el sector asegurador pero luego cuando llega el momento de convertirlo en un producto comercial, hay muchísima renuencia, hay estructuras que lo dificultan.

**¿Realmente crees que el hecho de que existan aseguradoras ganadoras o perdedoras va a depender de que sepan ganarse la confianza por el buen uso que hagan de los datos? ¿Será la verdadera ventaja competitiva en el sector?**

Si estamos en una sociedad hiperconectada la confianza es algo que se puede averiguar en unos cuantos clics. El mercado de las compañías que tratan de generar una relación de confianza con su cliente va a ser

“

La **aseguradora del futuro tendrá un concepto de su cliente muchísimo más apoyado por evidencias y por datos.** Saber qué **tipo de cliente y plantear un servicio de seguro** que se **anticipe a sus necesidades** y que **vaya evolucionando con él**

”

cada vez más transparente, el mercado de los reviews, del 'TripAdvisor para aseguradoras' va a ser algo que surgirá sí o sí. La agregación de información se puede hacer, es sencillo, y ofrece beneficios interesantes.

Estoy convencido de que en el sector asegurador la confianza va a ser crucial. Yo he abandonado aseguradoras simplemente porque no me gustó su actitud cuando tuve un problema, a pesar de ser consciente de era un cliente rentable para esa compañía. Y de la misma manera pago premium en determinadas aseguradoras porque sí me gusta cómo afrontan mis reclamaciones cuando las tengo.

**¿Cómo serán la aseguradora del futuro, o cómo debería ser?**

La aseguradora del futuro tendrá un concepto de su cliente muchísimo

**¿Y empresarios? Por ser visionarios, innovadores, analistas, etc.**

Los empresarios a los que hay admirar son aquellos capaces de hacerse adictos al cambio, de entenderlo y abrazarlo antes que otros. Percibir que hay oportunidades en él, algo que no es sencillo muchas veces. Yo admiro al que decide probar, experimentar antes que otros. Es el modelo de empresario que me gusta, el que es capaz de montar esa dinámica de cambios en su compañía. Muchas veces en las empresas, sobre todo en las grandes, lo más difícil es moverlas, hacerlas cambiar, son como grandes petroleros.

Satya Nadella en Microsoft me parece alucinante. A Microsoft la he criticado muchísimo y sin embargo ahora me parece una empresa muy interesante. Y ha sido un cambio de una persona, salir de Steve Ballmer -que me parecía un desastre de directivo, un destructor de valor neto- y pasar a Satya Nadella que ha puesto la compañía completamente patas arriba.

**En un plano algo más personal y profesional, ¿cuál es tu perfil? ¿Hasta qué punto te exige estar a la última?**

No lo sé, yo creo que soy un surfer, intento ver los cambios y contarlos con cierto criterio, detectarlos antes de que se empiece a hablar de ellos y poder experimentarlos y reflexionar. O hablar con gente que los está poniendo en práctica para entender sus consecuencias antes que otros. Eso luego lo cuento en clase, en mi página o en un artículo de prensa. Intento explicar de manera sencilla cosas complejas.

**Si volvieras a empezar, ¿estudiarías otra vez Biológicas?**

Estudiar una carrera de ciencias me aportó mucho. Me considero una persona en la forma que tengo de construir mis pensamientos, mis argumentaciones, para la que la parte científica es básica. No desprecio en absoluto la parte humanista porque creo que es fundamental y aporta muchísimo, pero yo me defino más por el lado científico.



“ **Algo que hoy en día nos escandaliza, como que el INE nos haga un ‘tracking’ de nuestros teléfonos móviles durante unos días para saber cómo se mueve la gente, será algo que haremos en tiempo real todos los días** ”

más apoyado por evidencias y por datos. Saber qué tipo de cliente y plantear un servicio de seguro que se anticipe a sus necesidades y que vaya evolucionando con el cliente a medida que vaya entrando en casuísticas que tengan sentido. Hay aseguradoras que no llegan ni a ver al cliente, o solo cuando firma la póliza.

Hay que maximizar el nivel de información y una persona tiene que tener confianza para dar acceso a su aseguradora a una serie de sensores que tiene en su hogar para poder garantizar que el riesgo tiene una reducción importante gracias a ellos. De la misma manera que ocurre hoy en Salud, donde mucha gente piensa que si su aseguradora sabe mucho de ella seguro que les va a subir la prima, eso ya no será así. Tendrá sentido para las dos partes porque esa información dejará de ser asimétrica.

### Este es el futuro

**Siguiendo con una pregunta similar ya que lo mencionas: ¿Cómo será la casa del futuro, o cómo no debería ser? ¿Cómo será un día normal en nuestra vida en ese hogar del futuro?**

Va a tener un apoyo muy importante de sensorización y recolección de datos para facilitar la vida a quien está en ella. De la misma manera que tendremos asistentes inteligentes y sensores para asegurar confort, esos datos se podrán utilizar para muchas otras cosas, para entender quién vive, sus hábitos. Lógicamente no es una casa que te espía pero sí que puede anticiparse a algunas de tus necesidades, como a qué hora llegas para tener una temperatura adecuada.

Se apoyará en un tejido que es cada vez más sencillo, barato y eficiente.

**Y si hablamos de vehículos, los plazos se van alargando. ¿Cuánto queda realmente para que se generalice el uso de los vehículos autónomos?**

El coche autónomo está en San Francisco, Phoenix, Arizona... la cuestión es que para poder desplegarlo en una ciudad hay que realizar una cartografía detalladísima y a un nivel muy elevado que implica una inversión. A partir de ahí hay que desplegar esos vehículos y conseguir un cambio del marco legislativo.

Eso se ha hecho en algunos sitios. En Phoenix o en San Francisco ya te puede recoger un vehículo que has solicitado a través de una aplicación y viene sin conductor, te lleva y al final rellenas una encuesta. Está relativamente en pruebas pero lo ha probado mucha gente y funciona: conduce mejor que una persona, más prudente y no genera problemas.

La tecnología existe, y lo que han hecho estados como Arizona es buscar el encaje legislativo para que se pueda hacer un planteamiento de este tipo. De los dos escenarios que hay de despliegue en las ciudades uno es el, llamemos, ‘infierno’, en el que las compañías de automóviles empiezan a implantar esta tecnología y nos la empiezan a vender. Tendríamos una ciudad más colapsada porque mandarías tu coche a recoger a los hijos al colegio, a hacer un recado o llegarías y si no hay sitio para aparcar pondrías el coche a dar vueltas mientras te espera. Sería absurdo, con mayores atascos que estarían provocados no por vehículos con una sola persona, sino vacíos.

Sin embargo, la apuesta de Waymo, la compañía que pertenece a Alphabet, es que la gente no posea vehí-

culos autónomos. Serán una flota y para ponerlos en valor tienen que estar moviéndose todo el tiempo y no el 3% escaso que movemos un vehículo particular, y por tanto estarán siendo demandados, utilizados. Y además habrá diversificación porque podrás pedir un coche para distintos usos. Ese es un modelo mucho más eficiente, con una flota determinada se dará servicio a una zona que previamente se ha cartografiado con detalle; dependerá de la economía de cada ciudad y su volumen, de la demanda y de la cantidad de inversores que haya dispuestos a desplegar en esa ciudad la cartografía.

**La disrupción que parece encabezar Tesla en el mundo del automóvil es muy estudiable. ¿Crees que Tesla es el futuro? ¿O sus baterías?**

Mucha gente la ve como una empresa de coches porque hoy es el producto más vistoso que vende, pero no creo que su planteamiento sea venderlos a futuro. De hecho, si su objetivo fuese vender coches protegería sus patentes y sin embargo las abre y permite que las utilice cualquiera.

Los coches de Tesla son una forma de forzar al resto de fabricantes a hacer vehículos eléctricos, de provocar la transición en una industria que es muy difícil que evolucione, se agarran a su tecnología que es su motor de explosión, su reloj de cuco. Un motor complicadísimo con muchas piezas móviles, que te lo vende el mismo que te lo tiene que arreglar después.

El horizonte de Tesla es vender baterías, que de hecho es de lo que tiene su fábrica más grande. Baterías para el hogar, para enormes instalaciones de acumulación, dispositivos para captar energía solar, etc. Yo la veo



como una empresa de energía. Seguramente las empresas de automóviles clásicas que sobrevivan serán clientes de Tesla y le comprarán sus baterías.

**Todo está relacionado y Tesla también intervendrá en el cambio de las ciudades. Si hablamos de ellas, ¿qué pasa si falla la tecnología? ¿Qué ocurriría si se colapsa una ciudad por culpa de la tecnología, es hackeada o se queda sin energía?**

Si falla la energía sería un problema importantísimo igual que si sucede ahora, es un desastre en cualquier sitio. Pero hay que conseguir escenarios en los que la energía sea tan abundante que no valga la pena poner un contador, que sea demasiado barata para ser medida. Yo creo que vamos a una situación en la que la eficiencia de la captación de energía solar, eólica, renovables en general, va a ser tan elevada que simplemente te enchufarás a una red y ni siquiera medirás cuánto gasta.

En una hiper abundancia de energía, es impensable que falle la tecnología porque tendremos inmensas baterías que acumulan lo que se genera en el día por el sol y el viento. Pero puede ocurrir que falle la tecnología, todos los sabemos. Y que las amenazas cambien. Todos los escenarios tienen sus peligros.

### Plataformas de datos

**¿Es posible que una gran ciudad como Madrid llegue a ser una gigantesca plataforma de intercambio de datos? ¿Está preparada? ¿Hay alguna en el mundo preparada?**

Una ciudad tiene que ser forzosamente una plataforma, que además opere en tiempo real sobre datos reales. La decisión de permitir que

Uber actúe o no en una ciudad no tiene tanto que ver con que los taxistas se enfaden, sino conocer si está funcionando para dar un mejor soporte al desplazamiento y el movimiento en esa ciudad. Y la distancia entre que Uber funcione muy bien y mejore la movilidad en la ciudad o se convierta en una parte contribuyente a un atasco más elevado es muy pequeña.



¿Cuántos coches hay que tener en una ciudad circulando? Pues depende, y la única forma de saberlo es viendo los movimientos de las personas. Algo que hoy en día nos escandaliza, como que el INE nos haga un 'tracking' de nuestros teléfonos móviles durante unos días para saber cómo se mueve la gente, será algo que haremos en tiempo real todos los días. Pero no por espiarnos, sino por proporcionar oferta a la demanda que tenemos.

### Dentro de varias décadas, ¿un alcalde será un gran gestor de datos?

Es que los estamentos de la política se dedican a la optimización de recursos, y se puede hacer mediante algoritmos perfectamente. Recordemos que en una ciudad japonesa se presentó un robot a alcalde y aunque era algo folclórico, la ventaja principal que decían era que no se iba a corromper.

El político como optimizador lo ha hecho muy mal históricamente y se suele plantear la optimización de recursos en el período que va hasta las siguientes elecciones. Hace falta un planteamiento más sostenido en el tiempo para muchas estrategias.

Sí creo que optimizaremos la política y por ejemplo un alcalde será alguien que haga ajustes finos sobre algoritmos.

### Para finalizar, ¿cómo te imaginas el mundo dentro de diez años, en 2030?

Creo que lo que tenemos que evolucionar es este sistema que nos lleva a una competencia en recursos, además en función de variables erróneas. Los estados compiten por cosas como el PIB, que es una variable absurda, mide todo lo que no es importante medir, y cosas como la creación de empleo, que también es absurda por-

que va a haber menos empleo lógicamente, más cosas las va a hacer una máquina y las va a hacer mejor, más rápido y con menos errores.

Evolucionaremos hacia una sociedad que valore muchísimo más la felicidad, lo que tiene que hacer una persona para sentirse contenta, feliz consigo misma y qué aporta. Y va a cambiar muchísimo nuestra relación con el trabajo,