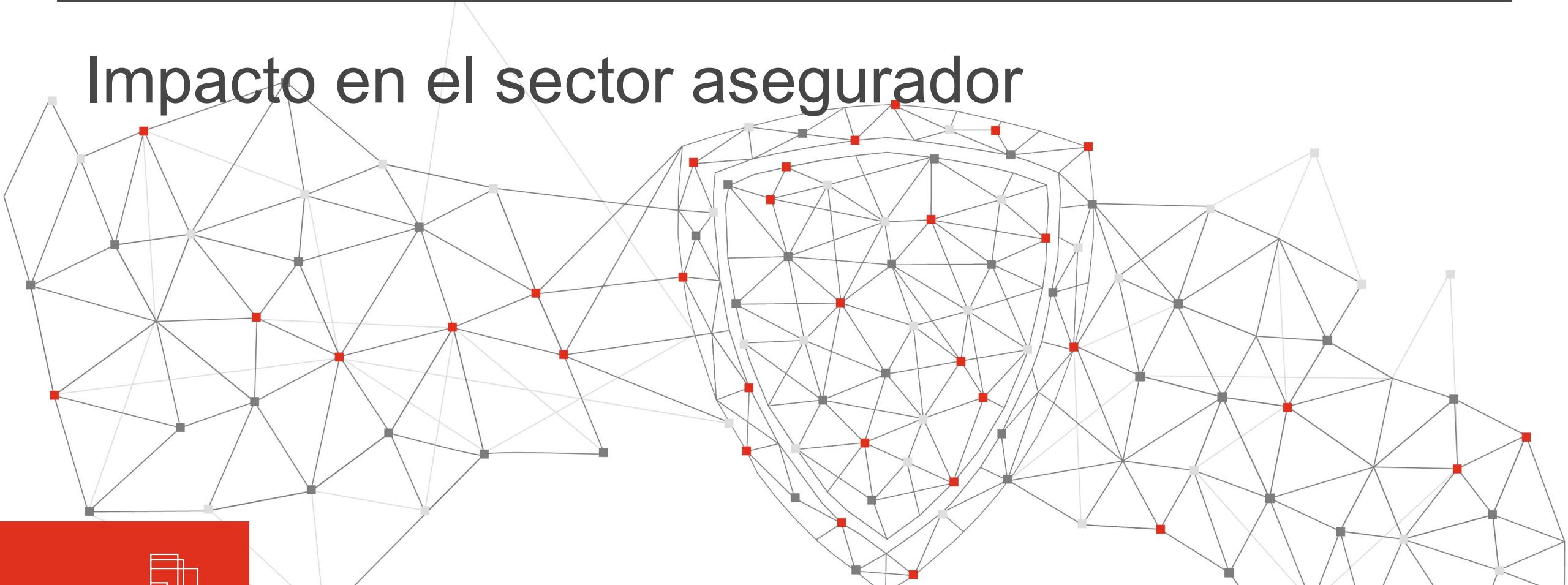


COVID-19

Impacto en el sector asegurador



Índice

- 1.** Características de la pandemia y la crisis asociada
- 2.** Impacto en el sector asegurador
- 3.** Temas a considerar en la agenda del CEO

A. Elementos clave para la respuesta

Tras la etapa aguda de la crisis, las aseguradoras tienen la oportunidad de demostrar su rol en la sociedad y contribuir a la recuperación

Características de la pandemia y de la crisis asociada

- El impacto económico será grave pero temporal, con una caída del PIB que puede alcanzar hasta 9 puntos porcentuales en 2020 en España.
- La clave del impacto económico dependerá de la duración del confinamiento y de la reactivación de la actividad económica.
- La situación de partida es mejor que antes de 2008, con unas expectativas de recuperación distintas.
- Los Estados han reaccionado para contener la disrupción temporal.

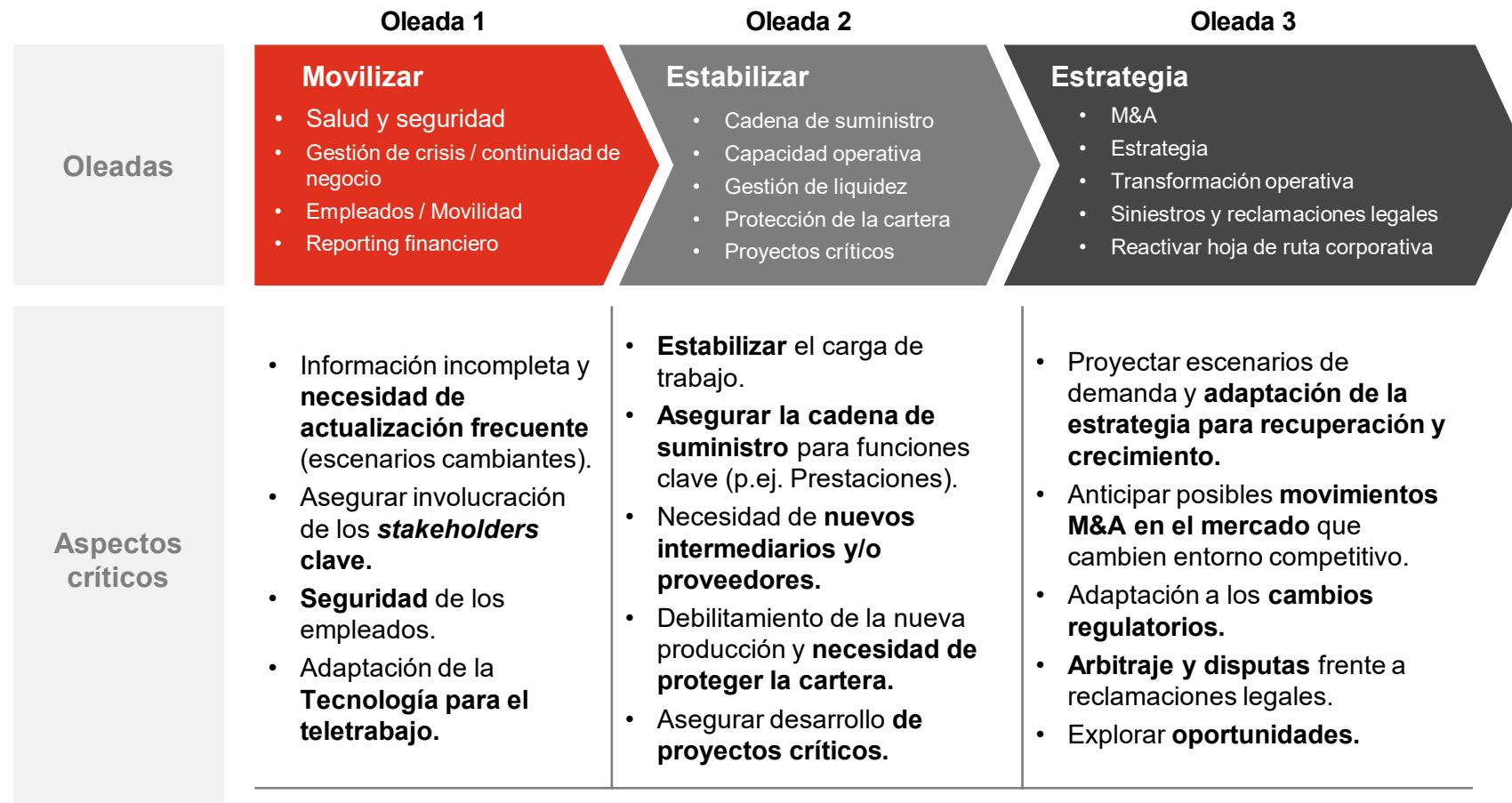
Impacto en el negocio asegurador

- Se prevé un impacto desigual por línea de negocio debida a la parálisis de actividad, pero con una tendencia similar a la caída del PIB.
- El descenso de la siniestralidad a corto plazo puede afectar positivamente al resultado pero debe aprovecharse para reenfocar la estrategia en un nuevo entorno de mercado muy competitivo a medio plazo.
- Este entorno a medio plazo va a hacer crítico el pricing y la gestión de anulaciones y rescates.

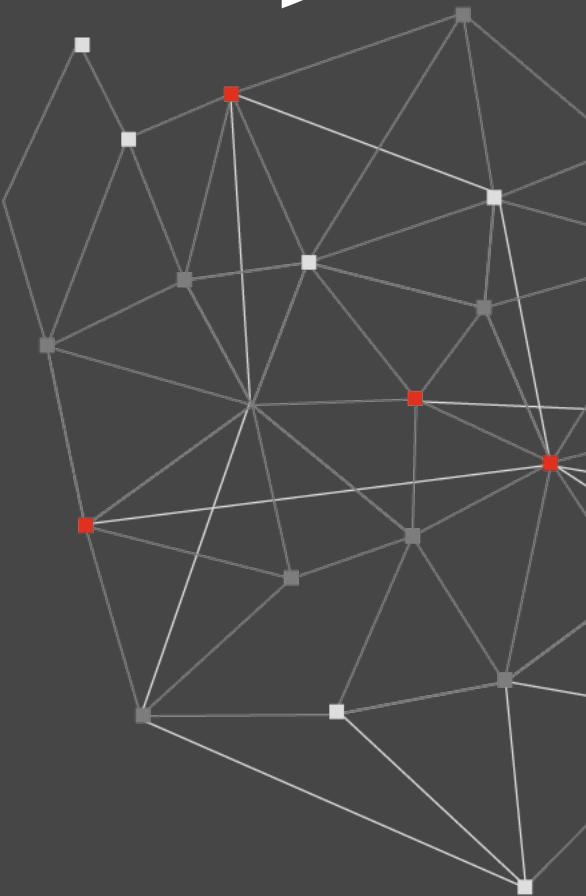
Temas a considerar en la agenda del CEO

- La reacción a COVID19 requiere tomar acciones en diversos ámbitos (estrategia de negocio, mantenimiento de las operaciones y tecnología, situación financiera y de capital).
- Existe la oportunidad de ayudar a sus asegurados y reforzar la percepción reputacional del sector.
- Inicialmente las aseguradoras se han centrado en asegurar la continuidad del negocio.
- A medio y largo plazo se pueden capturar oportunidades los ámbitos de la aseguradora, los clientes, los colaboradores y los empleados.

Las aseguradoras deben plantear una respuesta al COVID-19 de manera faseada, asegurando continuidad a corto y explorando oportunidades a largo



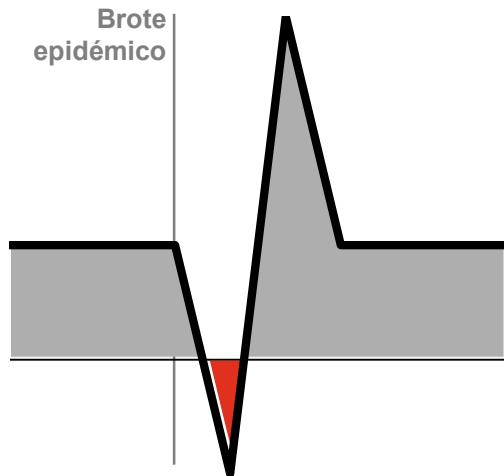
Características de la pandemia y la crisis asociada



¿Cómo puede impactar?

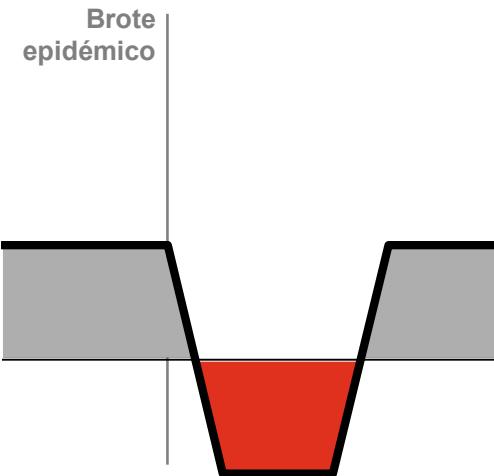
Se espera que la recuperación en España sea “en forma de U o L”, más costosa y con pérdida estructural de recursos

Potenciales perfiles de crecimiento del PIB



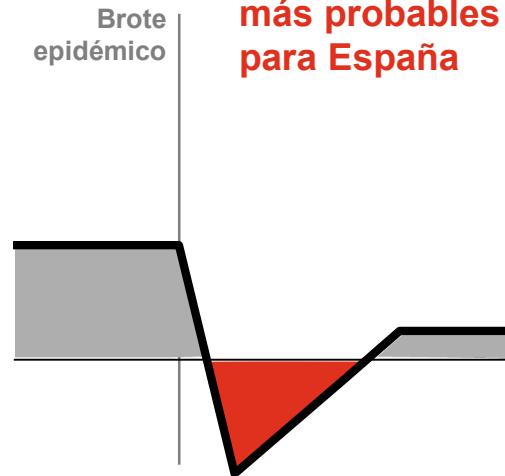
Recuperación en “V”
11S, crisis SARS, crisis MERS

- Descenso súbito de la demanda, pero el **crecimiento se recupera**
- El **crecimiento anual** podría **absorber totalmente el shock**



Recuperación en “U”
Crack de 1929, Crisis financiera 2008

- El camino del crecimiento se reanuda...
- ...pero se produce una **pérdida permanente de producción**



Recuperación en “L”
Crisis petróleo 1973

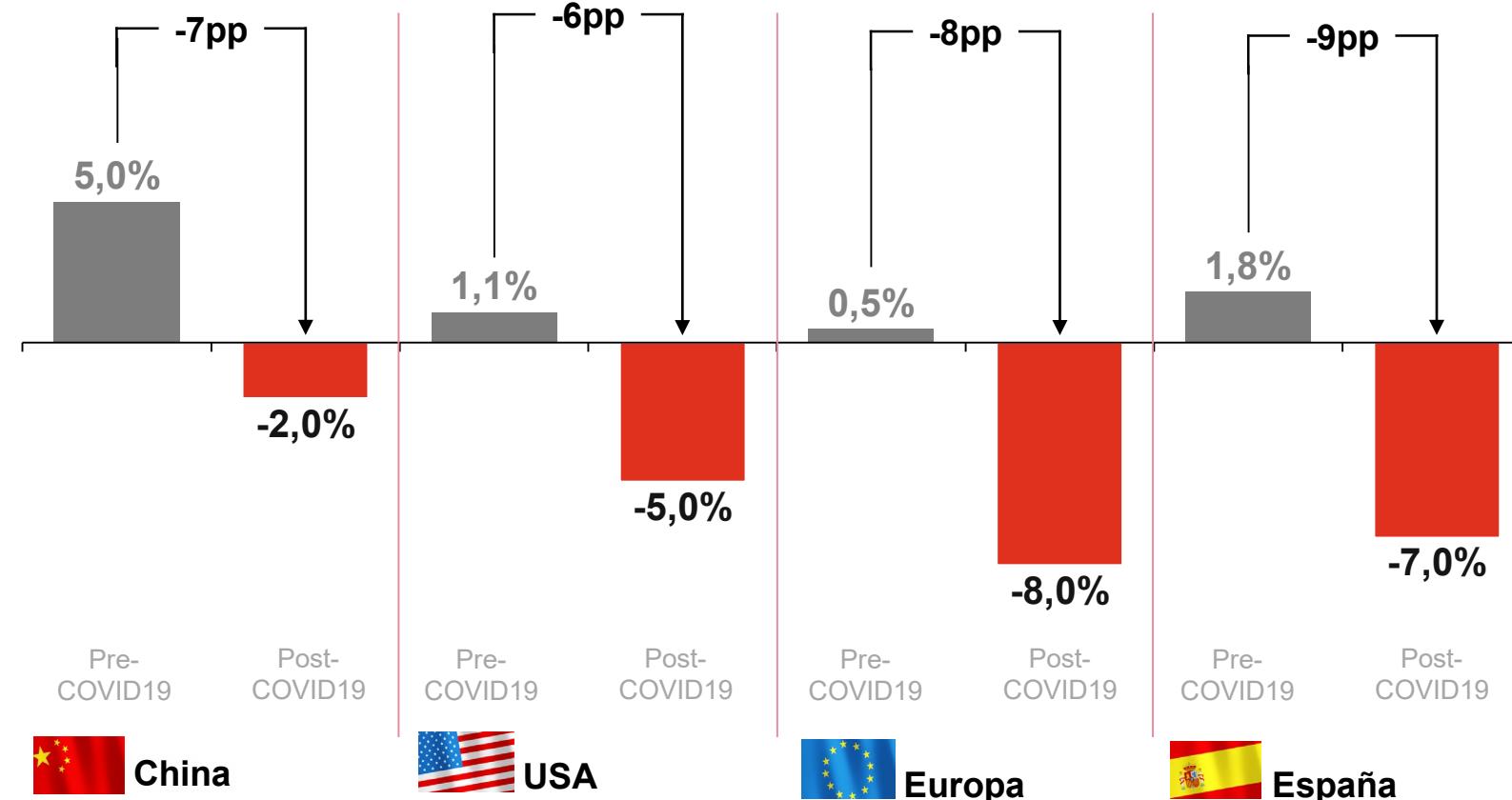
- El virus debería provocar **daños estructurales en la economía** que afecten al lado de la oferta (mercado laboral, etc.)

Escenarios más probables para España

¿Cómo puede impactar?

El consenso económico es de una ralentización generalizada de hasta 9pp en la velocidad de crecimiento

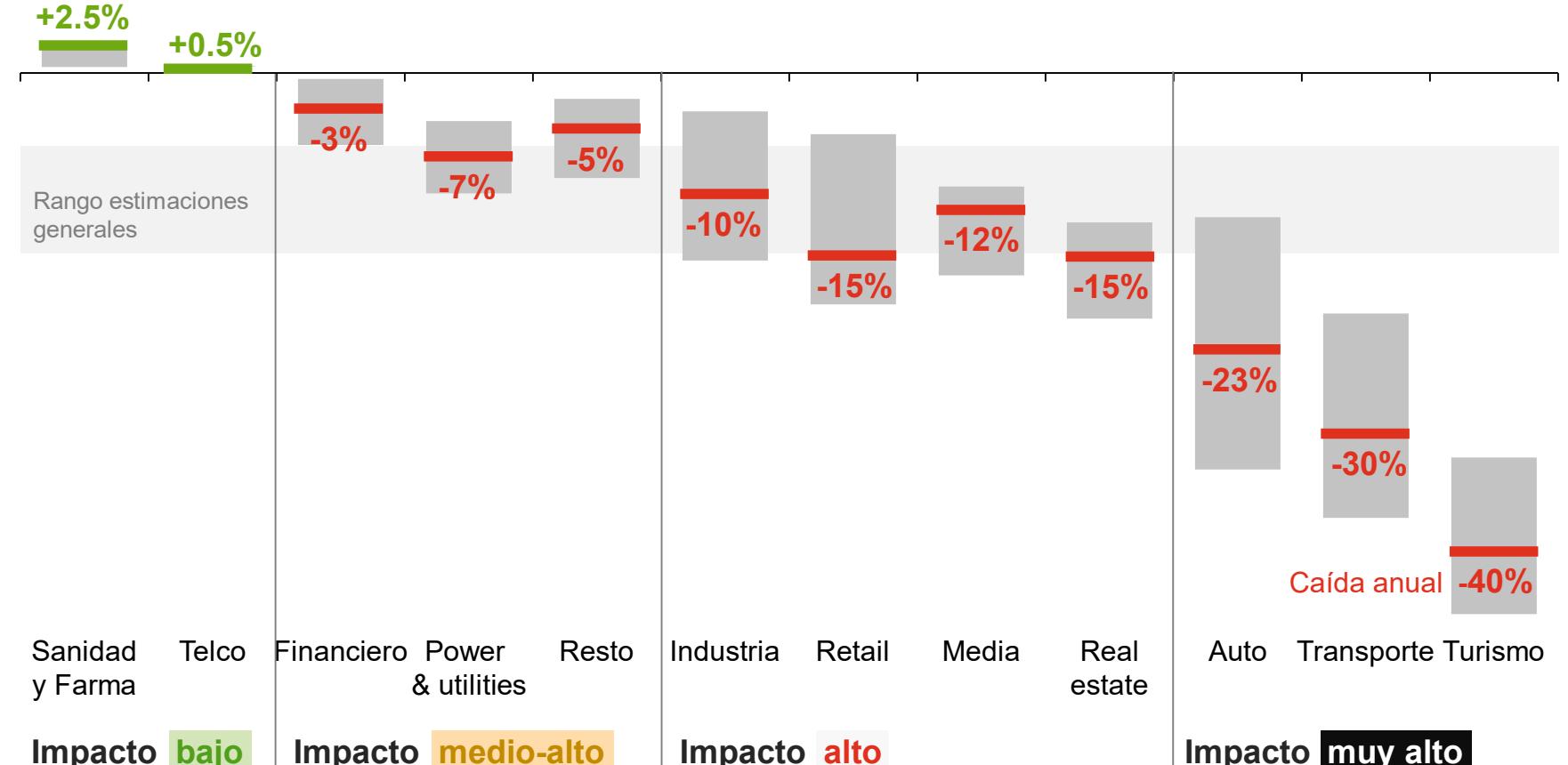
Principales previsiones de evolución del PIB por región – pre y post-COVID-19



¿Cómo puede impactar?

Cada sector y empresa sufrirá de forma distinta, aunque el impacto será negativo para casi todos

Crecimiento del PIB sectorial -
caso base y rango de
escenarios

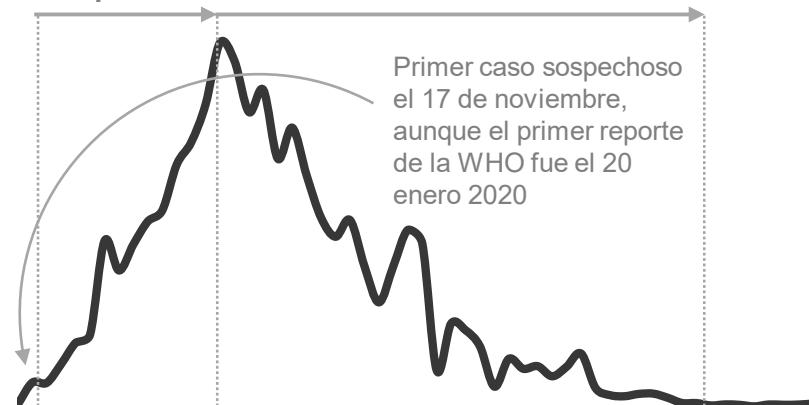


¿Cuánto puede durar?

Los modelos epidemiológicos apuntan a una duración del brote de hasta 90 días, con el pico a los 40

Curvas de evolución
de nuevos afectados
por día

80 días hasta el pico. **10 días**
desde implementación de cuarentena **30-40 días más**
hasta normalización



China

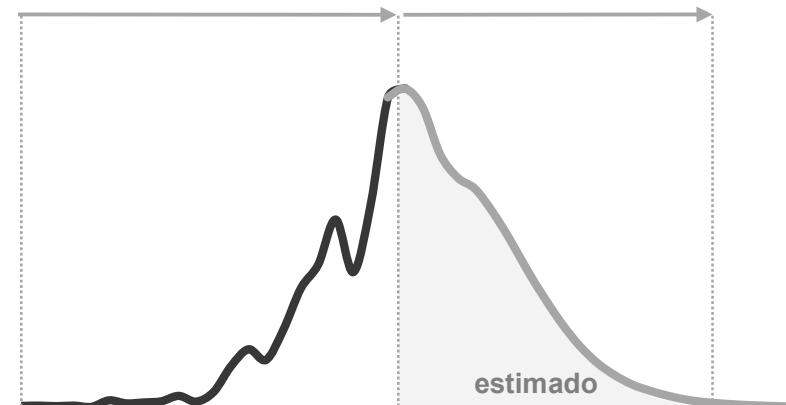
Principales medidas de cuarentena impuestas

- Cuarentena en Hubei (c.10% población). Otras provincias han impuesto cuarentenas de menor intensidad/duración
- Controles "soft" y monitorización remota en el resto del país
- Restricciones a la apertura de comercios y empresas en el resto del país, con protocolos distintos en cada región (aunque la mayor parte de comercios cerraron voluntariamente)

(1) Excluye el dato de 17 de febrero en China, al haber un pico en el número de nuevos contagios por un cambio en la metodología de reporte

Fuente: Ministerio de Sanidad,
WHO

¿40-50 días? hasta el pico
20-30 días desde cuarentena **¿30-40 días?**
hasta normalización



España

- Cuarentena a nivel nacional, y cierre de fronteras aéreas y terrestres para no residentes. Traslados interiores no permitidos, salvo para volver al lugar de residencia
- Cierre de todos los comercios, excepto establecimientos de primera necesidad

¿Cuándo podría recuperarse la actividad?

En pasadas crisis sanitarias, la actividad remonta entre uno y dos meses tras acabar las medidas de contención...

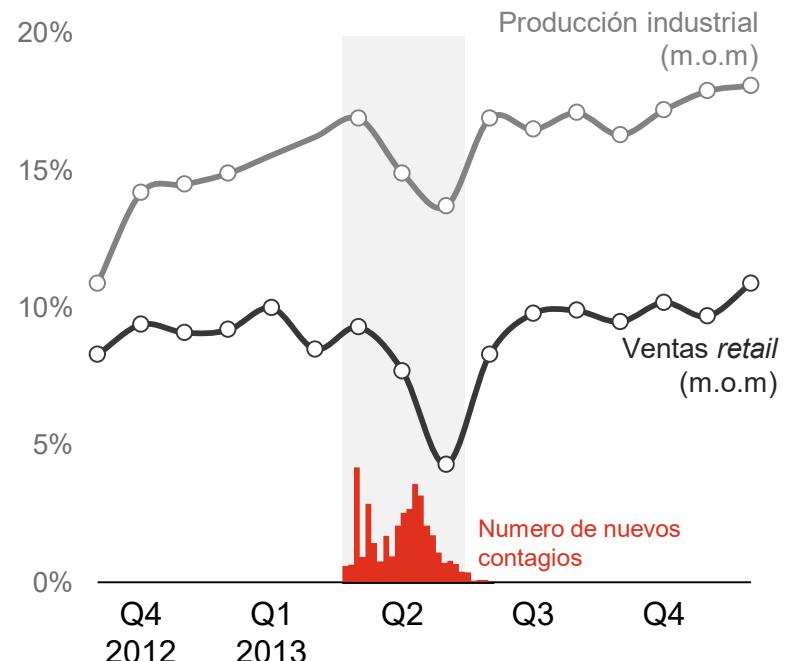
Evolución mensual de actividad económica en crisis víricas pasadas



SARS

Marzo-mayo 2003

El sector industrial recupera el crecimiento **un mes** después de la caída de contagios y en *retail* **dos meses** después



Fuente: Kostat, NBSC

El impacto en el sector asegurador



MERS

Mayo-agosto 2015

La actividad se recupera entre **uno y dos meses** después de la caída de contagios

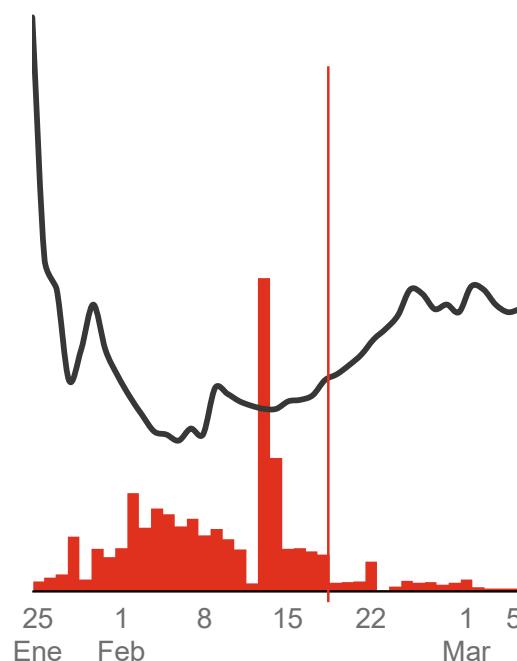


¿Cuándo podría recuperarse la actividad?

...e indicadores de actividad en China apuntan a que la actividad se está retomando con un perfil similar

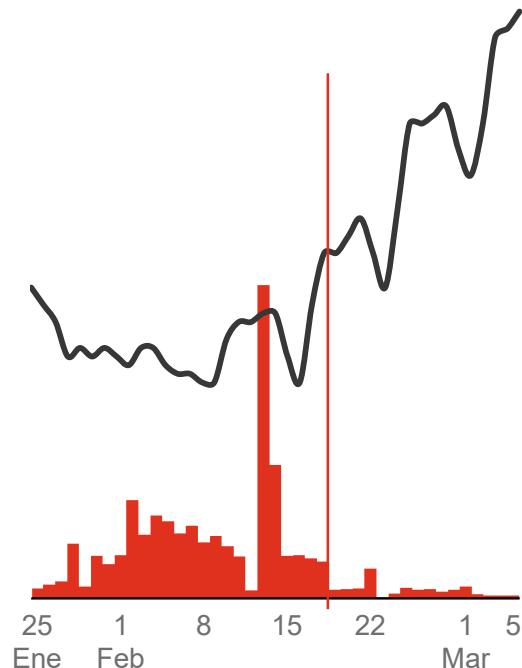
Evolución de indicadores de actividad diarios en China

Flujos de pasajeros⁽¹⁾
[millones de pasajeros]
+50% en las últimas dos semanas



(1) Incluye transprvadas por clientes dorte ferroviario, por carretera, por agua y aéreo; (2) Basado en datos de movilidad compilados por WeBank, banco digital del gigante tecnológico chino Tencent; (3) Noches de habitación resee Shiji Distribution Solutions; (4) China reportó un aumento masivo de casos confirmados a mediados de febrero debido a un cambio en los criterios de conteo
Fuente: China Ministry of Transportation, WeBank, Shiji DS

Tasas de apertura de negocios⁽²⁾
[%]
~70% de las actividades reanudada



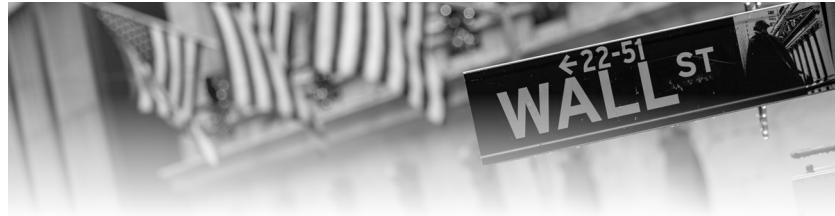
Reserva hotelera⁽³⁾
+50% de reservas hoteleras en los últimos 15 días



¿Cómo compara esta crisis contra 2008?

La profundidad del shock y sus causas raíces hacen que la crisis actual sea distinta a la pasada en 2008

Causas y condiciones preexistentes en España – principales crisis



Crisis de 2008 (“gran recesión”)

Shock de demanda estructural

Colapso del sistema financiero y traslado a la economía a través de las restricciones del crédito, causando una crisis de liquidez y aumento de la morosidad

Condiciones económicas precedentes a la crisis

- Alto nivel de apalancamiento financiero privado
- Acceso a crédito “ilimitado”
- Sobrevaloración de activos inmobiliarios
- Bajo desempleo (~8%)



Crisis COVID-19

Freno temporal de demanda y oferta

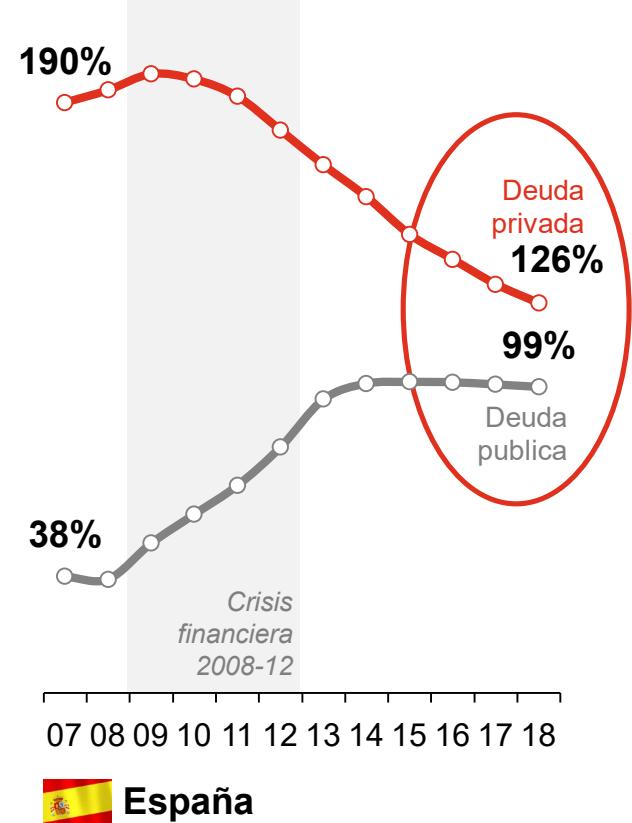
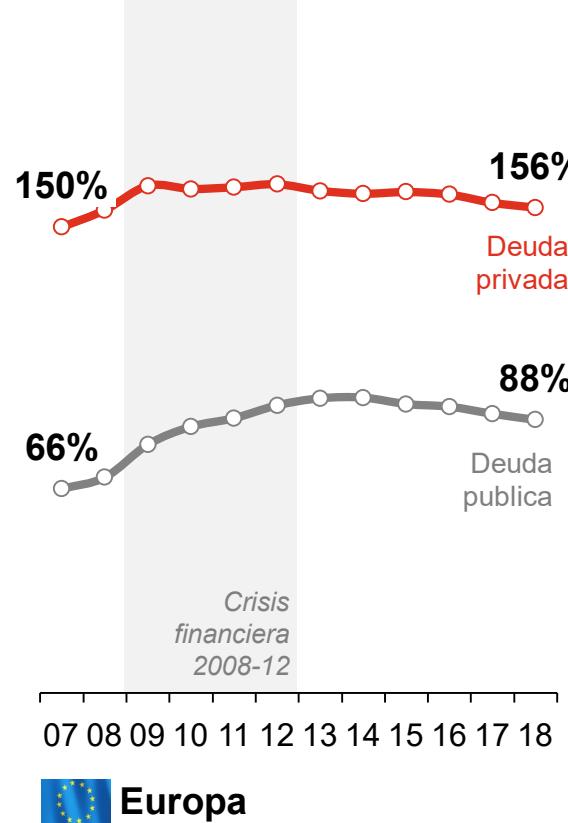
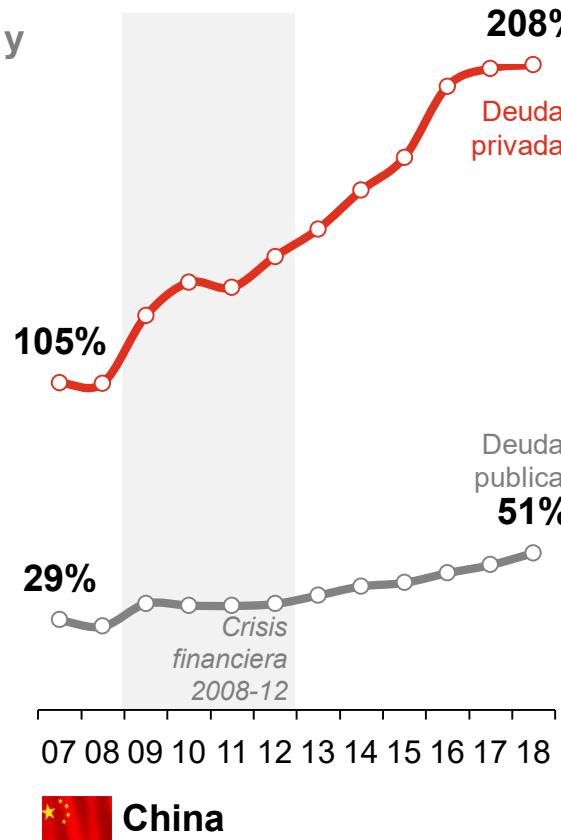
La imposición de medidas sanitarias restrictiva de la libre circulación de bienes y personas, causa un **cierre parcial de la producción** debido a la menor disponibilidad de factores de producción y productos intermedios, y fuerza una **caída de la demanda** y desplazamiento de los hábitos de consumo

- Fuerte reducción del apalancamiento financiero privado, aunque mayor endeudamiento público
- Acceso a crédito “fluido, pero con control de riesgos”
- Baja inflación, aunque alta valoración de activos de renta variable y fija
- Alto desempleo (~14%, viniendo de tasas superiores)

¿Cómo compara esta crisis contra 2008?

Europa enfrenta la crisis con un nivel de apalancamiento público mayor, pero una situación empresarial más saneada...

Evolución de deuda privada y pública [% PIB]



Fuente: FMI

¿Qué medidas de apoyo ha desplegado España?

...aunque los Estados han reaccionado rápido, desplegando una serie de baterías fiscales y sociales amplia

Medidas económicas adoptadas – principales países afectados

	España	China	Italia	Francia
Política fiscal	Moratoria de seis meses en el pago de impuestos a Pymes y autónomos	Moratoria a nivel regional en el pago de impuestos a personas y empresas	Suspensión de impuestos a PyMEs (<2m€)	Moratoria de hasta tres meses en el pago de impuestos a empresas
Apoyo a PyMEs	Exención del pago de la SS en ERTEs Cancelación de cuotas de autónomos que cesen actividad	Liberación pago de alquiler a empresas de restauración Retiro 80% del depósito de calidad de servicio turístico	Cuota mensual de 600 EUR para autónomos Aumento del adelanto de las ayudas de la PAC (70%)	45.000m EUR para soportar la contribuciones a la Seg. Social 2.000m EUR exclusivos para microempresas)
Apoyo a particulares	600m EUR para soportar prestaciones sociales básicas Moratoria en el pago de hipotecas	Exención del IVA en productos de primera necesidad Reducción de precios de electricidad un 5%	Moratoria en hipotecas 10.000m EUR para prestaciones sociales Ayudas a la conciliación laboral	Ayudas estatales destinadas a cubrir indemnizaciones por despidos Permisos parentales
Líneas de crédito	100.000m EUR en líneas de avales para empresas (2.000m EUR para Pymes)	Facilidades de crédito para grandes empresas	Mayor acceso al crédito en sectores más afectados (turismo u hostelería)	300.000m EUR en líneas de crédito para empresas. 70% crédito a Pymes garantizado

En conclusión, se espera que el impacto económico en España sea grave con un impacto más significativo durante el estado de alarma

Se espera que el COVID-19 provoque una caída del PIB de hasta 9pp en 2020 en España...

... la curva de recuperación responde a un incidencia temporal con impacto estructural en la economía...

... la situación de partida difiere a la que existía antes de 2008, con unas expectativas de recuperación distintas...

... los gobiernos están adoptando medidas para contener la disrupción temporal

El consenso económico estima una **recesión de entre 1.5% y 7% del PIB en 2020 para España**, con una posibilidad de **recuperación en forma de U o L**, más costosa que una recuperación en V y con **daños estructurales en la economía** (pérdida de puestos de trabajo, cierre de empresas, etc.).

Los **modelos epidemiológicos** y la experiencia en otros países con medidas sanitarias similares apuntan a una **duración del brote de hasta 90 días**. Adicionalmente, los **indicadores de actividad en China** apuntan a que **la actividad se está retomando con un perfil similar al de otras crisis sanitarias (SARS y MERS)**, donde la **actividad remontó entre 1 y 2 meses después de la caída de contagios pero esto impacta la economía a largo plazo**.

La profundidad del shock y sus causas raíces hacen que la **crisis actual sea distinta a la de 2008 y tenga unas expectativas de recuperación distintas**. Europa enfrenta la crisis con un nivel de apalancamiento público mayor, pero una situación empresarial más saneada, un acceso al crédito controlado y una baja inflación.

Los **gobiernos están reaccionando y desplegando una serie de medidas para mitigar el impacto de la recesión, tanto para PYMES** (moratoria en el pago de impuestos, la exención del pago de SS en ERTEs, líneas de crédito, etc.), **como particulares** (ayudas para soportar las prestaciones sociales básicas, moratoria en el pago de hipotecas, etc.).

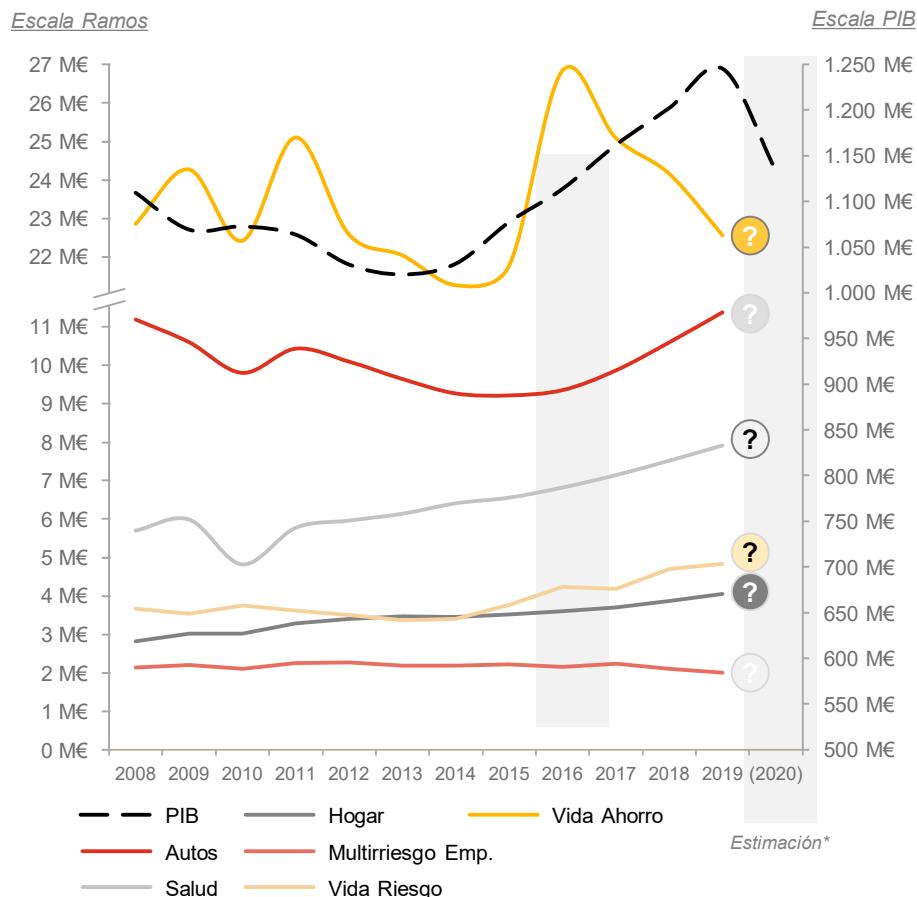


Impacto en el negocio asegurador

¿Cómo puede evolucionar el sector?

Entendiendo la evolución del PIB y otros eventos relevantes podemos entender la evolución del sector debido al COVID-19

Evolución PIB España vs. Sector seguros
(Volumen de primas + Proyección estimada)

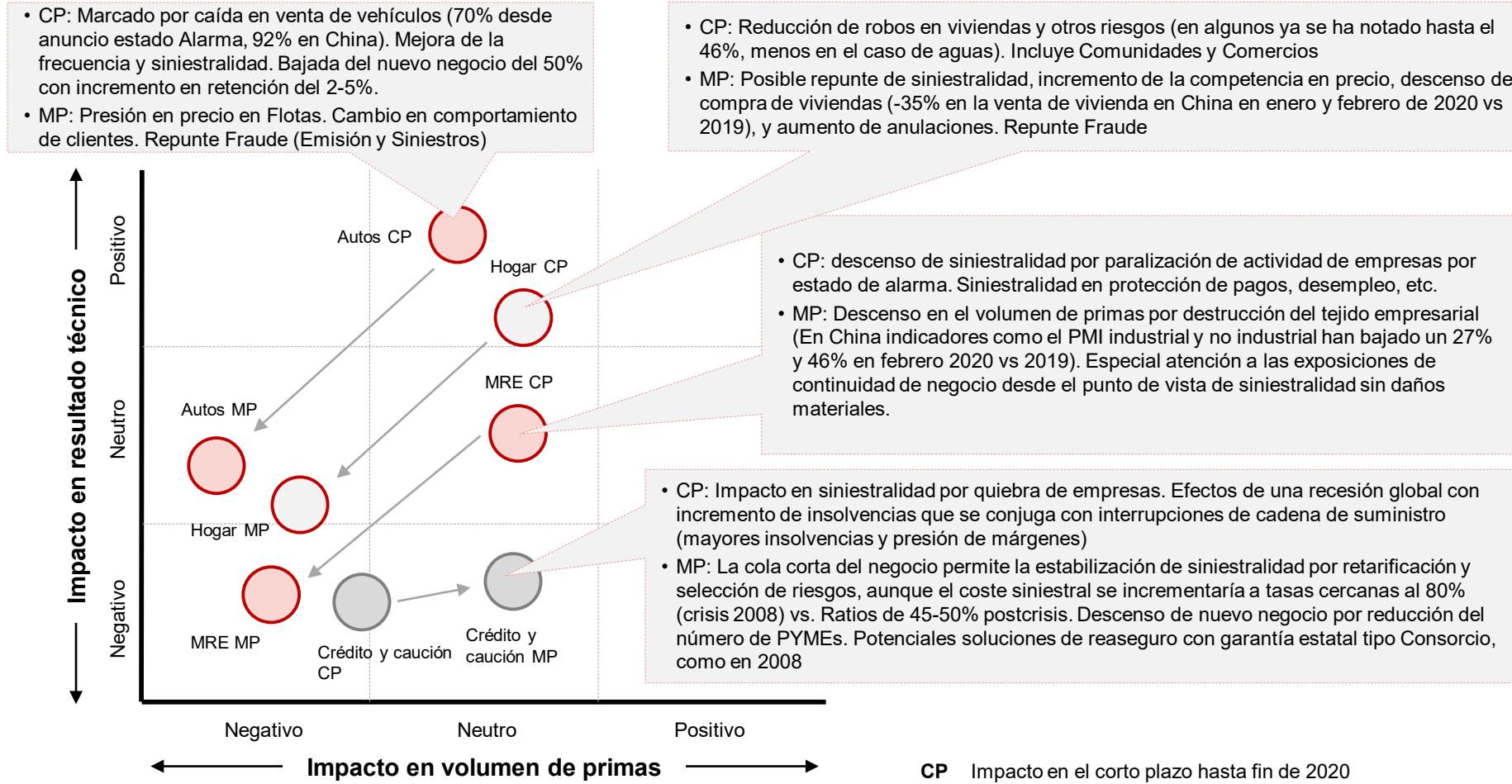


- Los **ramos como Automóvil, y Hogar** han mantenido desde 2008 una **tendencia similar al PIB**, pero con cierto decalaje en el tiempo
- Al ser una **crisis sanitaria** y por la percepción de la respuesta de las sanidad publica, el ramo de salud podría tener un **comportamiento anticíclico** comparado con el resto de ramos de no vida
- En los **ramo de hogar y de vida riesgo** también sigue la estela del PIB, pero a diferencia de la crisis de 2008 (burbuja inmobiliaria) se prevé menos impacto en **el negocio vinculado**
- **Vida ahorro** esta vinculado con la capacidad de los asegurados de destinar a este fin y la erosión de los resultados financieros obtenidos de las inversiones, por lo tanto **se acentuará la tendencia negativa de los últimos años**
- Desde 2018 el **ramo de multirriesgos** empresariales ha sufrido una disminución en el volumen de primas, causada principalmente por los **indicios de desaceleración percibidos** en la economía (ej.: quiebra de PYMEs). La evolución del ramo dependerá de la efectividad de las medidas impulsadas por las Instituciones

¿Cómo puede impactar?

En Patrimoniales, la protección de la cartera será clave para mantener en negocio frente a una reducción de la demanda

Impacto de COVID-19 en resultado técnico y volumen de primas en negocio de patrimoniales



Fuente: National Bureau of Statistics, WIND, PBoC, ICEA, entrevistas con expertos

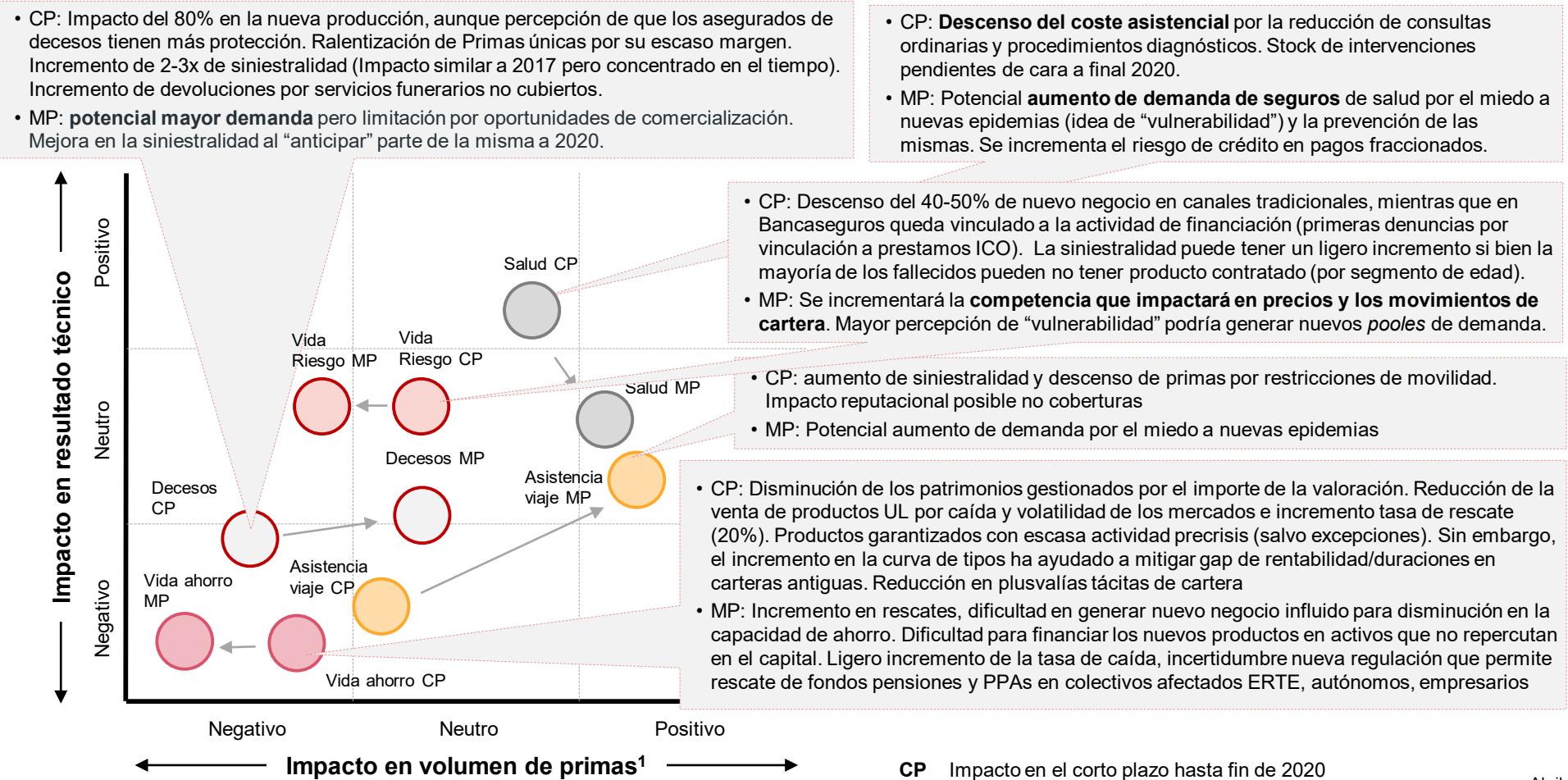
El impacto en el sector asegurador

CP Impacto en el corto plazo hasta fin de 2020
MP Impacto en el medio plazo desde inicio de 2021

¿Cómo puede impactar?

En Personales se esperan ligeros cambios influidos por cambios en la percepción del riesgo y “vulnerabilidad”

Impacto de COVID-19 en resultado técnico y volumen de primas en negocio de personales



Nota: 1) Para Vida Ahorro este eje hace referencia a patrimonio gestionado
Fuente: National Bureau of Statistics of China, Transportation Ministry of China, ICEA, entrevistas con expertos

El impacto en el sector asegurador

En conclusión, las aseguradoras pueden aprovechar los resultados a corto plazo para mitigar los impactos a medio plazo y soportar la recuperación

En general se prevé un impacto por ramo en línea con el descenso del PIB por la parálisis de actividad lo que supone una reducción del mercado ...

... el *pricing* y las políticas suscripción van a ser críticos para competir y extender el perímetro del mercado al que se aspira...

... junto a la gestión activa de las anulaciones y los rescates sumando nuevas estrategias de protección de cartera a las existentes

En general los **efectos positivos a corto plazo en los ramos vienen motivados por la parálisis de actividad**. A medio plazo sin embargo se espera un **descenso del nuevo negocio en línea con el PIB** que redundará en un **mercado con alta competencia en precios que impactará en los márgenes de la cartera**, dentro de un mercado que en líneas generales se ve reducido en tamaño.

Existe un consenso en el mercado que el impacto de esta crisis traerá **un mercado muy competitivo**. La **granularidad de los modelos de pricing y la revisión de las políticas de suscripción serán claves** para no limitar el tamaño del mercado al que se opta y las oportunidades de conversión.

En este contexto de mercado muy competitivo va a ser clave **establecer un plan con iniciativas y políticas de actuación para evitar / mitigar las anulaciones y los rescates**. Las estrategias de protección de cartera deben contemplar mecanismos no habituales relacionados con la posible consideración de riesgos excluidos, la posible devolución de primas, y todo ello relacionado con las políticas de *pricing* y suscripción mencionados.

El descenso de la siniestralidad a corto plazo se puede utilizar para reenfocar la estrategia en un nuevo entorno de mercado muy competitivo a medio plazo

Fuente: "El Mercado español de seguros en 2008" Fundación MAPFRE



Temas a considerar en la agenda del CEO

¿Qué hacen las aseguradoras y reguladores de otros países?

Una vez protegidos los empleados y la continuidad de negocio se están tomando medidas excepcionales para los clientes...

Medidas adoptadas por otras aseguradoras por el COVID-19

- Las aseguradoras inicialmente se han centrado en **proteger a sus empleados** y asegurar la **continuidad operativa** del negocio movilizando la organización para en remoto tener la **capacidad de prestar el mismo nivel de servicio pre-COVID a su clientes** (gestión del siniestros, prestaciones, atención, etc.)
- Una vez estabilizada la situación, **ciertas aseguradoras están lanzando acciones excepcionales para sus clientes y sus empleados** garantizando el empleo en el estado de alarma

Ejemplos ilustrativos de medidas adoptadas orientadas al cliente

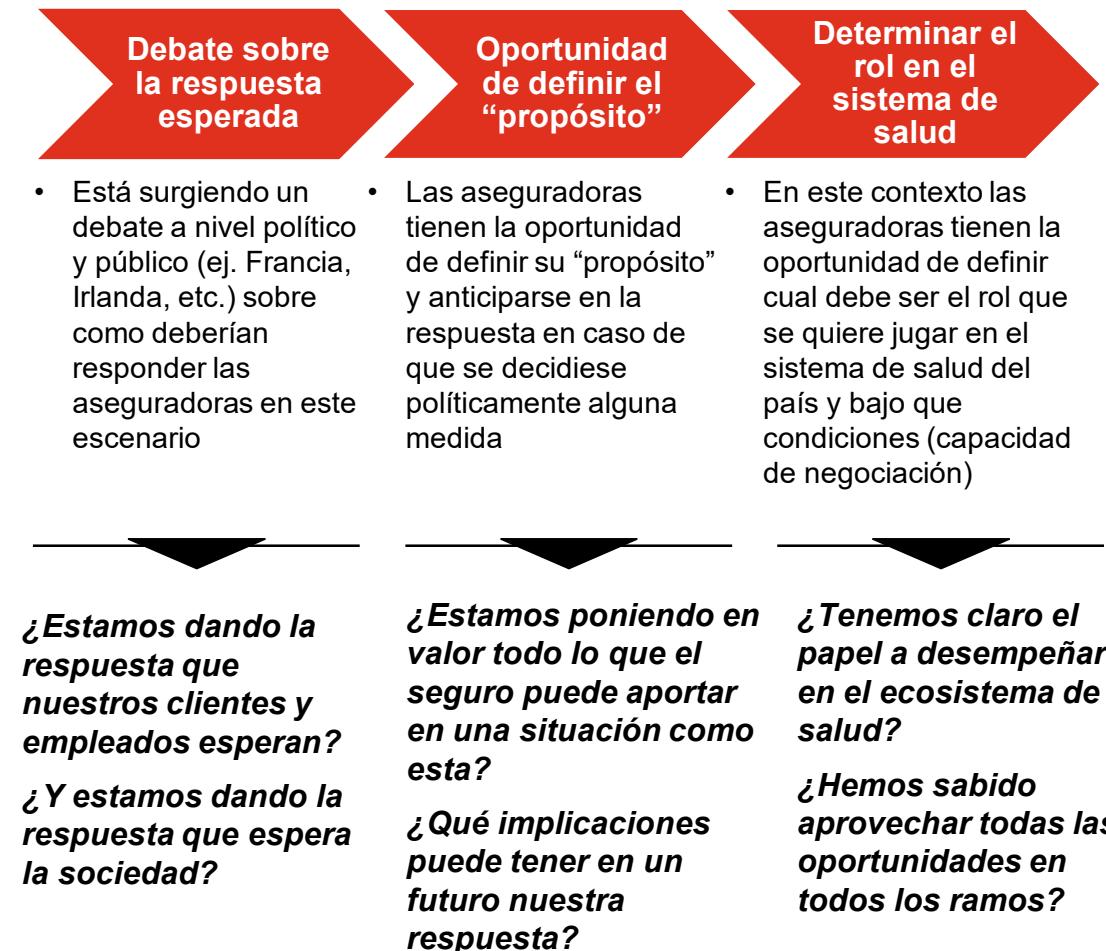
- 
- Fondos de emergencia**
 - Aparte de China, en Europa, Generali ha anunciado que destinara 100M€ en los países en los que opera afectados por la crisis y la Federación Francesa de Seguros aparte de una serie de medidas excepcionales aportara 200M€ al fondo de solidaridad. En España se han dotado 37M€ para proteger al personal sanitario.
 - Aumento de beneficios**
 - Axa en Singapur ha duplicado los beneficios para los empleados sanitarios que están hospitalizados por el COVID-19
 - Otras aseguradoras de Salud han incluido una cobertura de tratamiento farmacológico extrahospitalario ante la infección por COVID-19
 - Ajuste de precios al nuevo entorno de riesgo**
 - Ajuste del precio a clientes por ciertas coberturas que no se utilizaran durante la crisis sanitaria. Esta ayuda en algunos casos se ha realizado mediante descuentos para el año que viene incrementando la fidelización y retención de cartera.
 - Flexibilización de pagos**
 - Zurich y Allianz ofrecen aplazamientos para el pago de primas a clientes afectados económicamente
 - Otras han eliminado los recargos de fraccionamiento para pymes y comercios y otras permiten el pago con tarjeta de los recibos domiciliados devueltos en este período, sin recargos adicionales
 - Otros**
 - Creación de productos específicos (COVID-19) como el caso de Go Digit en India aprovechado el Sandbox regulatorio
 - Exención de copagos (ej. Cigna en EEUU y acceso al test COVID-19)

¿Qué hacen las aseguradoras y reguladores de otros países?

...aunque queda margen para una respuesta extraordinaria ante una situación igualmente extraordinaria

Potenciales cuestiones a plantearse por los CEOs para abordar esta crisis

- En momentos así, el objetivo de una aseguradora es el de proveer tranquilidad, por lo que es importante **plantear estrategias excepcionales para gestionar esta crisis de salud y financiera** desde una perspectiva del cliente e incluso con una visión más amplia de sector que permita salir reforzado
- **Desde ciertos sectores** (ej.: parlamento irlandés) se **esta pidiendo a la industria** que relaje la interpretación contractual de las pólizas y se aspira a **una respuesta similar** a la del sector en Estados Unidos después del 11-S, donde éste se adelantó de manera rápida y evitó litigios haciendo una interpretación de las cláusulas más amplias abonando determinados siniestros

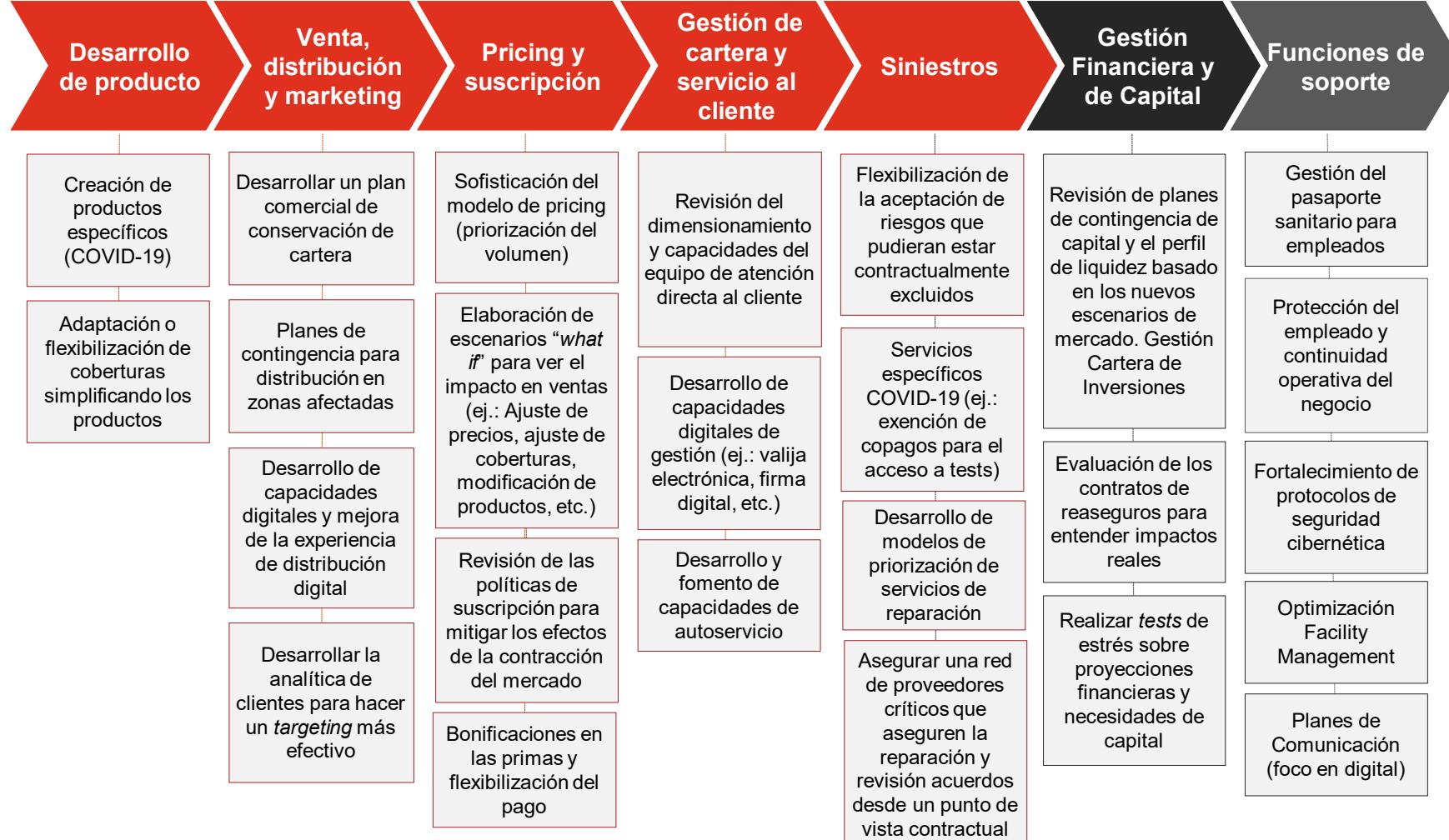


¿Qué deben hacer / qué está en el radar de las empresas?

Las aseguradoras están realizando acciones en respuesta al COVID-19 que impactan en toda la cadena de valor...

NO EXHAUSTIVO

Impacto a lo largo de la cadena de valor



¿Qué deben hacer / qué está en el radar de las empresas?

... que se traduce en una agenda que combina la gestión a corto y casi en tiempo real con otras acciones más a largo ...

NO EXHAUSTIVO

1.

Reaccionar a la crisis

Gestión de crisis

Plan continuidad negocio

Seguridad de empleados

Task force COVID-19

Capital y Tesorería

Estrategia comunicación

Estabilidad IT & Ciber

2.

Navegar a través de la crisis

Clients

Redes e Intermediarios

Empleados

Estabilizar

Particulares:
Retención y venta cruzada

PYMEs:
Recuperación y retención

Revisión de specialty

Empuje
adquisición digital

Estabilización
fuerza de ventas

Movilización de
B2B2C digital

Apoyo salud
empleados

Autodesarrollo
online

Adquisición
talento necesario

Activar

Retención y
venta cruzada

Recuperación y
retención

Revisión de specialty

Empuje
adquisición digital

Estabilización
fuerza de ventas

Movilización de
B2B2C digital

Apoyo salud
empleados

Autodesarrollo
online

Adquisición
talento necesario

Win-win

Selección de oportunidades COVID-19

Gestión de activos

Revisión de inversiones basada en la simulación escenarios

Operaciones y gestión de prestaciones / siniestros

Escenarios de siniestralidad, gestión recursos para excelencia en servicio

Gestión IT

Estabilización & revisión de proyectos

3.

Construir el futuro

re-Formulación estratégica

Análisis de escenarios

Implicaciones replanificación top-down

Aprendizajes COVID-19 y revisión estrategia en curso

M&A

Crecimiento basado en M&A

Revisión del portfolio InsurTech

Fit for Growth

Inversión basada en la planificación de escenarios & gestión del coste, y foco en oportunidades de captura de valor

Transformación digital

Revisión de la agenda de transformación digital y aceleración

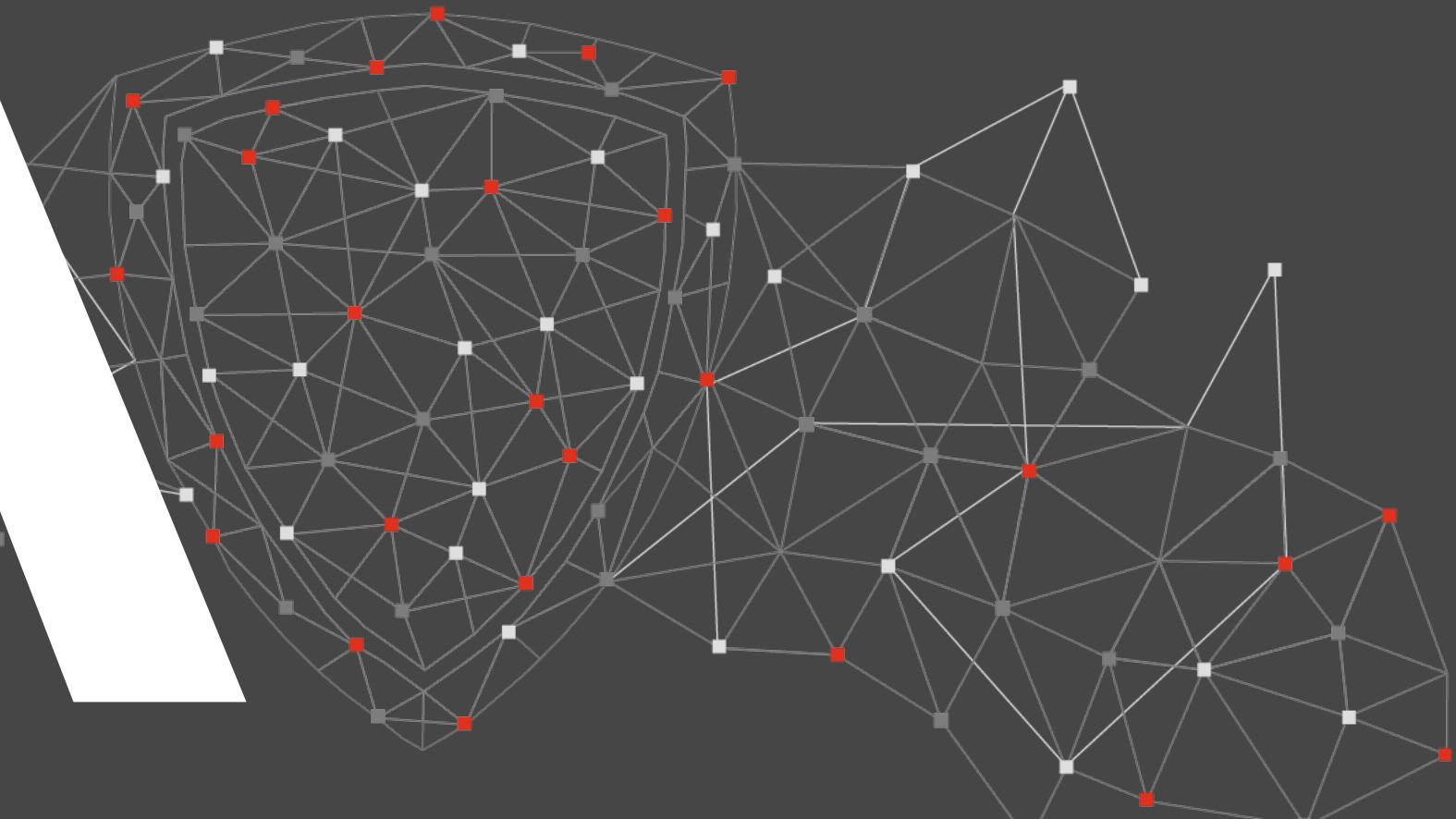
¿Qué elementos son clave para dar respuesta a COVID-19?

... orientadas a explorar oportunidades que emergen para las aseguradoras

Oportunidades para que las aseguradoras salgan fortalecidas de la crisis (no exhaustivo)

- | | |
|---|---|
| 
Aseguradora | <ul style="list-style-type: none">Asignar capacidades para examinar el portfolio de productos y compararla con las necesidades de los clientes (ej.: la protección contra las pandemias mundiales y el cambio climático)Utilizar las capacidades de innovación para re-posicionar el negocio aprovechando el contexto de la pandemia de COVID-19 (ej.: impulsar proyectos de transformación digital y su adopción)Evaluar las opciones estratégicas de M&A en la crisis económica para crecer de manera sostenible cuando haya pasado la etapa aguda de la crisis |
| 
Clients | <ul style="list-style-type: none">Convertirse en un verdadero socio de negocio para clientes particulares y PYMES, apoyándolos en sus necesidades inmediatas a corto (ej.: Particulares: preguntas relacionadas con los viajes, salud; PYMES: minimizar la brecha de liquidez, etc.) y demostrar que la aseguradora está centrada en el clienteFortalecer la vinculación / lealtad de los clientes capitalizando sobre los riesgos que se están mitigando al ofrecer, por ejemplo, coberturas adicionales invirtiendo las primas devueltas |
| 
Colaboradores | <ul style="list-style-type: none">Utilizar las capacidades disponibles para apoyar a la red agencial con iniciativas previamente no prioritarias, así como en los esfuerzos de digitalización (incluyendo el front-office y el back-office)Establecerse como un escudo protector para los colaboradores frente a otros competidores a lo largo de la cadena de valor (p.ej redirigir cuota a talleres prioritarios que puedan verse en riesgo por la competencia) |
| 
Empleados | <ul style="list-style-type: none">Fortalecer un modelo centrado en el empleado disponibilizando tiempo libre para iniciativas de <i>upskilling</i> (ej.: nuevas tecnologías), desarrollo personal y proyectos personales; ayudar a los empleados en su situación individualAnticipar los temas obligatorios de empleados (ej.: encuestas y capacitaciones relacionadas con el cumplimiento, entrevistas personales), incluyendo también mediadores muy vinculados (ej. Formación)Utilizar capacidades y empleados disponibles para apoyar temas importantes para la sociedad de manera más amplia y explícita |

Anexo – Elementos clave para la respuesta



¿Qué elementos son clave para dar respuesta a COVID-19?

Las aseguradoras se deben preparar para hacer frente al COVID-19 actuando en diversos frentes...

Elementos clave



Negocio

- La volatilidad del mercado y los diferenciales de crédito generan mayores riesgos de acceso al capital, operacional y de rentabilidad; Clientes ansiosos con un impacto incierto en la demanda / comportamiento del consumidor; y un mayor riesgo reputacional.
- **¿Cómo se puede responder adecuadamente en un terreno desconocido?**



Operaciones y tecnología

- Adaptación de los empleados a las nuevas dinámicas de trabajo: Capacidad para trabajar en remoto satisfaciendo los requisitos operativos y de datos; nuevas oportunidades digitales; planes de recuperación y continuidad no probados aumentan la presión.
- **¿Cómo apoyar a la organización para que el negocio funcione de la mejor manera posible?**



Gestión Financiera y de Capital

- Adecuación del capital, liquidez, activos deteriorados, coberturas y problemas de valoración de instrumentos financieros; mayor información al regulador.
- **¿Qué puede se puede hacer para monitorizar, mitigar e informar sobre los riesgos e incertidumbres que se avecinan y dar respuesta al regulador?**

Elementos de negocio

Riesgos relacionados con el producto y el cliente



Aumento de siniestros por muerte, accidente, interrupción del negocio y otros relacionados con la salud

Potenciales impactos

- Aumento de los siniestros en Salud o Viajes, por cancelación de eventos, interrupción de actividades comerciales; a la inversa, disminución de siniestros relacionados con coberturas estándar Incremento de carga judicial debidas al aumento de demandas colectivas de siniestros de D&O, lucro cesante o similares
- Efectos de segundo orden relacionados con indemnizaciones laborales o gastos médicos, así como una disminución de siniestros de automóviles por una menor actividad

Anulaciones y Disminución de las ventas/distribución en las regiones afectadas

- Los clientes pueden considerar anular contratos considerando la situación económica o las coberturas no utilizadas
- Es posible que se vendan menos productos de seguros cuando la red agencial o socios de distribución no estén disponibles
- Los titulares de las pólizas pueden dudar más a la hora de invertir en productos de seguros o reducir la demanda

Estrategias de productos y precios

- Impacto en la estrategia de producto, incluidos los de Vida, anualidad variable, anualidad diferida, anualidad indexada fija u otros
- Evaluar el impacto en los resultados y los márgenes de beneficio frente a las responsabilidades sociales esperadas y la lealtad/ empatía del cliente

Experiencia/ servicio de atención al cliente

- Potencial aumento de la gestión de siniestros, en particular para los seguros de Vida y Salud
- Muchas compañías podrían ver mayores volúmenes de tráfico en el canal online y telefónico en respuesta a los picos de volatilidad del mercado. Podrían enfrentarse a disruptiones digitales o limitaciones operativas
- Es posible que la capacidad de distribución esté más limitada

Acciones de mitigación

- Evaluar el impacto en provisiones, así como las coberturas y el posible aumento de los litigios
- Revisión de los contratos relacionados con *Key Personnel* para los ramos de D&O, lucro cesante o similares
- Considerar la posibilidad de cuantificar efectos temporales en los siniestros

- Establecer planes de retención y comunicar a los clientes acciones de retención y recompensación para apoyar sus situación financieros
- Realizar test de estrés que contemplen distintos escenarios y evaluar el impacto en ingresos y otros indicadores relacionados
- Revisar los modelos de comercialización
- Revistar la estrategia de los agregadores de venta

- Evaluar los efectos de suspender las ventas de ciertos productos o modificar el calendario de nuevos productos
- Evaluar la posibilidad de ajustar el precio de los productos existentes y/o ajustar las coberturas
- Modelar varios escenarios “*what if*” para evaluar los volúmenes de ventas
- Flexibilizar los cobros de la primas a los clientes (diferimiento a coste 0, uso de tarjetas, etc.)

- Desarrollar capacidades de distribución digital y autoservicio
- Elaborar planes de acción para atender solicitudes
- Revisar los planes de acción para dar respuesta inmediata a problemas en los sistemas y de control
- Evaluar si el equipo de atención al cliente (interno o externo) tiene la capacidad de operar a distancia y si existen planes de continuidad para reducir al mínimo la interrupción del servicio

Elementos de negocio

Factores macroeconómicos de capital y negocio



	Potenciales impactos	Acciones de mitigación
Preparación para la desaceleración económica	<ul style="list-style-type: none">Consideración de potenciales adversidades de acuerdo con las perspectivas económicas para España, Europa y del mundo, así como para otros entornos con tasas de interés bajas	<ul style="list-style-type: none">Realizar tests de estrés actualizados sobre las proyecciones financieras y las necesidades de capitalAbordar gastos discretionales y proyectos no esenciales
Volatilidad del mercado, acceso limitado a mercados de capitales y expectativas de los accionistas sobre los programas de recompra en curso	<ul style="list-style-type: none">Los mercados de capitales y las capacidades de préstamo podrían ser menos accesibles y podría resultar más costoso o poco práctico acceder, debido a una menor demanda, o mantener los programas de recompra o niveles de dividendosLas estrategias de cobertura pueden haberse visto afectadas por el aumento de la volatilidad del mercadoLas estrategias para responder a la volatilidad del mercado pueden no haber funcionado con efectividad	<ul style="list-style-type: none">Considerar los efectos de las continuas pérdidas del mercado y la alta volatilidadEvaluar posibles cambios en los objetivos/programas de coberturaEvaluar la efectividad de las estrategias de respuesta a la volatilidadEvaluar las comunicaciones con accionistas en relación con las expectativas de recompra/dividendos
Operaciones/ Proyectos estratégicos	<ul style="list-style-type: none">Algunos acuerdos de fusiones y adquisiciones y/o acuerdos de reaseguros pueden ser anulados o modificados, o el cierre puede verse retrasadoAlgunas oportunidades clave de expansión/prioridades estratégicas podrían retrasarse (expansión en IT y en infraestructura)La disminución en la valoración de adquisiciones podrían dar lugar a la suspensión o a una renegociación adversa de los preciosLas valoraciones de los acuerdos de fusión y adquisición, en la situación actual de incertidumbre, son costosas existiendo muchas hipótesis que requieren juicios	<ul style="list-style-type: none">Revisar cualquier transacción comercial importante para modelar varios escenarios "what if"Evaluar la disponibilidad de apoyo en consultoría para las prioridades/proyectos estratégicos claveObtener asesoramiento de expertos en valoración con una visión del mercado de las transacciones en mercado "rábioso"

Elementos de negocio

Riesgos legales, cibernéticos y reputacionales



Riesgo legales contractuales, tributarias y laborales

Potenciales impactos

- Las medidas de carácter legal, tributario y laboral recogidas en los RDL emitidos por el gobierno impactan en las relaciones existentes de forma significativa
- La declaración del estado de alarma, así como algunas de las medidas adoptadas hasta ahora, principalmente, por los gobiernos autonómicos (cierre de comercios y establecimientos), así como determinadas situaciones de hecho (aislamiento), podrían entenderse como situaciones de fuerza mayor en determinados ámbitos

Riesgo legales mercantiles

- A pesar que la reciente normativa de medidas urgentes ha ampliado los plazos mercantiles, pueden existir necesidades que obliguen a las Entidades a seguir con las fechas planificadas para la formulación y aprobación de las cuentas anuales

Riesgo tecnológico y ciberseguridad

- Datos y redes de conexión pueden quedar expuestos a medida que más empleados trabajen desde lugares remotos o utilicen sus propios dispositivos para acceder a los recursos de la empresa

Riesgo reputacional (y oportunidad)

- Riesgos reputacionales o incluso riesgos de litigio si no se percibe a la compañía comprometida con las preocupaciones de los asegurados o empleados o no prioriza la seguridad de éstos
- Por el contrario, puede existir la oportunidad de demostrar la causa de la compañía y el valor para la sociedad mediante una respuesta rápida, una cobertura, la renuncia a ciertos deducibles y la aportación de conocimientos técnicos

Acciones de mitigación

- Evaluara las diferentes medidas propuestas por el gobierno y definir un hoja de ruta para los aspectos legales y tributarios
- Valorar los impactos de estas medidas con diferentes escenarios
- Revisar las cláusulas de los contratos para identificar cláusulas de: Fuerza Mayor o de RSE (Rebus Sic Stantibus), Limitaciones de responsabilidad, terminación anticipada, Garantías y notificaciones
- Elaborar/revisar el plan de contingencias para que contemple los aspectos contractuales y que impacte en la relación con los clientes y proveedores
- Elaborar un hoja de ruta para los próximas pasos en relación a las obligaciones contractuales que asegure la coherencia en la toma de decisiones

- Asegurar que la situación actual y las acciones realizadas son validas de conformidad con la normativa existente
- Asegurar con la certificación de un tercero independiente que las acciones realizadas cumplen con los requisitos

- Considerar los riesgos y exposiciones del teletrabajo, abordando las prácticas de trabajo aplicables y los procedimientos documentales
- Evaluar el riesgo de ciberseguridad relacionado con un aumento del acceso remoto (hay agentes que pueden tratar de sacar provecho del entorno actual)
- Actualizar y comunicar cualquier cambio rápidamente a todos los empleados afectados
- Evaluar la capacidad y la resistencia de la red (por ejemplo, VPN, necesidad de equipos adicionales) y revisar los planes de contingencia

- Evaluar potenciales riesgos reputacionales derivados del entorno actual y determinar posibles respuestas
- Determinar una estrategia de actuación para convertir la situación actual en una oportunidad de fidelizar al cliente y de aumentar la satisfacción de los empleados

Elementos de operaciones y tecnología

Continuidad del negocio



	Potenciales impactos	Acciones de mitigación
Importancia de la continuidad del negocio incluidos planes de liquidez y contingencia	<ul style="list-style-type: none">La compañía podría enfrentarse a un período prolongado e incierto y tener que adoptar medidas de contingencia (que varían según la unidad operativa, la ubicación geográfica o la demografía del equipo)	<ul style="list-style-type: none">Prepararse para operar bajo un plan de continuidad de negocio, incluyendo un plan de respuesta ante una pandemiaAsegurarse de que el plan esté actualizado y sea completo, y que aborde los riesgos clave del personal y de los procesos comercialesConsiderar la revaluación del planes de liquidez y de contingencia en situaciones antes no vividas.Probar el plan de comunicación de emergencia regularmente, incluyendo el alcance a los empleados, asegurados y todos los demás interesados
Copia de seguridad y recuperación de datos	<ul style="list-style-type: none">Los servicios de <i>back-up</i> de servidores de la compañía pueden estar ubicados en áreas que podrían estar afectadas por COVID-19. Esto podría hacer que la restauración sea más difícil en caso de cualquier interrupción	<ul style="list-style-type: none">Evaluar la ubicación de las soluciones de <i>back-up</i> y las consecuencias de su ubicación en zonas próximas a brotes de COVID-19Revisar la robustez de los procedimientos de copia de seguridad y recuperación de datos
Riesgos de proveedores	<ul style="list-style-type: none">Los servicios informáticos y otros servicios de soporte pueden verse afectados por problemas internos o de los proveedoresAlgunos de esos proveedores pueden estar ubicados en territorios que han sido particularmente afectados por COVID-19.Los equipos de la compañía pueden tener una visibilidad limitada de la capacidad de respuesta de los proveedores, especialmente si continúan las restricciones de viaje	<ul style="list-style-type: none">Examinar la red de proveedores de la compañía (contratos de clientes externalizados, gestión de siniestros, IT, nóminas, contabilidad, etc.) para entender si tienen operaciones concentradas en zonas afectadas por COVID-19 o si se ven afectados de alguna maneraRevisar los SLAs y los KPIs vigentes con estos proveedores y subproveedores, y comprender las capacidades o vulnerabilidadesAsegurarse de que quien sea responsable de la supervisión de terceros y proveedores entienda cómo evaluar los posibles impactos y compensar los controles en caso de cualquier problema

Elementos de operaciones y tecnología

Riesgos en operaciones de distribución y empleados



	Potenciales impactos	Acciones de mitigación
Filiales en zonas con brotes significativos de COVID-19	<ul style="list-style-type: none">Possible disminución de la productividad o de la capacidad de realizar actividades comerciales de esas filiales durante un período prolongado	<ul style="list-style-type: none">Vigilar continuamente a las filiales y valorar el traslado de alguna actividad a áreas que no se hayan visto afectadasComunicar y abordar los posibles asuntos de prestación de servicios con los clientes globales
Trabajo fuera de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none">Algunos de los lugares de trabajo pueden estar inaccesibles de forma temporal, incluso por decisión del Gobierno.Es posible que la compañía no esté preparada para implementar cambios a este nivel, incluso para trabajos que se pueden realizar a distancia	<ul style="list-style-type: none">Revisar la política de teletrabajo para asegurar que está actualizada. Asegurar que los empleados tienen el equipo adecuado y acceso a Internet y aplicaciones necesariasAprovechar herramientas de videoconferencia y otras existentes o adquirir nuevas, para mantener una experiencia "presencial" con los clientes y los empleados
Estrés del empleado	<ul style="list-style-type: none">Dependiendo de la duración y/o severidad de la situación, muchos empleados pueden tener dificultades para adaptarse.Para algunos equipos, esto podría implicar tanto estrés físico como emocional, ya que algunos pueden enfrentarse a la interrupción de ingresos, cuarentenas o enfermedades de familiares y amigos, etc.Algunos trabajadores pueden ser incapaces de realizar sus responsabilidades laborales o estar menos comprometidos. Esto podría conducir a la pérdida de productividad, a una experiencia negativa de los clientes, a más errores y fallos de control	<ul style="list-style-type: none">Entender que la forma en que la compañía responde a una situación estresante puede influir en la actitud de los empleados y de la población a largo plazo; puede ser un momento decisivo para la cultura corporativaComprender los efectos de la situación y vigilar de cerca los riesgos, incluyendo esfuerzos para medir la moral de su equipoEvaluar ausentismo de los empleados y los planes asociadosConsiderar la posibilidad de simplificar temporalmente los procesos o establecer controles de compensación adicionales en áreas clave
Restricciones de viaje	<ul style="list-style-type: none">El brote de COVID-19 ha reducido en cierta medida la participación en reuniones no esenciales, como conferencias, cursos de formación, actividades de <i>networking</i> y visitas a filiales y proveedores de servicios. Si las restricciones de viaje continúan (o se amplían), esto podría afectar aún más a la actividad comercial	<ul style="list-style-type: none">Considerar cómo los líderes de la compañía y de departamento pueden supervisar equipos y empleados remotosEs posible que algunos equipos ya puedan colaborar mientras trabajan de forma independiente. Otros podrían necesitar herramientas y protocolos actualizados para trabajar a distancia durante un período prolongado

Elementos de la gestión Financiera y de Capital

Información Financiera y Gestión de Capital



	Potenciales impactos	Acciones de mitigación
Evaluación de capital y gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none">En casos extremos, una crisis puede ejercer una presión severa sobre la disponibilidad de capital, de liquidez y un mayor riesgo debido a la mayor volatilidad del mercado y la disminución de las valoraciones de la inversión financieraEl capital puede verse afectado por los requisitos regulatorios (impactados por la disminución de las valoraciones de inversión) o las restricciones en la capacidad de sus subsidiarias para pagar dividendos (ver punto específico)	<ul style="list-style-type: none">Revisar sus planes de contingencia de capital y el perfil de liquidez basado en los nuevos escenarios de mercado y en el entorno macroeconómicoEvaluar la necesidad de revisar los apetitos al riesgo y reconsiderar la necesidad de modificar los escenarios de estrés que reflejan las condiciones actuales del mercado (o empeoramiento previsto)Reevaluar la fiabilidad de los procesos, modelos y controles de valoración o gestión de riesgos para operar en un entorno de bajo interés con volatilidad en los mercados y con primas de riesgo al alza en entorno estresadoReevaluar las estrategias de cobertura y la documentación relacionadaRevisar límites, suficiencia del capital regulatorio y adecuación de escenarios de estrés, así como niveles de aprobación para grandes transacciones
Dividendos / aportaciones de capital	<ul style="list-style-type: none">Debido a limitaciones de capital, la capacidad de dividendos de las subsidiarias reguladas puede verse reducida debido a requisitos regulatorios u otras restricciones emergentesLas filiales y las compañías de seguros cautivos pueden necesitar inyecciones de capital	<ul style="list-style-type: none">Reunir los datos necesarios para determinar si la capacidad de dividendos se verá afectadaConsiderar la información adicional que pueda requerir el regulador en su proceso de aprobación
Supervisión regulatoria / comunicaciones	<ul style="list-style-type: none">EIOPA está solicitando información adicional en el <i>reporting</i> de información financiera y de solvencia y estos requisitos deberán considerarse también en las evaluaciones de ORSA (por ejemplo, la información sobre planes para abordar (1) la interrupción de las operaciones y (2) los riesgos derivados de la pandemia)	<ul style="list-style-type: none">Abordar la capacidad de responder eficazmente a las solicitudes regulatorias de informaciónDeterminar si el proceso establecido para controlar y adaptarse a los cambios en los requisitos de supervisión es suficienteConsiderar los comentarios requeridos por los expertos independientes de adecuación de los reportes regulatorios a emitir, incluidos los eventos posteriores y los resultados provisionales

Elementos de la gestión Financiera y de Capital



Consideraciones contables

Valoración de inversiones y pasivos de seguros
--

Deterioro de activos: inversiones, fondo de comercio, activos intangibles, impuestos diferidos y costes de adquisición diferidos
--

Potenciales impactos

- Debido a la mayor volatilidad del mercado y la posible disminución de la liquidez, la valoración de ciertos productos presentará desafíos (incluidos los impactos en las inversiones)
- Las empresas que aplican la contabilidad de cobertura deben tener en cuenta su cumplimiento de los requisitos específicos al considerar el impacto de 1) el entorno macroeconómico actual y 2) alterar sus estrategias de cobertura existentes. Además, la volatilidad en los mercados puede hacer que las coberturas existentes de una empresa ya no sean efectivas
- Las empresas deberán centrarse en: garantizar que la determinación del valor razonable que considere información de mercado que cumpla con los requisitos contables
- Se deberán considerar las caídas de cartera y los rescates en los acuerdos de distribución
- Las hipótesis de valoración de pasivos deberán reflejar las nuevas situaciones del entorno con incrementos de la siniestralidad por efecto de la pandemia, la variación en la tasa de descuento y la valoración de la provisión para IBNR

Acciones de mitigación

- Reevaluar las políticas y controles de valoración para reflejar el nuevo entorno y el aumento del riesgo de valoración, la disminución de la liquidez y el impacto en las valoraciones disponibles
- Considerar si los desgloses describen adecuadamente las coberturas existentes
- Considerar si los precios de mercado utilizados cumplen con los requisitos de la normativa contable en la situación actual de los mercados
- Valorar el efecto en las tasas de descuento y en los tipos de interés garantizados en los pasivos de seguros, considerando la posibilidad de rescates y un incremento de la siniestralidad
- Considerar la disminución de los ratings en los ejercicios de ALM con impacto en los pasivos de seguros
- La crisis de liquidez en los mercados de renta fija afectará a la valoración de los activos y a los ejercicios de casamiento

- La calidad crediticia puede deteriorarse para compañías, sectores o subsectores específicos afectados por problemas en la disminución de la demanda o de la cadena de suministro (internacional, petróleo, viajes, compañías aéreas, etc.)
- El crédito al consumo puede debilitarse y la anticipación de la pérdida de crédito puede aumentar (préstamos hipotecarios o productos de inversión para préstamos al consumo)
- Los reaseguradores podrían experimentar mayores pérdidas, lo que crea un mayor riesgo de crédito en los recuperables
- Evaluar la plusvalía / activos intangibles que desencadenan eventos que requieren un deterioro debido a las perspectivas
- Podría ser necesario realizar pruebas de reconocimiento de pérdidas "fuera de ciclo" más robustas y una deficiencia / menoscabo de los costes de adquisición diferidos

- Evaluar el impacto en la medición de pérdidas
- Considerar los supuestos significativos utilizados en las pruebas de deterioro de activos
- Considerar cómo el deterioro del crédito impacta en las conclusiones de deterioro para los bonos sobre una base legal
- Preparar nuevos modelos de testeo de reconocimiento de pérdidas con datos de mercado actualizados y los mejores supuestos de estimación de hipótesis
- Considerar los impactos posteriores a los modelos de valoración si se produce un evento de reconocimiento de pérdidas
- Revisar la recuperabilidad de los impuestos diferidos en las nuevas situaciones de planes de negocio modificados

Elementos de la gestión Financiera y de Capital



Respuesta a los reguladores

Divulgaciones en estados financieros o informes de solvencia (ISFS y RSR)

Información requerida por el supervisor

Potenciales impactos

- Se le solicitará que divulgue información sobre el efecto de COVID-19 en su negocio dentro de los estados financieros u otras presentaciones, de acuerdo con los estándares de divulgación. Los ejemplos de revelaciones afectadas podrían incluir factores de riesgo, deterioro, deuda, liquidez y resultados operativos y los cambios en los saldos de activos o pasivos clave
- Las partes interesadas, incluidos los reguladores, esperarán información sobre los efectos y riesgos de eventos posteriores en los estados financieros y de solvencia

Acciones de mitigación

- Definir el alcance de la divulgación requerida y poner en marcha el proceso para actualizarla regularmente
- Los reguladores pueden requerir información adicional a la incluida en las cuentas anuales o en el informe de situación financiera y de solvencia. Estos podrían incluir divulgaciones sobre el negocio, los factores de riesgo y la discusión y análisis de los administradores de los resultados, la liquidez y capital (incluida la consideración de tendencias e incertidumbres)
- Definir las necesidades de actualizar frecuentemente la información a divulgar a los inversores de forma continua en un entorno volátil

- Debido a la situación actual la incertidumbre y los diferentes escenarios posibles conllevan una supervisión más cercana del supervisor con requerimientos de información recurrentes y continuada
- Estas solicitudes del regulador va dirigida a recabar información de diferentes ámbitos desde la propia prestación de las coberturas contratadas y sus servicios complementarios como el impacto en las carteras de inversiones o en el capital regulatorio y su cobertura
- Los requerimientos del supervisor también tienen impacto en los ejercicios prospectivos y proyecciones de capital así como las acciones a realizar para mantener la continuidad de negocio más allá de un hecho puntual disruptivo. Estos ejercicios tienen que considerar los impuestos diferidos de acuerdo a los requisitos del regulador

- Definir planes de acción para dar respuesta sólida y trabajada al regulador que tenga en consideración la información requerida
- Evaluar los planes de negocios y las proyecciones realizadas e incorporar nuevos escenarios considerando las situaciones actuales
- Revisar los planes de continuidad de negocio para dar respuesta a hechos continuados en el tiempo
- Reevaluar los impuestos diferidos utilizados para los ejercicios de solvencia considerando los impactos en los planes de negocio
- Revisar los negocios no rentables y valorar los impactos a largo plazo y las diferentes opciones para que tengan reflejo en los análisis prospectivos y en las proyecciones de capital.

Contactos

Salvador Nacenta

Socio Líder Consulting de Servicios Financieros
PwC España
salvador.nacenta@pwc.com
+34 629 128 427

Pedro Díaz-Leante

Socio responsable del sector Seguros
PwC España
pedro.diaz.leante@pwc.com
+34 659 145 910

Javier Baixas

Socio del área de Seguros de Strategy&
PwC España
javier.baixas.valls@pwc.com
+34 609 814 319

Asunción Martín

Socia responsable de Tax & Legal Services del
sector Seguros. PwC España
asuncion.martin@pwc.com
+34 616 467 051

Ana Peláez

Socia responsable de auditoría del sector
Seguros. PwC España
ana.isabel.pelaez@pwc.com
+34 629 430 438

Carlos Montalvo

Socio del área de Riesgos y Regulación de
Seguros. PwC España
carlos.montalvo.rebuelta@pwc.com
+34 628 779 707

El presente documento ha sido preparado a efectos de orientación general sobre materias de interés y no constituye asesoramiento profesional alguno. No deben llevarse a cabo actuaciones en base a la información contenida en este documento, sin obtener el específico asesoramiento profesional. No se efectúa manifestación ni se presta garantía alguna (de carácter expreso o tácito) respecto de la exactitud o integridad de la información contenida en el mismo y, en la medida legalmente permitida. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L., sus socios, empleados o colaboradores no aceptan ni asumen obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, en base a la información contenida en este documento o respecto de cualquier decisión fundada en la misma.

© 2020 PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios, S.L, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.